

le Libellio d'

Volume 11, numéro 3

*Je ne sais pas d'autre bombe, qu'un livre.
(Mallarmé)*



10 ans

AEGIS

Automne 2015

Illustration de couverture :
Érudit taillant sa plume, Gerrit Dou (1630-1635)
The Leyden Collection, New York

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Rédaction : Michèle Breton & Caroline Mathieu

Comité éditorial : Héloïse Berkowitz, Colette Depeyre & Éléonore Mandel

Relecteurs : Laure Amar, Magali Ayache, Élodie Gigout & Marie-Pierre Vaslet

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

In memoriam Daniel Fixari

Sommaire

4 La rubrique du chercheur geek Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret	59 Réponses Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée
7 The partial organization of intimate relations Göran Ahrne	63 Comme le monde est petit ! À propos de <i>The small worlds of corporate governance</i> Bruce Kogut [ed] Héloïse Berkowitz
21 La philosophie de Luigi Pareyson et la recherche esthétique des pratiques organisationnelles : un dialogue Antonio Strati & Silvia Gherardi	LA DYNAMIQUE SOCIALE DES MARQUES
35 Goya, sociologue, poète, intellectuel Jean-Michel Saussois	69 Présentation du dossier
L'ENTREPRISE ET LA SOCIÉTÉ	71 Saintes Marques Bernard Cova
39 Présentation du dossier	79 Variation autour des marques : donner un sens à la marque Emmanuelle Rigaud
41 La responsabilité de l'entreprise À propos de <i>L'entreprise dans la société. Une question politique</i> de Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée Julie Bastianutti	88 Notre concours
47 Transparence et gouvernementalité : la redevabilité à l'épreuve des pratiques Franck Aggeri	89 Sur le professionnalisme dans la recherche Hervé Laroche
55 Vers une conception renouvelée de l'entreprise Bernard Saincy	95 La Lettre écarlate Hervé Dumez
	97 Une contribution aux recherches sur le manuscrit 81 Hervé Dumez
	103 Mallarmé et le livre Hervé Dumez

*Le 9 décembre 1893, un anarchiste faisait exploser une bombe à l'Assemblée nationale et c'est comme un commentaire de l'événement que Mallarmé écrit notre épigraphe. Les livres explosions sont malheureusement rares, et trop nombreuses les bombes réelles. Reste que les livres continuent de nous former. Nommé juge alors qu'il n'avait nulle expérience de cette fonction, Aulu-Gelle raconte qu'il s'en acheta quelques-uns et apprit son métier auprès de ces muti magistri – ces maîtres muets (*Nuits attiques*, XIV, 2). Sont-ils pourtant en train de disparaître sous la forme que nous leur connaissons ? Le poète Martial est le premier lecteur à parler du choc que représenta le fait d'en tenir un entre les mains, un Virgile, et surtout – merveille – de pouvoir le feuilleter (chose impossible avec un volumen, le livre en rouleaux tel que l'avait connu l'Antiquité jusque-là). Peut-être, le numérique représente-t-il le même type de mutation.*

Ce numéro leur est en tout cas dédié, ce qui est revenir à l'hommage que constituait la création du Libellio lui-même, en novembre 2005. Cette livraison marque donc un anniversaire. Beaucoup d'auteurs nous ayant accompagnés durant ces dix ans ont bien voulu y participer, ce dont nous les remercions. Si nombreux, en réalité, que ce numéro anniversaire va se dédoubler.

Les auteurs de cette première livraison sont Cécile Chamaret et Geoffrey Leuridan, Göran Ahrne, Silvia Gherardi et Antonio Strati, Jean-Michel Saussois, Julie Bastianutti, Franck Aggeri, Bernard Saincy, Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, Héloïse Berkowitz, Bernard Cova, Emmanuelle Rigaud et Hervé Laroche.

Le premier Libellio s'était placé sous l'esprit tutélaire et léger du prince de Ligne : « Je voudrais que notre devise fût tonner et étonner. » Nous avons l'espoir qu'il en ait été au moins un peu ainsi durant ces dix années, et qu'il en soit de même à l'avenir. Les trois derniers textes de ce numéro sont consacrés à des livres, l'un étrange, le deuxième au destin mystérieux, et le troisième impossible.

Bene vale, lector, et fruere !¹

¹ Porte-toi bien, ami lecteur, et prospère !

La rubrique du chercheur geek

Sauvez un arbre, lisez en PDF !

La gratuité, la portabilité et la conservation à l'identique de la mise en forme ont fait du PDF (*Portable Document Format*) le standard pour échanger des documents électroniques. Et pourtant, qui n'a jamais pesté contre un PDF dont le verrouillage rend impossible le copier/coller ou l'annotation ? Heureusement, il existe plusieurs outils permettant d'améliorer votre expérience utilisateur et la gestion de ces fichiers. Nous vous proposons de découvrir quatre outils gratuits parmi les plus utiles dans la vie d'un chercheur et de son utilisation des PDF.

Lire et modifier un fichier PDF : Adobe Reader XI

Il existe de nombreux logiciels pour lire des fichiers PDF. Le plus connu, Adobe Reader, s'améliore de version en version. La dernière en date (XI) apporte deux fonctionnalités intéressantes grâce à la barre d'outils « commentaire ». D'une part, vous aurez la possibilité de faire des annotations au sein d'un document. Ces notes sont personnalisables dans leur forme et une liste des commentaires permet de gérer l'ensemble des notes, de les filtrer (par type de notes, par réviseur, par état), de les modifier (modifier, supprimer une note, ajouter une réponse), etc. D'autre part, vous pourrez faire des annotations directement dans le texte. Celui-ci peut ainsi être surligné (avec une annotation ou non), souligné, ou barré (avec la possibilité de joindre un texte en remplacement).

Fusionner, diviser des fichiers PDF : UnityPDF

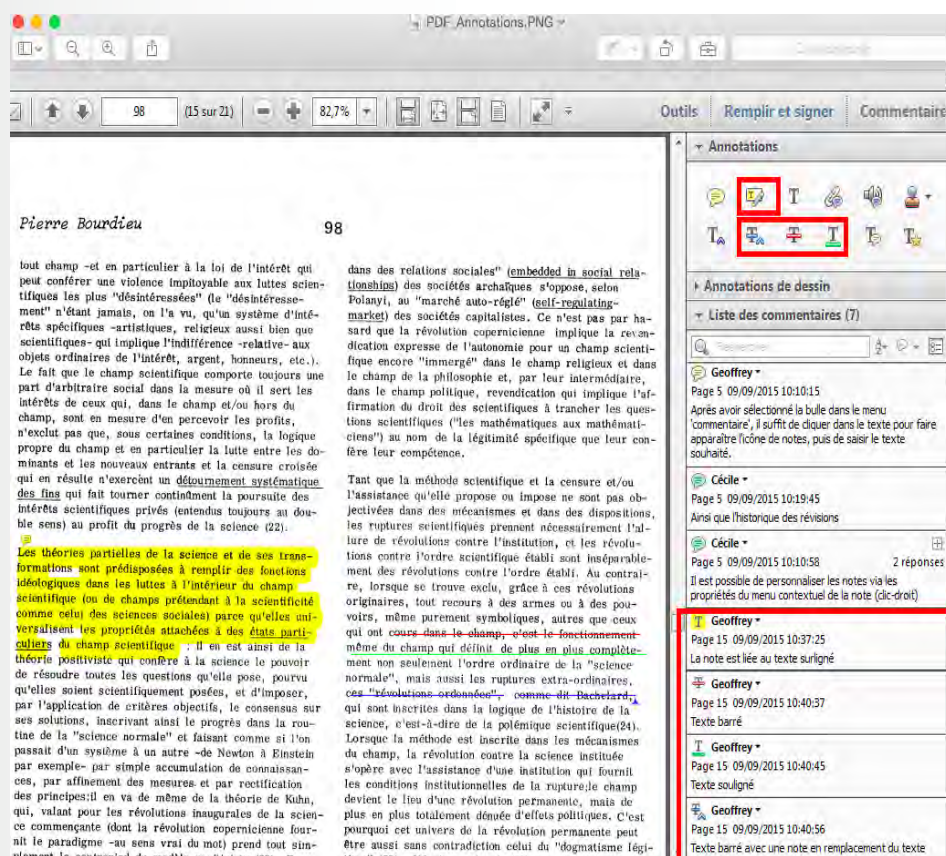
UnityPDF est un outil de gestion des fichiers PDF. Il a deux fonctions principales : la gestion de plusieurs fichiers PDF et la modification au sein d'un fichier PDF.

La première permet de :

- fusionner des fichiers ensemble les uns à la suite des autres pour n'avoir au final qu'un fichier ;
- diviser un fichier en plusieurs fichiers : soit en créant un fichier par page, soit en sélectionnant le nombre de fichiers ou la taille maximale (utile notamment pour découper de volumineux fichiers PDF qui ne peuvent être envoyés en une seule fois par e-mail).

Quant à la seconde fonction, elle permet :

- d'insérer un fichier PDF dans un autre fichier PDF : il est possible de préciser à quel endroit l'insertion doit être effectuée ;
- d'extraire des pages d'un document PDF (par exemple pour sélectionner un article spécifique dans une revue électronique plutôt que de conserver la revue dans son intégralité).



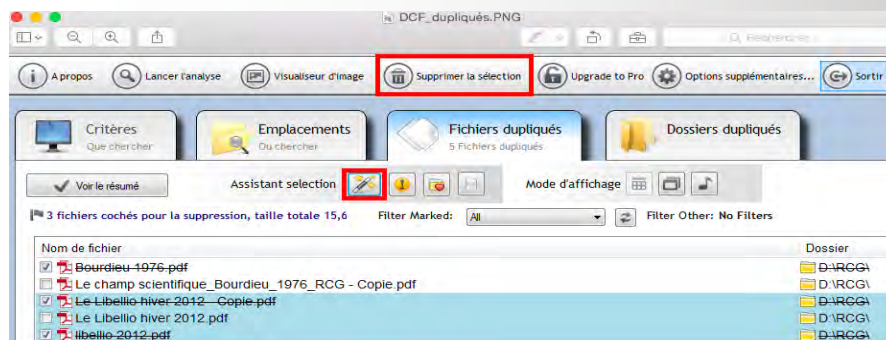
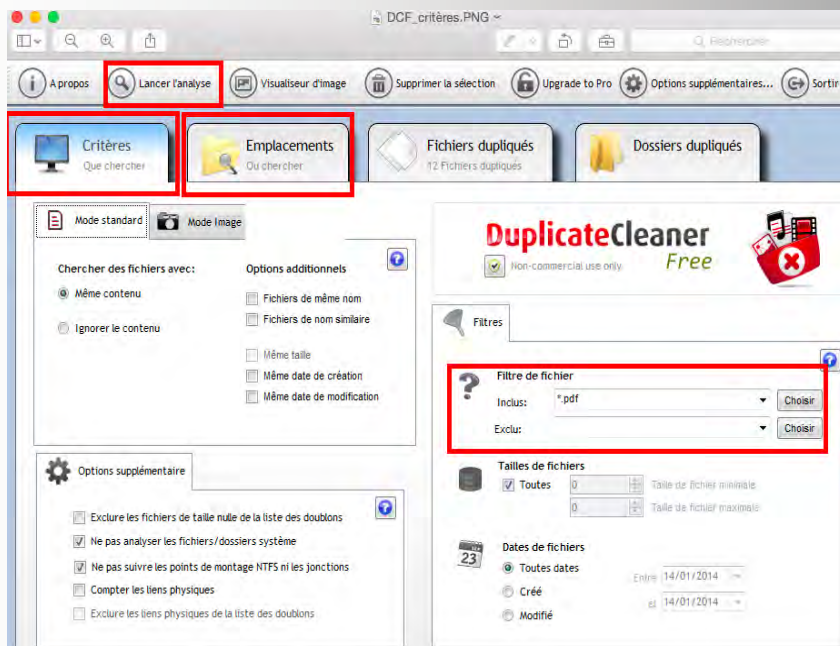
Déverrouiller un fichier PDF : www.pdfunlock.com

Certains fichiers PDF sont paramétrés afin d'empêcher la sélection de texte. Si ce verrouillage a pour but d'éviter de copier directement le texte, il augmente également le risque d'erreurs lorsque l'on veut citer un auteur. Pour pallier ce problème, le site pdfunlock.com déverrouille le fichier PDF.

Gérer les fichiers en double : Duplicate Cleaner Free

La numérisation des contenus et leur accès via Internet tend à nous faire accumuler des centaines de fichiers, si bien qu'il n'est pas rare, même pour les plus ordonnés d'entre nous, de se retrouver avec plusieurs copies d'un même fichier. Duplicate Cleaner Free vous permet d'analyser le contenu de votre ordinateur afin de détecter les fichiers dupliqués. Si ce logiciel peut analyser tous les types de fichiers, nous nous concentrerons sur les fichiers PDF (les critères d'analyse permettent d'étendre et de personnaliser les recherches). Une fois les critères sélectionnés et les emplacements des fichiers définis, il ne reste plus qu'à débiter l'analyse.

L'analyse renvoie l'ensemble des fichiers considérés comme identiques (pas uniquement les doubles) et les regroupe par fichier identique (dans notre exemple nous avons deux groupes de fichiers identiques : un premier groupe de deux fichiers et un second groupe de trois fichiers). L'assistant de sélection permet ensuite de définir les critères de choix du fichier à conserver par groupe (le plus récent, celui avec le nom le plus long, etc.). Une fois cette sélection faite, il est encore possible de modifier manuellement pour sélectionner quel fichier est à conserver ou non.



*Geoffrey Leuridan
IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221*

*Cécile Chamaret
Université Paris Sorbonne Abu Dhabi*

The partial organization of intimate relations

Göran Ahrne
Score, Stockholm University

What keeps social relations together?

This paper is part of a larger project to investigate the basic elements of society: the construction of the bonds that keep social relations together. In the first part of the paper, I will discuss some possible ways of distinguishing a set of such parts that constitute all kinds of bonds between people. But first I will go into a discussion of the concept of social relations itself.

In the second part of the paper, the usefulness of this approach will be demonstrated in an application concerning love relations. In this paper, I will concentrate the analysis on a love relation formed by an adult couple in a family context. I will discuss variations in the bonds that keep such relations together and their consequences and of course also how such relations may be dissolved.

For Max Weber, social relations were the most fundamental building-blocks of society. A social relationship is the behavior of a plurality of actors for whom “the action of each takes account of that of the others and is oriented in these terms” (Weber, 1968, p. 26). There are, however, a large number of different kinds of social relationships and they have varying forms. They may be of a “very fleeting character” or of “varying degrees of permanence” (Weber, 1968, p. 28).

An important distinction that Weber makes is between open and closed relationships: “A relationship will be called closed against outsiders so far as, according to its subjective meaning and its binding rules participation of certain persons is excluded, limited or subjected to conditions” (Weber, 1968, p. 43). Weber distinguishes a large number of reasons for relationships to become closed and closure may be achieved in a number of different ways. He also notes that there is a tendency for many relationships to “shift from a phase of expansion to one of exclusiveness” (Weber, 1968, p. 45).

Another distinction is between associative relationships that generally rest on “a rational agreement by mutual consent”, and communal relationship that rest on “various types of affectual, emotional, or traditional bases” (Weber, 1968, p. 41). But in most long-lasting relationships, these two aspects are mixed. The content of a social relationship may be of “the most varied nature such as conflict, hostility, sexual attraction, friendship, loyalty, or economic exchange” (Weber, 1968, p. 27).

In this paper, I will reserve the definition of a social relationship for a repeated interaction between the same persons (Azarian, 2010; Crossley, 2011; Ahrne, 2014). Thus I am interested in “relatively permanent social relationships between the same

persons” (Weber, 1968, p. 41). And all relations that last for some time are closed in some way or the other.

A repetition of interaction with the same persons, however, does not happen by itself unless you are neighbors or happen to frequently go to the same bar or café (or among philosophers who met in the squares of ancient Athens). Relationships do not come into existence by themselves not even through strong feelings or some kind of mutual attraction. In order to continue and last, a relationship always needs some arrangements, but they are not necessarily organized. And there are relationships that do not admit any or perhaps very little organization such as friendship. Love relationships, on the other hand, are almost always to some extent organized (Ahrne, 2014).

All social relationships that last for some time have a tendency towards closure. To be able to meet and interact with the same people several times there has to be some notion about who these people are. A relationship rests on common experiences, common memories and a common history that cannot be shared with others. The fact that a relationship is closed does not imply that there is no fluctuation of people in the relationship, only that involvement is not unconditional and open for everybody. The most typical form of a closed relationship for Weber was an organization. But all closed relationships are not organizations. For Weber the concept of network did not exist. Also a network must be considered as a closed relationship in which the participation of certain people is excluded or limited. But networks have other means for closure than an organization. There is also an institutional closure based on norms that are taken for granted. However, in the investigation of the basic elements of the bonds that keep relationships together, it is not enough to distinguish between organization, institution and network. Instead I believe we should find out *to what extent* it is organized and *how*: which of the elements that keep the relationship together really are organized and which are cared for in other ways? Relationships may be more or less organized or perhaps not organized at all.

Basic elements of social relationships

In order to analyze the character of a certain relationship it is not enough to know to what extent and how it is closed or open. When it came to organizations Weber, besides closure, distinguished two elements: rules and authority (Weber, 1968, pp. 48-51). In a discussion of organization outside organizations, Ahrne & Brunsson (2011) have distinguished five elements that are objects for organizational decisions: membership, rules, hierarchy, monitoring and sanctions. Three of these correspond to Weber’s elements. Membership is a form of organized closure. Rules are means to make clear what members in the same organization expect from each other. Hierarchy is an organized form of authority. Apart from these three elements organized social relationships also rest upon monitoring and sanctions¹.

These five organizational elements can be understood as functional prerequisites for the reproduction of organized social relations. But all social relations are not organized. Organization, institution, and network can be seen as functionally equivalent forms for the continuation and reproduction of a social relationship; functional equivalents that enable the same people to interact with each other repeatedly. However, all of the preconditions in a continuous relationship do not have to be cast in the same form. Relationships are often combinations of various elementary forms: part organization,

1. It is interesting to note that the distinction of these five elements is supported by Elinor Ostrom’s five basic design principles in her investigation of a number of so called Common Pool Resource projects (CPR) in all parts of the world, for instance mountain grazing and forest CPRs in Switzerland and Japan and irrigation systems in Spain and the Philippine Islands (see Ostrom, 1990, pp. 185-186).

part institution, part network. In order to analyze other kinds of social relationships that are not completely organized, the five organizational elements can be translated into more general functions. These general functions or prerequisites are: affiliation, common expectations, initiative and power, visibility and consequences.

First of all, in order for a relationship to be realized some notion regarding who are involved in the relationship is required. The *affiliation* has to be clarified.

Second. Some common understanding regarding what the relationship is about is needed; things like what you are expected to do when you interact and how you are going to do it, which are your goals or aims, when and where you are going to meet and how often and for how long. For a relationship to be maintained those who are involved need to have some common *expectations* regarding what the relationship is about.

Third. In order for a relationship to continue there has to be someone who can take an *initiative* to meet or to do something; perhaps someone who has some form of *power* to do so.

Fourth. In order for someone to come back, to want to repeat the interaction with the same people, he/she will want to know if the others do what they are expected to do. There has to be some *visibility* regarding to what extent the others behave in accordance with what is expected from them.

Fifth. If the relationship is going to continue there may be a need for adjustments and changes. One or several of those involved have to have some possibilities to take measures and draw the *consequences* regarding how they evaluate the behavior of the others.

In Figure 1, an outline of the basic elements of social relationships is presented according to the five functional requirements (affiliation, expectations, initiative and power, visibility, consequences) and the three different forms (organization, institution, network).

	Organization	Institution	Network
Affiliation	membership	symbolic signs, clothes, tattoos	Acquaintances, contacts
Expectations	rules, orders, goal	norms, traditions, "scripts", fashion	habits, reciprocity
Initiative, power	hierarchy	status	central or strategic position, reciprocity
Visibility	monitoring	prejudices, rumours, rituals	gossip
Consequences	sanctions, grades bonus, prizes exclusion	respect/despise, in/out pure/impure	ignore invitation, bullying

Figure 1. Basic units of social relations

I will discuss the resulting basic elements below.

Affiliation

Affiliation may be achieved through decisions as when someone is recognized as a member of an association or gets an employment in an organization of some kind. Membership is usually agreed upon by mutual consent, but it is always someone else

who makes the final decisions. Membership implies a right to come back but also a commitment to return. Membership comes with certain expectations concerning its implications. Members are listed and counted and in principle known by the other members. Members are treated differently than non-members.

An affiliation may also evolve without decisions as when people recognize each other as belonging to a certain group of people with special interests and experiences through the way they dress or speak or through other symbolic signs. One example of institutional recognition is the concept of categorical pair: "They do boundary work, defining ties and locating distinctions between members of different categories more reliably than they create internal solidarity, homogeneity, or connectedness" (Tilly, 1998, p. 72).

Affiliation in a network emerges as people tend to meet again, establish personal contacts with each other or get introduced to one another through a common acquaintance. Affiliation does not happen by mutual consent but rather by a mutual recognition, since no promises or commitments are being made in the process. Still common experiences and memories may evolve as a basis for a continued relationship.

Expectations

Rules are decisions about how people involved in a relationship are expected to behave; when they shall meet, what they shall do, how they shall do things together. A rule may be decided by one person that has the authority to do so, but a rule may also be decided in a democratic way in a meeting with all those involved in the relationship present. The important thing is that it is known where the rule comes from. This is not the case with norms. They are taken for granted but they have no origin, or perhaps some imagined mythological background. Norms may also be lumped together into scripts that "provide models for participation in particular classes of social relations" (Tilly, 1998, p. 53).

In networks the functional equivalent to rules and norms is reciprocity. Reciprocity cannot be decided, and it is more or less the opposite of decisions. The norm of reciprocity is related to gift-giving, but gift-giving does not happen by mutual consent; on the contrary. There is no agreement between the person who gives a gift and the one who receives it. Yet, there is an expectation that the gift (or invitation or service) should be returned. But gifts are not immediately returned. There is a period of indeterminacy, and one cannot take it for granted that the gift will be returned. Perhaps the receiver is not able to return the gift or does not want to. Even if gifts or invitations have been returned a number of times the indeterminacy remains. It is this uncertainty that accounts for the flexibility of network relations, since the norm of reciprocity "is a kind of plastic filter, capable of being poured into the shifting crevices of social structures, and serving as a kind of all-purpose moral cement" (Gouldner, 1959, pp. 249-250).

Expectations in networks may also be expressed in terms of a process of gradual habitualization, in the sense that Berger & Luckmann (1991) have given it, before it becomes firmly institutionalized and therefore a more general and widespread institution.

Initiative and power

Within a social relationship it is not unusual to make decisions and agreements regarding who is expected to take an initiative when it comes to when to meet and

what to do, or to choose a leader. Such a simple form of hierarchy is developed in many relationships. In larger assemblies there may be several people who have positions with the authority to make decisions and take initiatives. As far as the others involved respect this, such a position implies a form of power combined with authority.

Unlike hierarchical positions, status cannot be decided. Status may be ascribed to certain persons because of traditions and norms that are taken for granted. Such a status may also involve a possibility to make people do what one wants them to do. Status, however, may also be granted to someone by people who admire and look up to that person because of her or his special qualities or performance. In networks the number and types of contacts that people have are the most important sources of power and influence. Having more and important contacts gives greater possibilities to make people do what one wants.

Visibility

The chances that a relationship will be reproduced and continue also depends on the possibilities to get to know if those involved really do what they are expected to do. Opportunities to observe other members may be organized as in examinations or contests of various kinds. Performances may also be measured and compared in other ways through different forms of monitoring. One important measure is to register presence at meetings.

Institutions are grounded in past experiences. This means that the performance of people belonging to a group with certain types of characteristics and attributes often is judged on notions of how such people behave. These notions are taken for granted, *i.e.* they are some kind of prejudices or rumors.

In certain types of gatherings like ceremonies and rituals or during birthday celebrations, weddings or funerals, it is also possible to observe to what extent people live up to institutional expectations and norms in terms of for instance how they dress, how they behave, how serious they seem to be, which gifts they give, who they talk to, etc. (Hechter, 1987). In networks, the most frequent mechanism for achieving a visibility and a possibility to know what the others are doing is gossip. Gossip often contains some evaluation of specific persons (Burt, 2005, p. 105), and such evaluations may be both negative and positive (Grosser *et al.*, 2010). Gossip is a central feature in many networks and opportunities to exchange gossip are central for the cohesion of networks (Elias & Scotson, 1999, p. 80).

Consequences

There are many ways to decide about positive sanctions that are appropriate to some observed performance: giving prizes or grades, ratings and certifications, bonus payments or wage raises. Negative sanctions may be decided in the form of warnings or a lower pay and the ultimate negative sanction is exclusion.



Ars longa, vita brevis,
Pieter van Steenwyck (1680)

In networks, consequences are not decided nor communicated. Instead consequences are expressed as not returning invitations or stopping to invite somebody. And a positive sanction is to direct more invitations to those who have got a good reputation. Another negative non-decided consequence may be different forms of bullying in order to try to squeeze someone out of the network (Burt, 2005, p. 105).

Institutional consequences may be paying respect and granting honour to somebody who live up to institutional norms or alternatively to show despise and contempt for those who do not.

Social relations as combinations of organization, institution and network

One reason for the confusion regarding institution, organization and network is that they are seen as alternative ways of arranging social relationships; a relationship is assumed to be either organized or a network or an institution. At least, the connections between them have been vague and indeterminate. If we analyse social relationships according to the five functions that we have distinguished, however, it will be easier to see how social relationships may be formed in combinations of institution, organization and network; it is not necessarily a question of only institution, only organization or only network; actually such pure relationships are uncommon.

There are relationships in which some ties are organized while others have a network or institutional character. Networks, for instance, may be partly organized with a decided membership but lacking other organized elements. And there are organizations without some of these elements, for instance without rules. Organizational elements may also exist isolated from each other outside organizations, for example as standards (Ahrne & Brunsson, 2011).

The social forms of institution, organization and network may sometimes exist together forming the same bond: a decided membership may be strengthened if it is supported by institutional norms or symbols as well as network ties. Power may be strengthened if a hierarchical position is accompanied by a high status and important contacts. On the other hand, the exercise of power may be complicated if these three forms do not coincide but instead challenge each other.

Such combinations of social forms are common in most relationships including also large organizations. Examples of relationships in which a number of combinations may be discovered include social movements, organized crime, friendship, kinship.

In the following I will discuss how the basic elements are formed in different kinds of love relations and in families. When it comes to families, I primarily focus on the relations between the “lovers”, the couple (usually) of adults, and not relations between parents and children or relations between children. Then, I will discuss some of the consequences of understanding families as partial organizations, and some of the problems. Before that, however, I will briefly discuss the concept of family in social sciences.

Families and similar love relations

In social sciences it is customary to talk about families as institutions. In most societies there have been rather strong norms and traditions when it comes to how a marriage should be arranged; how a family should look was more or less taken for granted. This talk about families as institutions has been criticized. David Morgan, for instance, has written that it is necessary to separate between “ideas

and understandings of the family on the one hand and actual day-to-day family living on the other” (Morgan, 2011, p. 3). He suggests that we should talk about “family practices” instead. Others talk about “doing family” (Finch, 2007) and argue that families “work with a mixture of social processes which combine the taken for granted and the actively shaped” (Finch, 2008, p. 722). What I want to demonstrate here is that many of these practices also are organized.

What is taken for granted today regarding how a family should be formed and how it should look like has changed considerably during the last fifty years. Nowadays, families can be rather different and they can also be constituted (and reconstituted) in different ways. In the 1960s norms regarding the way families should be established were broken when people started to live together without being married. During the last twenty or so years the discussion and recognition of same-sex marriages have changed the norms concerning families and as a result they are even more blurred. There are simultaneously a number of different norms or institutions regarding the forming of a family. Those who want to establish a new family have to make a number of choices and decisions: if they want to get married or not, if they shall have a common surname and in that case which name, if they want to live together or not, how to organize work division in the family, etc. (Beck & Beck-Gernsheim, 1995). Yet, like in all organizations, institutions still play a role and one cannot just ignore all institutions, but institutions also have to be organized to be adjusted to practical circumstances. Below I will discuss how institutions and organization are combined in the establishing of family-like relationships. I will also briefly touch upon ideas concerning networks.

Affiliation

Not even very traditional families can exist without decisions about membership. Even though there may exist clear norms regarding who you should marry there are always some choices to be made. And the boundaries of a family should be very obvious to everyone. In this respect families have always been organized.

It is only during recent years that this idea has been questioned. The theory formulated by Anthony Giddens that many couples in late modernity are involved in “pure relationships” is a negation of this organization of the love relationship (Giddens, 1991; 1992). In a “pure relationship” people do not make any decisions or plans for the future and they make no promises, and the relationship only exists as long as both partners feel that it gives “enough satisfaction for each individual to stay within it” (Giddens, 1992, p. 58).

Giddens’ theory has been very heavily criticized, however, and all evidence shows that most love relationships are organized sooner or later in some type of manifest relation, when those who have decided to become a couple announce their being a couple to the environment and that they expect their friends and relatives to treat them as a couple. Even though there is a “commitment phobia” (Illouz, 2012, p. 59) and the establishment of organized relationships takes a longer time, love relations are still organized through some form of membership.

In their book, Ulrich Beck and Elisabeth Beck-Gernsheim give an interesting explanation: “While men and women are released from traditional norms and can search for a life of their own they are driven into seeking happiness in a close relationship because other social bonds seem too tenuous or unreliable” (Beck & Beck-Gernsheim, 1995, p. 24).

One can also understand the wish to organize a love relationship from the perspective of transaction costs and the idea of asset specificity. When two people have found something that is very important for them, something that they really need and do not expect to be able to find easily on the market, they decide to become a couple.

A couple today does not have to get married nor even live together but those involved still have made a decision to be together that changes their own relationship as well as their relationship to their environment. It is important to be recognized as a couple. Not least the discussion regarding same-sex marriages is an evidence of this (Weeks *et al.*, 2001; Chauncey, 2004; Badgett, 2009).

The literature on same-sex marriages gives interesting evidence on the effects of making the decision to become a couple or sometimes to get married into a kind of ceremony and to declare this decision in the presence of other people. A woman describes the effects of such a ceremony which was not a conventional marriage: “But on the more serious side I did feel differently afterwards. I don’t know what did, I’ll try and describe to you. It was like we had, sort of, it was nothing tangible, but it was like something had sort of passed between us that made us belong more really” (Smart, 2007, p. 70).

In Sweden the number of weddings has increased, but people do not get married until they have got their first child. But there is also among young people in Sweden a demand for a new kind of ceremony to manifest a relationship, but a ceremony that does not include a promise to stay together forever.

So far I have generally been talking about couples that decide to be “together”. It is interesting to note that also in an investigation among people who see themselves as polyamorous it is shown that such relationships are organized. Polyamorous relations are not networks. On the contrary, according to their norms it is important that all relations are clearly defined and decided so that everybody shall know which other love relations a partner has (Egelstig & Gustafsson, 2012).



Le colporteur, Anonyme, école française

It is not a project either. Even though two individuals that have decided to become a couple are aware that their relationship may have an end it is not something that they decide from the start. They do not decide on a date when the relationship is going to be dissolved. In order to be able to live together they need to believe that the relationship will last for a long time: “they work at making it work” (Weeks *et al.*, 2001, p. 125). And organization is always an attempt and it often fails. But from the beginning you have to believe that it will be successful.

Initiative and power

In traditional families there are no organized hierarchies. The authority of the husband rests upon his status as a man; it is a power that is gained through institutional norms concerning the roles of men and women. Much of what goes on in traditional families originates from institutional norms and traditions and if such norms are followed there is not much need for organization and decision-making.

To break with traditional gender norms, however, requires organization. In an investigation concerning resistance to marriage, one interviewed woman says: “Love and relationships have to be organized if inequality between the sexes is not going to be reproduced in the name of love” (Adeniji, 2008, p. 84).

And nowadays, many couples want to break with such traditional norms, but to do that they need to discuss their common affairs and to make decisions in order to organize their life together. It is typical for modern families that there is much need for organization and decision-making (Beck & Beck-Gernsheim, 1995; Roman & Peterson, 2011).

But how does this decision-making take place? It is hardly a question about establishing a decided hierarchy. In research on modern families there is much talk about negotiations. This notion of negotiations is very vague and has been criticized. Much of what is described as negotiations could better be seen as mutual adjustments. There are also, however, in the literature on the division of labor in families’ descriptions of real negotiations where the partners put forward their demands and formulate conditions for the fulfillment of these demands and they also talk about what they would do if their demands were not met (Halleröd & Nyman, 2008). Such cases seem to be rare, however.

One possibility to talk about decision-making in families is to use the concept of “adhocracy” (Mintzberg, 1993). The term adhocracy is coined to denote the opposite of bureaucracy or hierarchy. Adhocracy is seen as a kind of democratic form of decision-making, but without any clear rules. Adhocracy is a form of decision-making that is often practiced in organizations where experts work together and no-one really has a possibility to make decisions for others, since they only are experts in their own fields. This form of decision-making, however, takes a lot of efforts and is time-consuming: as Mintzberg (1993, p. 277) writes: “people talk a lot in these structures”. Conflicts are also common. Adhocracy may be a rather democratic form of decision-making but in the long run it is also exhausting and inefficient. But this form of decision-making seems to be rather common in many families today, people have to communicate a lot on the telephone, by SMS, etc. If no-one has the responsibility, the partners have to talk about all their decisions.

This type of decision-making also evokes frustration. When a “democratic” process is too time-consuming and frustrating many families fall back into institutional norms and a gender specific division of labour that does not require so much talk. According to Mintzberg many adhocracies are slowly transformed into stable bureaucracies: “the organization simply selects the standard programs it does best and goes into business of doing them” (Mintzberg, 1993, p. 278). And a gender specific division of labor is such a standard program.

Expectations

The woman that was quoted above saying that love relations have to be organized also told about how she and her partner struggled with their cleaning schedule which they had decided upon. Rules are another way to avoid the trouble of making new decisions all the time. And it is also an alternative to institutional norms. Family therapists often advice couples to talk about what they expect from each other and to make some common decisions in order to organize their relation and to avoid misunderstandings and disappointments. In many families today it is common to have certain forms of rules or schedules for cleaning or cooking or bringing the

children to the nursery, etc. But still, much of the division of labour in families also rests upon traditions and institutions.

There are, however, many other issues that a couple or a family has to decide about. The institutional pressure today is weaker and more blurred and mixed than before, which makes organization necessary. One important area for decisions is the economy. Most couples have to decide about routines and rules for how to pay their bills and expenses (Nyman, 1999; 2002).

One of the strongest institutional expectations on a couple that has decided to be “together” is that they should live together. The norm of cohabitation is very strong and couples who do not live together are constantly asked when they are going to move together, or conversely if they are going to separate. Still, there is a choice and 5 % of couples in Sweden do not live together, but are still recognized as a couple even if they are not married (Trost & Levin, 2000).

As (partial) organizations, families give an identity to their members. And the family name is an important part of such an identity. Today, however, there are several options when it comes to choosing a family name which requires a decision.

Visibility and consequences

Families can be understood as greedy organizations (Coser, 1967). A family demands a lot of its members and the members spend much of their life in the family. It is typical for greedy organizations that their members often live together. This is also the case in most families. Living together automatically increases the visibility of the relationship. A couple that decides to live together at the same time makes a decision that implies a high degree of monitoring of the relationship, although they may not be aware of this from the beginning. And being monitored is not by definition a bad thing. Lovers want to be together and see each other; people want to be seen. And if you appreciate what your partner is doing you will encourage him/her and maybe give some kind of rewards. But if you do not like it there will perhaps be other types of consequences.

In organization theory it has for long been an established fact that working or living together increases visibility and control. It is often called a “direct control” (Edwards, 1979). The establishment of the first industries can probably be explained with the possibility to control the workers rather than with some technical rationality (Marglin, 1974).

Charles Perrow has pointed out that the type of control that is achieved by working or living together often works without reference to conventional items of rules and commands. He calls this “unobtrusive control” and it is a control of premises and the premises of decision-making (Perrow, 1986, pp. 128-129). It is a form of control that limits information content and flow, sets up expectations so as to highlight some aspects of the situation, plays down others and limits the search for alternatives thus ensuring more predictable and consistent solutions. This is a form of control typical of families living together.

The common place to live sets the premises for the interaction and decision-making in the family. A couple that lives together have many possibilities to watch what the partner is doing when they are at home and also check when he/she is leaving the home and comes back. In such cases as when the couple has decided about some rules or practices concerning for instance cooking, cleaning the house or paying the bills,

the monitoring of these activities may be rather explicit and the other partner may be quite open about complaints and disappointments if the partner does not follow the rules and agreements. In many other cases, however, there are probably no clear decisions concerning what the couple expects from each other, for instance when they are expected to return home in the evening or what to watch on TV, etc. So even though some parts of the life together may be organized to a certain extent there are numerous things in the daily life that have not been the object of decisions and are instead influenced by institutional norms and mutual adjustments. But this is also the case in many “ordinary” organizations. Some institutional norms, however, may serve as forms of control of loyalty and care, such as the celebration of birthdays or wedding days, etc. Such ceremonies are excellent opportunities for control (Hechter, 1987). Or it is of course also possible to make decisions and agreements concerning such celebrations, if one is going to care about them or ignore them. Thus even though there is a high visibility of the relationship in a family that lives together, unobtrusive control is far from being completely organized.

And above all, there is rarely any clear agreement on what will happen if someone breaks the rules. There is no repertoire of accepted forms of sanctions in most families at least not in the relationship between the adults. But there may be many types of spontaneous sanctions.

If we apply Hirschman’s (1970) concepts of exit and voice for how to deal with grievances concerning relations within organizations, we get a possibility to discuss sanctions in love relations and families. The ultimate sanction in a love relation is to dissolve the relationship, *i.e.* exit. In families and love relations, exits are almost always preceded by voice in the form of demands and threats to leave the relationship. Such threats are not uncommon. In an investigation we found that about one third of those living together had experienced such situations in their present relationship (Ahrne & Roman, 1997).

A decision, however, to dissolve a relationship is not always a decision that is accepted unanimously. But unlike exits from friendship relations, exits from a love relationship is almost always decided and made public.

Some final remarks

The organization of love relations varies a lot, but almost all lasting relations are organized with at least some type of membership. Who belongs to a relationship is decided and made public. A decision to be together gives some strength and value to the relationship. If someone is prepared to go in for a lasting relationship he or she would want to know whether the other partner is prepared to do the same. And that decision itself increases the value of the bond. Such a decision, however, also concerns other people and the couple expects their relatives and friends to treat them differently than before; as a couple.

It is, however, probably very unusual that a love relation is organized with all five organizational elements. For instance, it usually lacks an organized hierarchy and decided sanctions. Many couples rely on institutional norms concerning what they expect from each other and who has the power in the family. In order to break with such institutional norms, organization is required. Many modern couples that have decided to be together make a number of common decisions concerning what they expect from each other. But there is usually no fixed way to make these decisions;

it is a kind of adhocracy where decisions are made all the time and where people have to talk and discuss a lot. It is not a very efficient form of decision-making. And sometimes the partners do not agree that they have made a decision at all.

In this paper I have concentrated the analysis on the relationship of an adult couple (married or not). But it is also possible to extend this type of analysis to a nuclear family including children. Although the relationship between parents and children usually are somewhat differently constructed it is interesting to be able to understand a nuclear family as a partial organization. If we treat families as organizations it is easier to see how different they are than if we see them as institutions. In many respects, families act as organizations; family members can represent the family and they can talk on behalf of their family. Families have common resources that they share. They also have a common identity as based on living together at a certain address, sharing common values, hobbies and sometimes even political and religious beliefs.

But a nuclear family is not a complete organization either. When a family is dissolved the resources are shared between the members and they form separate new families. In a family the members are not substitutable and the family does not continue with new members (as for instance a football club or a theater, but probably not a rock band). In this sense, kinship is more like a complete organization than a family, but kinship relations may also be organized in many different ways and are often combinations of institution, organization and network ■

References

- Adeniji Anna (2008) *Inte den typ som gifter sig. Feministiska samtal om äktenskapsmotstånd*, Göteborg, Makadam förlag.
- Ahrne Göran (2014) *Samhället mellan oss. Om vänskap, kärlek, relationer och organisationer*, Stockholm, Liber.
- Ahrne Göran & Roman Christine (1997) *Hemmet, barnen och makten. Förhandlingar om pengar och arbete i familjen*, Stockholm, Fritzes, SOU.
- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2011) "Organization outside organizations: The significance of partial organization", *Organization*, vol. 18, n° 1, pp. 83-104.
- Azarian Reza (2010) "Social ties: elements of a substantive conceptualization", *Acta Sociologica*, vol. 53, n° 4, pp. 323-338.
- Badgett M. V. Lee (2009) *When gay people get married: what happens when societies legalize same-sex marriage*, New York, New York University Press.
- Beck Ulrich & Beck-Gernsheim Elisabeth (1995) *The normal chaos of love*, Cambridge (UK), Polity.
- Berger Peter L. & Luckmann Thomas (1991) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, Harmondsworth, Penguin Books.
- Burt Ronald S. (2005) *Brokerage and closure. An introduction to social capital*, Oxford, Oxford University Press.
- Chauncey George (2004) *Why marriage? The history shaping today's debate over gay equality*, New York, Basic Books.
- Coser Lewis (1967) "Greedy organizations", *Archives Européennes de Sociologie*, vol. 8, n° 2, pp. 196-215.
- Crossley Nick (2011) *Towards relational sociology*, London, Routledge.
- Egelstig Louise & Gustafsson Daniel (2012) *Polyamori – en utmanande kärlekshistoria*, Lund, Institutionen för psykologi, Lunds Universitet.
- Edwards Richard (1979) *Contested terrain. Transformation of the workplace in the twentieth century*, New York, Basic Books.

- Elias Norbert & Scotson John L. (1999) *Etablerade och outsiders*, Lund, Arkiv.
- Finch Janet (2007) “Displaying families”, *Sociology*, vol. 41, n° 1, pp. 65-81.
- Finch Janet (2008) “Naming names: kinship, individuality and personal names”, *Sociology* vol. 42, n° 4, pp. 709-725.
- Giddens Anthony (1991) *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*, Cambridge, Polity.
- Giddens Anthony (1992) *The transformation of intimacy. Sexuality, love & eroticism in modern societies*, Cambridge (UK), Polity.
- Grosser Travis J., Lopez-Kidwell Virginie & Labianca Giuseppe (2010) “A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life”, *Group & Organization Management*, vol. 35, n° 2, pp. 177-212.
- Gouldner Alvin W. (1959) *For Sociology. Renewal and Critique in Sociology Today*, Harmondsworth, Penguin Books.
- Halleröd Björn & Nyman Charlott (2008) “Dela rätt är inte lätt” in Grönlund Anne & Halleröd Björn (eds) *Jämställdhetens pris*, Umeå, Boréa, pp. 175-193.
- Hechter Michael (1987) *Principles of group solidarity*, Berkeley, University of California Press.
- Hirschman Albert (1970) *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Illouz Eva (2012) *Why love hurts*, Cambridge (UK), Polity.
- Marglin Stephen (1974) “What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production”, *The Review of Radical Political Economics*, vol. 6, n° 2, pp. 60-112.
- Mintzberg Henry (1993) *Structure in fives. Designing effective organizations*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- Morgan David H. J. (2011) *Rethinking family practices*, Basingstoke, Palgrave.
- Nyman, Charlott (1999) “Gender equality in the most equal country in the world? Money and marriage in Sweden”, *The Sociological Review*, vol. 47, n° 4, pp. 766-793.
- Nyman Charlott (2002) *Mine, yours or ours*, Umeå, Sociologiska institutionen, Umeå Universitet.
- Ostrom Elinor (1990) *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge (UK), Cambridge University Press.
- Perrow Charles (1986, 3rd ed.) *Complex organizations. A critical essay*, New York, McGraw-Hill.
- Roman Christine & Peterson Helen (2011) *Familjer i tiden. Förhandling, kön och gränslöst arbete*, Umeå, Boréa.
- Smart Carol (2007) *Personal life. New directions in sociological thinking*, Cambridge (UK), Polity.
- Tilly Charles (1998) *Durable inequality*, Berkeley, University of California Press.
- Trost Jan & Levin Irene (2000) *Särbo. Ett par – två hushåll*, Lund, Studentlitteratur.
- Weber Max (1968) *Economy and society. Volume one*, Berkeley, University of California Press.
- Weeks Jeffrey, Heaphy Brian & Donovan Catherine (2001) *Same sex intimacies. Families of choice and other life experiments*, London, Routledge.



Fontaine livre, Budapest, Egyetemi tér
(place de l'Université, 25 août 2014)



Chambre avec curiosités, Jan van der Heyden (1712)

La philosophie de Luigi Pareyson et la recherche esthétique des pratiques organisationnelles : un dialogue

Antonio Strati

RUCOLA, Université de Trento / i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Silvia Gherardi

RUCOLA, Université de Trento

— Comment as-tu réalisé, Silvia, que la philosophie esthétique de Pareyson pouvait être importante pour étudier la pratique dans les organisations ?

— I am not sure, you always spoke about Pareyson, you wrote on his philosophical aesthetics here and there, but I've never paid too much attention to his work, I thought it was strictly tied to your aesthetic approach to study practice in organisational life.

Then, more recently, doing empirical study to understand social practice in organisational life, I somewhat discovered Luigi Pareyson and his aesthetics.

— Peut-on estimer que le tournant a été la publication en 2009 de l'article « Practice? It's a Matter of Taste! » dans *Management Learning* ? Il y est affirmé :

[When] work practices are viewed 'from within', what is of interest to the researcher is the intellectual, passionate, ethical and aesthetic attachment that ties subjects to objects, technologies, the places of practices and other practitioners.

In particular, I shall pay attention to the elaboration of taste 'from within' a community of practitioners and to the deployment of discursive practices for expressing aesthetic judgements, since taste is learned and taught as part of becoming a practitioner and it is performed as a collective, situated activity – taste-making – within practice (Gherardi & Strati, 2012, p. 160).

Dans cet essai, tu discutais davantage, en réalité, la sociologie des attachements d'Antoine Hennion que la philosophie esthétique de Pareyson. Mais, la théorie de la formativité de ce dernier allait t'intriguer de plus en plus, au-delà même de ce que j'écrivais. Au point que tu vas publier dans *Organization* un article où tu traites plus directement de sa théorie esthétique : « *To start practice-theorizing anew: the contribution of the concepts of agencement and formativeness* ».

— Yes, you could say so. In fact, the concept of formativeness inspired also the research project that I conducted with Manuela Perrotta and other researchers from our research unit RUCOLA, in order to interpret how materiality comes to matter within creative practices in craftsmanship (Gherardi & Perrotta, 2013 ; 2014). We operated a translation of this concept from aesthetic philosophy to practice theory and proposed its use to denote the process by which phenomena (for instance an object or a work of craft) acquire form within working practices.

Nowadays, I would say that “formativeness” is a term that should be added to the lexicon of practice to denote not only the process whereby the form emerges from the encounter with materials, but also a specific type of knowing process situated within practical creativity. From aesthetic philosophy, a contribution to the literature on organizational creativity is thus made by proposing a non-linear vision of the creative process, where the following aspects of the formative process – sensible knowing, co-formation of ideas and materiality, experimenting with playfulness, translating and hybridizing materials, realization and repetition – may explain how meaning and matter are intrinsically entangled in formativeness. In fact the main concern of a practice-based approach to creative practices is to understand the logic of the situation and the performance of action as practical knowledge which connects working with organizing, knowing with practising.

« Sans immerger son corps, Michelangelo se fond dans la mer. Le sculpteur se sent, à cet instant, entièrement libre. Et lorsqu’il se retourne vers la montagne qui, à quelques lieues de là, embrasse le paysage, une joie insoupçonnée éclate en lui. La beauté miraculeuse de la nature alentour lui signifie que tout est possible, qu’en créant, il devient maître de lui-même et de sa force. »
(de Récondo, *Pietra viva*, p. 63)



Voilà rapidement introduit l’aspect principal du *background* de notre article écrit pour le *Libellio*. Il s’agit d’un petit morceau sur la théorie esthétique (de la formativité) du philosophe italien Luigi Pareyson (qui est très présent dans le livre d’Antonio sur l’esthétique) et de parler de son importance pour l’esthétique organisationnelle, car on a récemment traduit cette œuvre en français.

Le côté secondaire, occasionnel, mais tout aussi important, du *background* de cet article doit être cherché du côté d’un après-midi parisien passé à la librairie Vrin. Antonio avait noté, avec une certaine émotion, que *l’Estetica* avait été traduite en français. Dès lors, nous en avons parlé plus souvent dans les séminaires et les conférences où nous avons été invités, soit à Paris, soit à Nice-Sophia Antipolis, soit ailleurs en France. Comme chacun de nous deux s’est engagé, à des moments différents de notre recherche organisationnelle, dans un dialogue avec la philosophie esthétique de Pareyson nous avons opté pour une forme qui maintient, d’une certaine manière, la légèreté d’une conversation en train de se faire. L’écriture se fera à plusieurs voix – les nôtres et celles des « Autres » –, en diverses langues – italo-français et italo-anglais, avant tout, mais aussi français et anglais –, dans des styles différents – essais et narration – en texte et en image.

Mais, avant tout, « pourquoi » réfléchir sur la philosophie de Luigi Pareyson pour étudier les pratiques organisationnelles ?



- J’étais en train d’écrire *Organization and Aesthetics*, le livre que m’avait demandé la maison d’édition anglaise Sage et qui, quelques années plus tard, en 2004, est paru en français grâce à l’intérêt de Jean-François Chanlat pour cet ouvrage. Dans ce parcours d’écriture, j’avais « rencontré » un certain nombre de philosophes qui pouvaient aider à comprendre l’esthétique de la vie quotidienne au travail, c’est-à-dire le beau ou la laideur de l’ordinaire des organisations : Vico, Polanyi, Baumgarten, Husserl, Gadamer, Derrida, Vattimo, Dewey, Merleau-Ponty,

Simmel, Kant, d'autres encore, et notamment, Pareyson. Je me rappelle qu'il m'avait fasciné en particulier pour une phrase de sa Préface de l'édition de 1988 à l'*Estetica*. Cette toute petite phrase mit la philosophie esthétique de Pareyson au centre de mon approche esthétique de l'étude de la vie quotidienne du travail dans les organisations. Je la trouvais familière, en termes d'expériences faites et en termes de recherche sociologique qualitative ; mais, en même temps, je la trouvais très mystérieuse, pour les horizons d'exploration qu'elle ouvrait. Central est pour l'*Estetica*, affirme-t-il (2007, p. 24), le concept de formativité :

entendu comme union inséparable de production et d'invention ; « former » signifie « faire » en inventant en même temps la « manière de faire », autrement dit réaliser en procédant seulement par tentatives vers la réussite et en produisant de cette façon des œuvres qui soient « formes ». Le livre étudie la formativité dans l'activité humaine tout entière,

C'est-à-dire qu'il s'agit d'un concept qui donne à l'esthétique les racines du quotidien, du travail, de l'organisation. Cela, bien sûr, dans les mondes de l'art, comme les appellerait Howard Becker (1988/1982) ; mais aussi au dehors de ces mondes, dans les mondes des organisations et dans la société en général.

« Je crois qu'il était jaloux.
— Jaloux de quoi ?
— De mon talent.
— C'est quoi le talent ? »
Michelangelo réfléchit.
« C'est ce qu'on a en soi et
qu'on se croit obligé d'exprimer. »
(de Récondo, *Pietra viva*, p. 100)

**

Concevoir l'art en tant que « faire », « faire concret », et « dans un contexte d'éléments matériels et techniques », signifie, avant tout, marquer une distance, une rupture et un changement profond avec l'esthétique de Benedetto Croce, remarque Umberto Eco dans *La definizione dell'arte* (1990/1968, pp. 9-11). Celui-ci « fut le point de départ et l'ambitieux dessein » de l'*Estetica*, affirme Pareyson dans la Préface (2007, p. 21). En effet, dans « l'immédiat après-guerre l'esthétique crocéenne était encore en Italie la seule à laquelle il était fait référence ». Son livre *Estetica* devient « the third and last (after Croce and Gentile's) of the great books on aesthetics written in the twentieth century in Italy », affirme Peter Carravetta (2010, p. 99) dans son compte rendu de la récente publication en anglais d'une sélection d'essais du philosophe italien. Il explique (*ibid.*) :

[T]he appearance of a substantial selection of Luigi Pareyson's writings in English is motive for a transnational celebration in the history of ideas. A thinker of the rank of Gadamer and Ricoeur, to whom he is often compared, surprisingly little has been known or written about him. An original interpreter of existentialism and German Idealism, Pareyson developed an authentic hermeneutic in the nineteen-fifties, a time in which the Italian panorama was being shaped by growing Marxist hegemony.

On peut penser surtout, à propos de l'influence marxiste, à des œuvres post-crociennes comme la *Critica del gusto* de Galvano della Volpe, parue en 1960 et révisée et republiée plusieurs fois. Pareyson, au contraire, était un intellectuel catholique, engagé dans le « Partito d'azione » et dans « Giustizia e Libertà » pendant la résistance contre le nazi-fascisme. Né en 1918, il travaille à l'université de Turin presque jusqu'à sa mort, en 1991. Dans les années 1935 et 1936, il fréquente Karl Jaspers à Heidelberg et il commence à publier en Italie, dans les années quarante et cinquante, des essais

sur sa philosophie existentialiste et celle de Kirkegaard, de Heidegger et, surtout, de Schelling. Ensuite, il publiera sur l'esthétique et sur l'interprétation – *Estetica. Teoria della formatività* (1954) et *Conversazioni di estetica* (1966) avant tout – jusqu'à son dernier ouvrage *Ontologia e libertà* (1995). Dans son activité de professeur à l'université de Turin, il aura parmi ses disciples le sémiologue Umberto Eco et les philosophes Gianni Vattimo, Mario Perniola et Sergio Givone, qui travailleront sur l'esthétique, et il dirigera aussi la revue *Rivista di Estetica*.



Homme livre, maison natale de Pessoa à Lisbonne (17 octobre 2014)

On peut désormais, en anglais comme en français, avoir une vision complexe de sa recherche philosophique, herméneutique et existentialiste. En français, grâce au travail de traduction du philosophe Gilles Tiberghien et de ses collègues, on dispose d'une trilogie importante : en 1992 paraît *Conversations sur l'esthétique*, composées d'une collection d'essais en partie différente de la version italienne de 1966. En 1998, est traduit *Ontologie et liberté*, le dernier livre de Pareyson ; enfin, en 2007, paraît *Esthétique. Théorie de la formativité*, « le grand livre d'esthétique » selon Carravetta, qui nous ramène loin dans le temps, en 1954, alors que Pareyson « était âgé de trente-six ans », mais, malgré son jeune âge, « n'était alors pas un inconnu » (Tiberghien, 2007, p. 5). Ce dernier livre reprend des essais parus entre 1950 et 1954 dans la revue *Filosofia* et il sera republié plusieurs fois, jusqu'à l'édition de 1988 traduite en français en 2007. C'est lui qui sera discuté ici, même si les trois livres sont fortement liés entre eux. Ils organisent les renvois de l'un à l'autre et aident à comprendre, d'un côté, la philosophie esthétique de Pareyson et, de l'autre, sa pertinence pour la recherche esthétique à propos des pratiques organisationnelles.

Il faut partir, en tout cas, des études de Pareyson sur l'existentialisme – allemand, français et russe (1943) – dans lesquelles il prend ses distances avec Martin Heidegger – à qui il reproche l'oubli du caractère charnel et vivant de l'existence humaine – et avec Hans-Georg Gadamer, car il rejette la déresponsabilisation du sujet, du moi concret, dans le processus interprétatif. Sa recherche sur l'existentialisme, en fait, est fondamentale pour comprendre sa philosophie esthétique : son argument principal est que la personne humaine devrait être conçue en termes de liberté du moi, en termes d'un sujet vivant qui est concret et qui est l'incarnation du corps, c'est-à-dire d'un sujet qui est irréductible à un principe formel. Pour lui :

[...] la différence est la référence qui constitue la personne. La personne appartient à l'existence des expériences sensibles dans lesquelles elle est impliquée en même temps qu'elle y participe. (Strati, 2004, p. 114)

La dimension d'expérience sensible, concrète et charnelle de l'existence humaine, qui caractérise sa philosophie existentialiste et herméneutique, est présente dans son livre *Estetica*, où il introduit, avec le style systématique d'un traité, un changement paradigmatique à l'égard de la théorie esthétique de Benedetto Croce. Si Croce « distinguait soigneusement l'art de ce qui n'en est pas, en particulier de la morale ou de la connaissance, estimant qu'elles n'intervenaient en rien dans notre appréciation esthétique » (Tiberghien, 2007, p. 9), l'esthétique de la production et de la formativité de Pareyson proposée dans l'*Estetica*

n'est donc pas une *métaphysique de l'art* mais une *analyse de l'expérience esthétique* ; non pas une définition de l'art considérée abstraitement en elle-même mais une étude de l'homme qui fait art et dans l'acte de faire art. En somme une réflexion philosophique conduite sur l'expérience esthétique et tendant à la problématiser dans son ensemble. (2007, p. 23)

Elle commence par le concept même de « faire » pour le problématiser dans le cadre de la théorie de la formativité. Le *primat* du « faire » n'est pas nouveau dans la tradition philosophique italienne, à commencer avec Giambattista Vico (1725), pour continuer avec des philosophies esthétiques contemporaines de Pareyson, comme l'esthétique ouverte et pragmatique de Antonio Banfi (1988) ou l'esthétique phénoménologique de Luciano Anceschi (1992).

Parmi tous les aspects que le concept de faire peut revêtir, comme appliquer, pour bien faire, quelque chose de prédéterminé, de déjà établi ou d'imposé, c'est le faire qui, pendant qu'il se fait invente la façon de faire, qui se trouve au centre de la réflexion esthétique de Pareyson. La raison en est que l'on trouve ici un lien avec une opération qui est formative, un « former » qui

signifie en même temps « faire » et « savoir faire » : faire tout en inventant la manière avec laquelle, dans tel cas particulier, ce qu'il y a à faire se laisse faire. Former signifie « parvenir à faire », c'est-à-dire faire en sorte que, sans recourir à des règles techniques déjà établies ou disponibles, on puisse et on doive dire que ce qui a été fait l'a été comme il fallait qu'il le fût.

En un mot : former signifie d'un côté faire, c'est-à-dire accomplir, exécuter, produire, réaliser, et, de l'autre, trouver la manière de faire, c'est-à-dire inventer, découvrir, figurer. (Pareyson, 2007, p. 73)

Son attention à la fabrication, à la production et à l'organisation, à l'esthétique comme action, est, en un mot, l'attention à l'esthétique comme acte qui forme. « Former », donner des « formes », inventer et créer des « formes » est bien présent dans la quotidienneté organisationnelle. Rafael Ramírez – pionnier des études sur la dimension esthétique des organisations publiées avec celles de Vincent Dégot, de Brian Rusted et d'autres chercheurs dans le numéro spécial de *Dragon* que Pierre-Jean Benghozi a dirigé (1987) – le souligne, non pas avec référence à Pareyson, mais à l'esthétique de Susanne Langer et de Ernst Cassirer :

form (and our apprehension of it) is essential to organizational phenomena (as we know them). It is in fact very hard to think of organizations without thinking of form – people in organizations *perform*; managers *reform* and *transform* organizations; are concerned about subordinates *informally deforming* their views; so they *form* their personnel and ensure they wear *uniforms* that manifest their *formal* selves to others, who become *informed*. (Ramirez, 2005, p. 32)

Or, cette action – former – « *implique une activité interprétative de la personne et la re-proposition de la différence* » (Strati, 2004/1999, p. 114).



— Si je pense à ma recherche artistique en photographie, je vois bien ces deux côtés de la même expérience esthétique, l'activité interprétative et la re-proposition d'une différence. La photographie de ce mur – Pas de porte – a été « prise » à Arles, dans le Sud de la France, et « faite » à Trento, dans le Nord de l'Italie, en 1990. Il s'agit d'une photo Polaroid, à la fin, car « Pas de porte » est commencée par une diapositive Kodak de moyen format. La Bibliothèque Nationale de France

à Paris, rue Richelieu, l'a voulue quelques années après pour les collections du Département des Estampes et des Photographies.

La distinction entre la photo qui est « prise » et la photo qui est « faite » est toujours importante en photographie et, en particulier, dans mon art photographique. Ici, en plus, cette distinction nous laisse entrevoir qu'il y a une petite histoire à conter sur la réalisation de cette photographie, une histoire où l'on verra bien que la création est un procès organisationnel, comme le soutiennent, entre autres, Thomas Paris dans son livre *Manager la créativité* (2010) et Pierre Guillet de Monthoux (2004) avec son approche artistique de l'étude des organisations, c'est-à-dire une des quatre approches – « archéologique », « empathico-logique », « esthétique », « artistique » – qui, selon moi, composent les études organisationnelles esthétiques (Gherardi & Strati, 2012, pp. 232-238).



J'étais en train de proposer certaines de mes photos à Barbara Hitchcock, directrice de la Polaroid International Collections de Cambridge, aux États Unis, quand les responsables de Polaroid Italia – Renato Broglia et Achille Saporiti – m'ont demandé :

Antonio, comment t'aider dans ta recherche artistique ? Aimerais-tu explorer par exemple les possibilités du nouveau matériel Polaroid, le T-809 ?

J'ai reçu ce nouveau Polaroid et l'équipement spécifique pour obtenir des tirages de dimension 20×25 cm ou 8×10 *inches* comme on dit en anglais. Il s'agit d'estampes obtenues presque immédiatement, par contact, grâce à des substances chimiques contenues dans une minuscule enveloppe interposée entre négatif et positif à étendre de façon régulière entre les deux surfaces. Il faut se souvenir que la photo numérique et les logiciels pour la travailler ne constituaient pas, à la fin des années

1980, le standard photographique tel qu'il existe aujourd'hui. On comprend bien, alors, le but de ce Polaroid : être une épreuve photographique – et non pas la photo finale – pour que le photographe puisse évaluer immédiatement les couleurs, les lumières et l'image dans son ensemble avant de faire la photographie définitive d'une publicité ou d'un catalogue de produits industriels ou autre chose encore.

J'ai réalisé mes premières images et commencé à maîtriser aussi bien le Polaroid que l'équipement pour le travailler. Ce matériel photographique me fascinait. Les photos devenaient toujours plus belles. Mais, où était ce « je ne sais quoi » qui les aurait identifiées avec moi, avec mes « photopoésies » ? Voilà la question posée par Pareyson au niveau de l'activité interprétative et de la re-proposition de la différence dans sa théorie de la formativité. Elle souligne combien le processus de création est à la fois organisationnel et personnel. Dit autrement, où était mon travail si je faisais juste des photos que d'autres photographes auraient pu tout aussi bien faire ? Alors, j'ai tout changé.

Je me suis replongé dans mes archives photographiques et j'ai choisi cinq ou six diapositives 6×6 cm faites avec mon appareil Hasselblad, qui étaient un peu dans ma mémoire visuelle, qui avaient du charme et, aussi, qui m'intriguaient. J'ai commencé par en projeter une sur le négatif du Polaroid T-809 à travers l'agrandisseur. De cette façon, j'ai abandonné l'appareil photographique 20×25 pour lequel ce matériel avait été pensé. J'ai également mis de côté l'appareil spécifique pour développer les polaroids et réaliser les estampes qu'on m'avait envoyées. À ces rouleaux bien calibrés pour rompre la petite enveloppe avec les substances chimiques et les faire couler d'une manière précise et régulière entre le négatif et l'estampe, j'ai préféré un rouleau de cuisine, à manier à la main, comme on le fait en préparant les pâtes.

Finalement j'ai commencé à voir la re-proposition de ma différence. Mais je ne me suis pas arrêté là. J'ai détaché très délicatement (un très long travail) la couche photographique de son support original. Je me suis trouvé, alors, en contact direct avec ce qui faisait l'image photographique, c'est-à-dire le matériel photographique sensible qui, à ce stade, ayant perdu son support, n'avait plus sa forme initiale. J'ai alors manipulé ce matériel qui présentait tous les éléments de la photographie, mais n'était plus une photo, pour l'étendre sur un papier à dessin, mais d'un format supérieur, un papier 30×40 cm. Sur ce nouveau support, ce matériel reprenait la forme d'une image photographique qui, au lieu de reproduire en une autre dimension la diapositive 6×6 cm, l'évoquait plus simplement.

Ensuite j'étudiais cette première couche sur le papier de dessin, j'en explorais les formes détournées que j'avais construites, j'en examinai la saturation des couleurs, j'en interprétais la force expressive et le « sens », tout autant en photographie que dans mon art. Et je recommençais. J'ajoutais une deuxième couche sur la première et, puis, d'autres encore, s'il le fallait, jusqu'à ce que je ne puisse plus travailler cette image.

Chaque œuvre prenait des jours, en dépit de l'auréole de développement immédiat de la photographie Polaroid. C'était une photographie définitive et non pas une épreuve, un intermédiaire vers la réalisation finale. Mes mains qui manipulaient une couche sur l'autre sur le papier à dessin avaient comme le dernier mot, car c'étaient elles qui modifiaient le travail des appareils et des équipements techniques pendant les dernières phases du processus de création photographique.

Polaroid Italia a publié dans son magazine consacré aux photographes professionnels quelques-unes de ces photopoésies (Saporiti, 1990) et Barbara Hitchcock (2005, p. 16) a écrit qu'elles étaient

the first Polaroid Emulsion Lifts that I had ever seen [...], 8×10 inch prints characterized by a dimensionality I had never before witnessed.

Voilà ce que signifie pour moi l'esthétique de Pareyson : en créant chacune de mes photopoésies, j'ai aussi inventé la manière de la faire.

*
**

Quelle que soit la forme qu'on veut créer et l'œuvre qu'on a l'intention de faire, observe Pareyson (2007, p. 74) :

on ne connaît pas clairement à l'avance la manière de la faire, mais on doit la découvrir et la trouver. C'est seulement après l'avoir découverte et trouvée que l'on verra clairement qu'elle était précisément la manière dont l'œuvre se devait d'être faite. Pour découvrir et trouver la manière dont il faut faire il est nécessaire de procéder en essayant, c'est-à-dire en figurant et en inventant diverses possibilités, qu'il faut mettre à l'épreuve à travers la prévision de leur issue et qu'il faut sélectionner selon qu'elles sont ou non capables de résister à l'épreuve, si bien que, de tentative en tentative, de vérification en vérification, on parvient à inventer la possibilité qu'il nous fallait.

L'œuvre d'art – ajoute Pareyson (2007, p. 245) – « *ne vit que dans l'exécution que l'on en fait* », même si cela n'implique pas que « *l'œuvre se réduit à son exécution* » ou que l'exécution puisse remplacer et représenter l'œuvre, ou la traduire. Pareyson, à la différence de Croce qui ne traitait pas la question de la matérialité de l'art qui rend spécifique chaque genre artistique, remet donc en valeur la matière et la technique dans l'art et en fait un élément caractéristique de sa théorie de la formativité. Il souligne

le caractère librement actif de la personne humaine qui se place devant l'œuvre et en la discutant la comprend, et en la comprenant manifeste toutefois sa propre personnalité. (Eco, 1990/1968, pp. 20-21)

Mais la matière elle-même exprime aussi dans l'œuvre d'art sa « personnalité », comme on l'a vu avec le matériel photographique particulier, produit de la fin des années 1980 par le *leader* de l'industrie de la photo instantanée – Polaroid – pour le marché de la photographie professionnelle et commerciale. En effet, un certain nombre de *Art Photographers* ont exploré, étudié et manipulé le Polaroid T-809 pour le faire vivre non tant comme étape intermédiaire d'un travail photographique, qu'au contraire, comme forme photographique définie et libérée de ses constrictions industrielles : c'est le *pathos* des *artefacts* organisationnels, commenterait Pasquale Gagliardi grâce à son approche empathico-logique (2006).

Quand Michelangelo disait que la statue demeurait déjà dans le bloc de marbre, il voulait simplement dire que faire la statue ne consistait pas seulement à donner des coups de marteau sur la pierre, mais à comprendre toutes les possibilités innées du matériel. (Eco, 1990/1968, p. 196)

« ... Dans son art, il [Michelangelo] a toujours sculpté la pierre pour la transformer en peau, pour qu'elle ne soit plus que chair et tissu. Maintenant, il réalise que ses personnages veulent devenir marbre, ne désirent rien d'autre que de voir leur peau se pétrifier jusqu'à en être rugueuse, afin de retourner à ce qu'elle est véritablement : des souvenirs millénaires fossilisés, emprisonnés dans le cœur blanc de la montagne. Que la chair se fasse pierre. Ne l'obliger à rien d'autre. »
(de Récondo, *Pietra viva*, pp. 172-173)



C'est alors le processus de création, en tant que processus organisationnel et personnel, comme on a souligné plus haut, qui « *remet en mouvement la fixité de l'objet accompli* » et le renvoie vers l'histoire de sa production – comme l'affirme Paolo D'Angelo (2011, pp. 166-167). Et c'est un philosophe italien, Pareyson, qui met « *au centre de l'esthétique le caractère dynamique de l'expérience artistique* » pour l'artiste lui-même, avant tous les autres, lecteurs, interprètes ou critiques d'art. L'interprétation des réussites fabriquées constitue un processus qui est en marche, ininterrompu, qui en saisit les différences irréductibles, sans jamais atteindre une vérité définitive, mais en saisissant l'existence récurrente d'une vérité, toujours nouvelle, toujours présente dans son intégralité (Strati, 2004, pp. 113-118).

L'interprétation de l'œuvre la fait vivre, et l'histoire des interprétations « *est la vie de l'œuvre* », même si

l'œuvre ne s'en enrichit pas, car elle demeure toujours la même, immuable et pérenne, stimulant ses propres exécutions, toujours identique à chacune d'elles et les dépassant pourtant toujours : en se succédant elles profitent des précédentes et peuvent en tirer avantage pour des révélations toujours nouvelles. (Pareyson, 2007, p. 249)

Pour rendre ces affirmations moins abstraites, il faut retourner à la centralité de l'exécution dans la théorie de la formativité, point qui a déjà été souligné, et faire référence, par exemple, au théâtre, à la musique, à la performance artistique, à la fabrication des copies dans la sculpture ou en peinture. L'œuvre, commente Eco (1990/1968, pp. 30-31), consiste en un ensemble complexe d'interprétations relatives à sa genèse, à sa structure, à son lecteur ; dit autrement, dans l'esthétique de Pareyson, l'œuvre « *est les réactions interprétatives qu'elle suscite* » et ces interprétations se réalisent « *comme un parcourir son processus génétique* », c'est-à-dire la « *résolution en style* » du processus génétique historique.

Une chaise, par exemple, est toujours concrète et différente, pas uniquement par sa forme, la structure de son matériau, ou parce qu'elle symbolise différentes organisations et sociétés. Elle l'est en vertu de « son utilisation effective » – c'est-à-dire en vertu de la séquence infinie d'actes interprétatifs qui en font une « chose particulière ». (Strati, 2004, p. 116)

Ce qui ne veut pas dire qu'on doit nécessairement partir des antécédents de l'œuvre pour en comprendre la valeur et qu'il faut obligatoirement revenir sur ses points de départ, sur son « *spunto* », c'est-à-dire le germe, l'embryon, l'œuvre *in nuce*. Cela pose le problème d'accepter un discours métaphysique – qui est présent dans la théorie de la formativité comme « *métaphysique de la figuration* » – vers lequel, au contraire, grâce à l'équilibre général que Pareyson a donné à son esthétique, on peut se maintenir librement « suspicieux », comme écrit Eco (1990/1968, pp. 21-22). Et, d'autre part, Pareyson même précise dans sa « Préface de l'édition de 1988 » (2007, p. 23) que la théorie de la formativité n'est pas « *une métaphysique de l'art* » et que son esthétique ne consiste pas en « *une définition de l'art considérée abstraitement en elle-même* », mais dans « *une analyse de l'expérience esthétique* », dans une étude de la personne « *qui fait art et dans l'acte de faire art* ». L'œuvre

se justifie d'elle-même et manifeste elle-même sa valeur, dit d'elle-même tout ce qu'elle a à dire, et on ne peut pas affirmer qu'elle est réussie si pour être comprise elle doit renvoyer à autre chose, fût-ce même le processus de sa composition tel qu'il résulte des documents historiquement analysables. (Pareyson, 2007, p. 115)

Il s'agit d'un rapport dialectique, donc, continue Pareyson, « où l'œuvre renvoie au processus de sa formation seulement en tant que celui-ci est interne », d'une considération dynamique, donc, de l'expérience esthétique pour l'artiste même. L'artiste, en fait, « pense, ressent, voit, agit par formes », écrit Pareyson (2007, p. 38), et si

toute opération est toujours *formative*, au sens où elle ne peut pas être soi-même sans l'acte de former, et où l'on ne peut penser ou agir qu'en formant, en revanche l'opération artistique est *formation*, au sens où elle se propose intentionnellement de former, et en elle le penser et l'agir interviennent exclusivement pour lui rendre possible le fait de n'être que formation.

L'art est donc « former pour former », « pure formativité », est « un processus d'invention et de production » que l'on exerce « en poursuivant uniquement la forme pour elle-même », est l'intentionnalité de réaliser des œuvres « mais seulement pour soi-même » (*ibid.*).

Mais, l'expérience humaine « toute entière » a un caractère esthétique.

C'est justement parce qu'il y a, dans le « pouvoir opéréal » humain tout entier, un côté inventif et novateur comme condition première de toute réalisation, qu'il peut y avoir art *dans* toute activité humaine, mieux : qu'il y a l'art *de* toute activité humaine. Il faut de l'art pour faire n'importe quelle chose : il s'agit toujours de « faire avec art », c'est-à-dire d'alimenter grâce à l'invention et de mener à la réussite ce « faire » quelconque qui est présent dans une opération donnée. (Pareyson, 2007, pp. 33-34)

La formativité coïncide ainsi avec l'esthétique de l'art d'organiser, de l'art de gérer une entreprise, de l'art de régler une machine ou de l'art de faire du *design* en dessinant la carrosserie d'une voiture ou l'expérience d'un lieu ou d'un événement.

*
**

- Antonio, you have already illustrated in details how to understand what we mean by « sensible knowing » and how we are indebted to Pareyson. Nevertheless I wish to add a little fragment from our empirical research to show the *agencement* (in Deleuze and Guattari's terms) of formativeness in embodied competence. For instance, we offered (Gherardi & Perrotta, 2013, pp. 237-238) the example of Emma, a fashion designer, who recounts her relationship with cloth as follows:

In my head it works in different ways... I can be inspired by the fabric, right? I'm there, I sniff the fabrics, I touch them, I have visceral relationships with the things, so that I can be inspired by the cloth, I go and look at it, and I say "Gosh, this fabric is just right for a coat I'm working on, with the neck like this..."

The relationship with the fabric is described through sensory perceptions: sniffing, touching, and looking are the verbs used to convey this physical and bodily relationship with an active matter. At the same time, however, sensoriality and the relationship with materiality are identified as the real sources of inspiration: not only does the fabric arouse corporeal and sensorial reactions but it is so indissolubly embedded in the formative process that it is at once an active stimulus and a passive material to be shaped. The craftswoman associates the material (the fabric) with the accomplished form (« a coat that I'm working on, with the neck like this »), discursively representing its indistinguishability. The activity/passivity dichotomy is blurred in favour of the entanglement of matter and intention.

I wish to illustrate another aspect crucial to the entanglement of knowing, doing and identity aptly expressed by Pareyson's words, that « the artist makes the

work and the work makes the artist ». In the case of craftsmanship, we may say that « the craftswoman makes the product but it is her knowing-how that makes the craftswoman ».

The difference between the craft product (the objective) and formativeness in practice is well narrated by Elisabetta, a tailoress (Gherardi & Perrotta, 2014, p. 140):

Dressing impossible women, that's a real mission impossible! Dressing imperfect bodies, that's my great satisfaction! Dressing well someone who's got nothing shapely about her, that's the real challenge! Dressing a manikin is the easiest thing in the world; dressing a normal person is the easiest thing in the world; dressing defective bodies, that's an achievement, and when you're successful it's a challenge [defeated], because you have to disguise flaws, you have to emphasise the beautiful part, so the dress must be deceptive, it must hide what is wrong, enhance it at the correct point... The eye must fall on the beautiful part, the tailoress doesn't just make the dress, she must make...a miracle, well perhaps not 'a miracle', but she must play with the bodily forms...

The tailoress's sensory abilities, taste, and aesthetic judgement are summarized in this excerpt, which evocatively recounts success (a dress made to measure), not as a simple « manual » activity but as a « miracle ». A ludic dimension is at the core of the narrative: playing with materiality, experimenting with it on a body, inventing technical solutions – these are all elements that express a knowledgeable *modus operandi*, i.e. a knowledgeable way of doing.

In describing this *agencement* of bodies and materials and ideas as it happens, the categories of tentativeness, play, experimentation, or exercises, can be used. These are the modalities of the material agency which lead both the craftswoman and the material towards formation of the completed work. They give the idea of the practice that proceeds towards its finished form, but not through a linear process of design/execution, but instead according to a temporality and an inner rhythm to the unfolding of the formativeness that indeed proceeds towards a goal, but not in a linear and predictable manner.

- Il ne faut jamais oublier, Silvia, « *the critical power of practice-based studies* » (Gherardi & Strati, 2012, p. 238), c'est-à-dire que la formativité et l'esthétique nous conduisent à explorer aussi la laideur et le grotesque du quotidien du travail dans les organisations. Dans la recherche sur le terrain, on entend plus souvent qu'on ne le pense des jugements esthétiques et des affirmations de ce type :

Travailler dans cette organisation est déprimant. Les bâtiments sont laids, les gens sont laids, tout est laid, et nous devenons de plus en plus laids avec le temps. (Strati, 2004, p. 151)

Pareyson, il faut le réaffirmer, n'est pas le seul philosophe et intellectuel à mettre la dimension esthétique au centre de l'œuvre humaine, même là où on n'est pas en train de faire des œuvres d'art et, donc, de former pour former. Il a été question plus haut d'autres philosophes italiens, du pragmatisme de John Dewey et de la sociologie de Georg Simmel. Ce dernier, par exemple, en concluant son livre sur Rembrandt en 1916, écrit qu'il n'y a pas d'œuvre humaine, si l'on excepte les imitations, qui ne soit en même temps créative et constructive. Elle réinterprète en effet ce qui existe déjà et le reconfigure en vue de le former d'une manière qui maintient l'unité de l'œuvre.

On pourrait continuer encore avec d'autres intellectuels et philosophes, surtout dans le cas de la recherche esthétique sur le quotidien organisationnel, comme

je l'ai fait dans mon chapitre pour le livre sur la philosophie des études organisationnelles (Strati, 2016). En effet, la philosophie esthétique constitue une référence pour le *background* philosophique et sociologique de la recherche sur les pratiques organisationnelles.

Je goûte donc j'existe localement.

L'objet du goût existe, concret, singulier, autrement qu'en une suite finie, courte, de termes techniques. Il porte et cède le détail virtuellement infini qui fait soupçonner, deviner le réel, l'objet du monde. Le sujet du goût, maintenant, existe localement, dans la bouche et son voisinage, qui, sans goût, n'existerait pas. (Serres, 1985, p. 293) ■

Références

- Anceschi Luciano (1992/1936) *Autonomia ed eteronomia dell'arte. Saggio di fenomenologia delle poetiche*, Milano, Garzanti.
- Banfi Antonio (1988/1947) *Vita dell'arte. Scritti di estetica e di filosofia dell'arte – Opere*, vol. V. A cura di E. Mattioli et G. Scaramuzza, Reggio Emilia, Istituto "A. Banfi".
- Becker Howard S. (1988/1982) *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion. [trad. de *Art Worlds*, Berkeley, University of California Press].
- Benghozi Pierre-Jean [ed] (1987) Special Issue on "Art and Organization", *Dragon*, vol. 2, n° 4.
- Carravetta Peter (2009) "Review article. Form, person, and inexhaustible interpretation: Luigi Pareyson, Existence, Interpretation, Freedom, Selected writings. Translated, and with an introduction, by Paolo Diego Bubbio, Davies Group Publishers, 2009", *Parrhesia*, n° 12, pp. 99-108.
- D'Angelo Paolo (2011) *Estetica*, Roma-Bari, Laterza.
- de Récondo Léonor (2013) *Pietra viva*, Paris, Sabine Wespieser.
- Della Volpe Galvano (1960) *Critica del gusto*, Milano, Feltrinelli.
- Eco Umberto (1990/1968) *La definizione dell'arte*, Milano, Mursia.
- Gagliardi Pasquale (2006, 2nd ed.) "Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life", in Clegg Stewart R., Hardy Cynthia, & Nord Walter R. [eds], *The Sage Handbook of Organization Studies*, London, Sage, pp. 701-724.
- Gherardi Silvia (2015, forthcoming) "To start practice-theorizing anew: the contribution of the concepts of agencement and formativeness", *Organization*.
- Gherardi Silvia & Perrotta Manuela (2013) "Doing by inventing the way of doing: Formativeness as the linkage of meaning and matter", in Carlile Paul, Nicolini Davide, Langley Ann & Tsoukas Haridimos [eds], *How Matter Matters: Objects, Artifacts and Materiality in Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, pp. 227-259.
- Gherardi Silvia & Perrotta Manuela (2014) "Between the Hand and the Head: How Things Get Done, and how in Doing the Ways of Doing are Discovered", *Qualitative Research in Organization and Management*, vol. 9, n° 2, pp. 134-150.
- Gherardi Silvia & Strati Antonio (2012), *Learning and Knowing in Practice-based Studies*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Guillet de Monthoux Pierre (2004) *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Stanford, Stanford Business Books.



*Colonne du savoir,
Pierre-Jean Couarraze (1944)*

- Hitchcock Barbara (2005) "When Land met Adams", *The Polaroid Book*, Los Angeles, Taschen, pp. 12-23.
- Pareyson Luigi (1943) *Studi sull'esistenzialismo*, Firenze, Sansoni.
- Pareyson Luigi (1992/1966) *Conversations sur l'esthétique*, Paris, Gallimard. [trad. de *Conversazioni di estetica*, Milano, Mursia].
- Pareyson Luigi (1998/1995) *Ontologie de la liberté. La souffrance et le mal*, Paris, Éditions de l'Éclat. [trad. de *Ontologia della libertà. Il male e la sofferenza*, Torino, Giulio Einaudi].
- Pareyson Luigi (2007/1954) *Esthétique. Théorie de la formativité*, Paris, Éditions Rue d'Ulm. [trad. de *Estetica. Teoria della formatività*, Torino, Edizioni di Filosofia].
- Paris Thomas (2010) *Manager la créativité. Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Paris, Pearson.
- Ramírez Rafael (2005) "The aesthetics of cooperation", *European Management Review*, vol. 2, n° 1, pp. 28-35.
- Saporiti Achille (1990) "Photopoesie di Antonio Strati", *Landscape. Panorama della fotografia professionale*, vol. 9, pp. 20-23.
- Serres Michel (1985) *Les cinq sens*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle.
- Strati Antonio (2004/1999) *Esthétique et organisation*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université Laval. [trad. de *Organization and Aesthetics*, London, Sage].
- Strati Antonio (2016, forthcoming) "Aesthetics and design: An epistemology of the unseen", in Mir Raza, Willmott Hugh & Greenwood Michelle [eds], *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies*, London, Routledge, pp. 251-259.
- Tiberghien Gilles A. (2007) "Introduction", in Pareyson Luigi, *Esthétique. Théorie de la formativité*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, pp. 3-18.



*Le Liseur,
Edouard Manet (1861)
Paul Durand-Ruel, le
patri de l'impressionnisme,
Musée du Luxembourg
(25 octobre 2014)*

Goya, sociologue, poète, intellectuel

Jean-Michel Saussois
Professeur émérite, ESCP Europe

La Pinacothèque occupe une place à part parmi les musées à Paris. Ce musée privé est installé dans un immeuble qui donne sur la place de la Madeleine au numéro 28. Pas d'architecture marquante, pas de financement public dans le cadre d'une politique culturelle affichée par l'État ou par la Ville de Paris, pas de conservateurs d'État. Non, une simple façade aux fenêtres fermées et cela sur trois étages en plein quartier Second Empire avec son commerce de bouche de luxe comme la maison Hédiard, fondée en 1854 à côté de la maison Fauchon, fondée quant à elle en 1886. Ce premier musée privé est à l'initiative d'un homme, historien de l'art, Marc Restenilli, qui cherche à monter autrement des expositions, recherche des angles inédits dans la programmation et veut rendre accessible l'art au plus grand nombre, brouillant un peu plus les frontières entre public et privé. Si le critère de réussite d'un tel projet est sa durée de vie, alors ce musée privé a plutôt bien réussi. Créée en 2007, non seulement la Pinacothèque résiste au temps mais elle s'agrandit même, puisqu'une deuxième Pinacothèque a été ouverte en 2011 avec l'intention affichée de devenir le premier musée transversal parisien « où dialoguent mille ans d'histoire de l'art à travers une centaine d'œuvres majeures ».

Pour être honnête, je ne suis allé dans ce musée qu'une seule fois, attiré par le bandeau de publicité placé à l'arrière des autobus de la RATP. Une exposition sur Goya. C'était il y a deux ans, et la Pinacothèque organisait une exposition, *Goya et la modernité* qui me pousse à écrire non pas sur Goya comme peintre mais sur Goya comme sociologue, comme poète surréaliste et aussi comme intellectuel.

Goya témoin de son temps ? Une question pour plaquette d'exposition. Goya me semble beaucoup plus que témoin de son temps, Goya est sociologue, mais sociologue sans le savoir, une évidence qui pourtant saute aux yeux de sociologue. Si Goya avait pu lire en son temps ce que disait Émile Durkheim (1893, p. xxxix) à propos de la sociologie : « *Nous estimons que nos recherches ne méritent pas une heure de peine si elles ne devaient avoir qu'un intérêt spéculatif* », je pense que Goya aurait pu écrire la même chose à propos de son travail de peintre. Lorsque l'on regarde tout d'abord sa série de 80 gravures, *los caprichos*, Goya nous parle de la société, de la société espagnole. Un travail de trois ans. Le titre de cette série est choisi – c'est mon hypothèse – pour ne pas inquiéter le futur lecteur du journal madrilène auquel ces planches étaient à l'origine destinées, un peu comme le titre du *Monde diplomatique* a été choisi pour faire croire au lecteur qu'il va lire les potins mondains qui bruissent dans les ambassades. Erreur. Le lecteur du *Monde diplomatique* découvre des articles de géopolitique qui dénoncent chaque mois les méfaits du capitalisme libéral : ce journal marche à côté

de son titre, trompe son monde ; de même, Goya aussi trompe son monde ; n'y voyez aucune critique ni sociale ni morale, ce ne sont que des fantaisies, des *caprichos*, semble nous dire l'artiste affalé sur un coin de table tout en étant attaqué et protégé par une chouette et surveillé par les regards du lynx (cf. la gravure 43 *El sueño de la razon produce monstruos*). Le savoir doit l'emporter sur la croyance, voilà ce que nous dit sans le dire Goya, qui sait de quoi il parle, pourchassé par une Inquisition espagnole encore active au XIX^e siècle. Son exhortation pour le siècle des lumières résonne aujourd'hui

même après Charlie où les certitudes religieuses indémonstrables, infalsifiables rendent toutes discussions impossibles. Déjà Voltaire s'en inquiétait après l'affaire Callas où protestants et catholiques ne doutaient pas de leur bonne foi. Ne dormez pas, nous dit l'artiste. La raison ne doit pas s'endormir, car la raison signifie la lumière et non la pénombre. Ouvrez les yeux !

Les gravures, des eaux-fortes pour être précis, portent en elles-mêmes un regard, un regard sociologique sur les mœurs, sur la charpente sociale de la société ; il y a du Norbert Elias chez Goya et les titres de chaque gravure sont jubilatoires ; à les lire, je partage la joie de Goya à trouver un titre qui fasse sens pour chacune d'entre elles. Exemple parmi d'autres : *capricho 37. ¿Si sabrá mas el discípulo? Et si l'élève en savait plus que le maître ?* Cette question faussement innocente renvoie aux professeurs incultes, ces Diafoirus si bien dessinés par Molière, ces faux savants qui jargonnet en latin, en fait des ânes et cela de père en fils. *Capricho 39 : Hasta su abuelo*. Une autre gravure où l'on voit un âne en train de regarder dans un livre les images de ses grands-parents, eux aussi des ânes. Je pense que la gravure précède le titre et non l'inverse, mais ce n'est qu'une hypothèse personnelle d'ailleurs invérifiable.



Asta su Abuelo/Même son grand-père, Francisco de Goya (1796-1797), Los Caprichos/Caprice n° 39

Chaque eau-forte est source d'ambivalence et là réside tout le génie de Goya, sa capacité à brouiller les cartes. Dans la gravure 26, *ya tienen asiento*, Goya nous montre des jeunes filles de bonne famille ou de mauvaise vie (une question de point de vue) qui portent leur chaise sur leur tête, une façon de dire que le monde est à l'envers mais en jouant aussi sur les mots – *asiento* en espagnol voulant dire à la fois les fesses et les sentiments. Dans une autre gravure, son regard sur les pauvres est sans aucune compassion, il montre l'absence de solidarité entre eux, allant jusqu'à montrer un pauvre qui va manger dans l'écuelle d'un autre et cela sans vergogne (*el vergonzoso*, gravure 54). Il y a chez Goya ce recul demandé par Pierre Bourdieu pour exhorter les jeunes sociologues à exercer en toute connaissance de cause le métier de sociologue. Le social se construit disait inlassablement Bourdieu, rien ne va de soi. Goya dit la même chose mais en artiste : le social se grave. La sociologie est un sport de combat,

ce n'est pas comme on dit faire du social, c'est plutôt avoir un regard lucide sur ce qui « fait tenir » une société, sur les champs de force qui la structurent. Goya porte un regard acide et utilise le dessin pour s'abriter derrière sa fantaisie qu'il revendique comme privilège de l'artiste. L'artiste ici joue sa vie, il ne grave pas des pots de fleurs, il grave la société avec sa pointe sèche, il grave l'injustice sociale, il grave la société de cour. Il y a aussi du La Bruyère chez Goya, dans l'acuité de son œil. Le courtisan est prêt à tout, vivant au dépend de celui qui l'écoute aurait dit la Fontaine, un autre grand observateur de la cour. La gravure montrant le serviteur lécher la main de son maître (*obsequio al maestro*, gravure 47) relève de la sociologie compréhensive. De même, Goya pose une autre question en sociologue, bien avant l'heure, celle du statut des femmes dans la société de son temps, un statut qui renvoie à la figure de la femme, comme mère ou comme putain. Il nous montre les mariages forcés dans *capricho 2* : *El sí pronuncian y la mano alargan al primero que llega* où l'on voit une jeune femme se livrer au premier venu ou tomber dans les mains d'un vieux lubrique, *que sacrificio !* (*capricho 14*). Dénoncer la société n'est pas sans risque, rien à voir avec le sociologue d'aujourd'hui friand de dévoilement et de dénonciation. L'Inquisition rôde autour de Goya, une inquisition toujours vivace en Espagne au début du XIX^e siècle et Goya le sait ; en 1799, seuls les vingt-sept premiers tirages de la série sont vendus et le reste est retiré de la vente par peur des traqueurs de morale qui veulent à tout prix extraire l'aveu. La gravure 58, *Trágala perro*, illustre ce pouvoir de l'Inquisition à obtenir l'aveu du coupable. La gravure montre une femme avec un clystère qui essaie de faire avaler de force la potion. L'eau-forte permet de faire couler l'acide et le regard de Goya l'est, acide. Ces plaques sulfureuses ont une histoire. Après les avoir mis à l'abri en lieu sûr, Goya fera don des premiers tirages et des plaques de cuivre à la famille royale, celle de Charles IV, en 1803, faisant en contrepartie la demande d'une rente annuelle pour son fils. Ce n'est pas pétrole contre nourriture mais plaques contre protection familiale. Elles seront tirées quelques dizaines d'années plus tard. Comme le disent les anglo-saxons, *the cat was out of the bag* : ces gravures furent vendues dans toute l'Europe.

Mais Goya n'est pas seulement un sociologue, c'est aussi un poète. La série de gravures la moins connue et la plus inattendue de la deuxième partie de l'exposition, gravures intitulées *los disparates*, révèle un Goya qui aurait pu rejoindre les rangs des surréalistes. Après avoir gravé l'effroyable violence de la guerre et son cortège de tortures, de viols, de corps démembrés, tout se passe comme si l'artiste se « lâchait », abandonnait le discours de la dénonciation pour passer à autre chose, découvrir un autre monde sans contraintes, un monde où tout serait possible. Le visiteur se trouve face aux folies imaginaires d'une force stupéfiante dans leur absurdité logique. Un cheval marche sur un fil, une jeune fille élégante debout sur sa croupe avec un pied sur son encolure. Des hommes oiseaux qui ressemblent à des chauves-souris, je suis oiseau voyez mes ailes, je suis souris voyez mes pattes. Un cheval fougueux se retourne par un mouvement impossible de son cou pour saisir la robe de sa cavalière et la mordre – on comprend la violer mais le corps de la femme indique plutôt l'orgasme. Brouillage volontaire, folies cruelles, folies de peur. Les gravures détruisent tous les repères, l'analyse critique de la société a disparu, Goya nous fait rentrer dans son imaginaire, Salvador Dali n'est pas loin. J'imagine une rencontre entre les deux, avec peut-être une interrogation sur la capacité de Goya à faire des farces, monter des coups jubilatoires, provoquer les gogos. Il faut se rappeler la salle du musée du Prado réservée aux heures sombres chez Goya et un tout petit tableau, *Perro semi hundido*,

chien à moitié enfoui, qui résume peut être Goya : un chien avec des yeux tristes, incapable visiblement d'être dedans ou dehors.

Goya comme sociologue, Goya comme surréaliste, mais, finalement, la façon dont l'exposition organise le parcours de salle en salle, me fait dire que Goya est un intellectuel avant l'heure ; l'exposition entrecoupe en effet les deux séries de gravures par des salles exposant des tableaux de Goya, essentiellement des portraits assez classiquement peints. Goya doit gagner sa vie et gagner sa vie pour un peintre de cette époque, c'est peindre les puissants, peindre les rois et les reines qui passent des commandes et lui assurent des rentes. Goya a une position, le statut de peintre de la chambre du roi. Si les portraits sont de facture plutôt académique, on peut apercevoir quand même sa touche personnelle mais le peintre reste prudent pour ne pas déplaire à ses clients. Goya aurait pu d'ailleurs se contenter de peindre en y mettant son talent mais, en même temps, il semble souffrir dans l'exercice de ce travail de peintre officiel de la cour d'Espagne. Et c'est là où je me risque à dire que Goya a été un intellectuel avant l'heure. Mais un intellectuel à la façon dont Sartre le définit. Un intellectuel exerce son métier en mobilisant un savoir mais, *en même temps*, vit les contradictions du fait de l'exercice même de ce métier. Un savant qui travaillerait sur des recherches atomiques n'est pas un intellectuel mais le même savant qui s'interroge sur l'utilisation de ses recherches fondamentales à des fins militaires devient un intellectuel s'il rend publiques, comme citoyen militant, les contradictions qu'il vit douloureusement comme chercheur. Sartre aurait pu, par exemple, se contenter d'écrire mais, tout en écrivant, il s'intéresse à ce qui se passe à Cuba en allant sur place, d'où il signera des articles pour le compte du *Figaro*. Il observe cette expérience socialiste avec l'œil du militant politique mais *en même temps* il ne peut pas se passer d'écrire des heures durant sur l'idiot de la famille car son identité professionnelle est celle d'être avant tout écrivain et reconnu comme tel par ses pairs. Un écrivain est sans pouvoir, inefficace et c'est précisément parce qu'il est inefficace qu'il peut servir. C'est parce qu'il écrit des pages et des milliers de pages sur Flaubert que Sartre peut *dire des choses* sur la guerre d'Algérie avec un regard qui n'est pas celui d'un journaliste spécialement envoyé par un journal pour *raconter la guerre*. C'est en prenant la liberté de transposer le raisonnement de Sartre que je dis que Goya est un intellectuel. Goya peint des portraits officiels un peu comme Sartre écrit sur Flaubert. Goya fait son travail de peintre de cour mais *en même temps* s'engage dans une dénonciation virulente de la société espagnole. J'imagine alors une dernière gravure, une gravure d'autodérision, auto-portrait de Goya, artiste crachant dans la soupe ■

Référence

Durkheim Émile (1893) *De la division du travail social*, Paris, Félix Alcan.

Dossier : L'entreprise et la société



Le livre, Juan Gris (1911)

Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée mènent depuis plusieurs années une réflexion originale et centrale sur la place de l'entreprise dans la société. En 2004, ils publiaient un livre sur les mythes et réalités de l'entreprise responsable (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Cette année, ils ont élargi le champ de la réflexion (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015). De par l'importance de son sujet et la qualité de ses apports, ce nouveau livre nous a paru mériter un débat approfondi.

Julie Bastianutti présente le livre.

Franck Aggeri et Bernard Saincy le discutent.

Les auteurs leur répondent ■

Références

Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.

Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2015) *L'entreprise dans la société*, Paris, La Découverte.

La responsabilité de l'entreprise

À propos de *L'entreprise dans la société. Une question politique* de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée

Julie Bastianutti

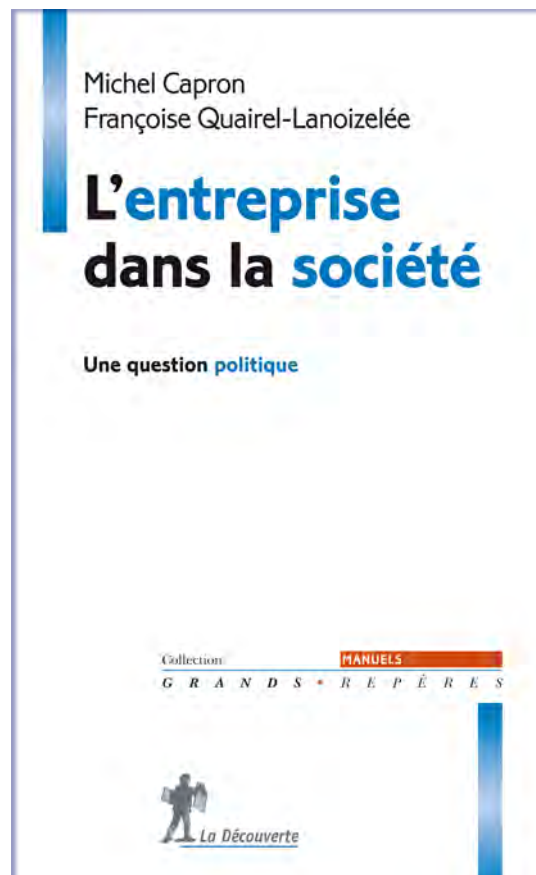
IAE, Université de Lille, LEM-CNRS-UMR 8179

Le livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée se situe dans la lignée de leurs précédents ouvrages sur la RSE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* (2004) et *La responsabilité sociale d'entreprise* (2007 ; 2010).

Cependant, il apparaît profondément différent à certains égards. Il est le fruit d'années de réflexions collectives que les auteurs ont contribué à provoquer et organiser dans le cadre de différents séminaires, colloques, et autres lieux de rencontre à la croisée du monde professionnel et académique. Cette « nourriture » et le temps de décantation confèrent une densité et une originalité particulière à ce livre, qui interroge l'entreprise non seulement comme une institution économique majeure du monde contemporain mais aussi un sujet politique objet de controverses dans le débat public. Leur objectif est de démêler les « ambiguïtés fondamentales qui traversent les théories et les discours sur les relations entreprise-société » (*op. cit.*, p. 245).

Publié dans la collection « Grands repères » de La Découverte en janvier 2015, l'ouvrage est plus que la simple extension du « Repère » publié par les auteurs en 2007.

L'ambition est affichée dès l'introduction : il s'agit de penser non pas seulement cette expression étrange – et souvent reprise à tort et à travers – de la « responsabilité sociale d'entreprise » mais bien la question politique de l'entreprise dans la société. Où se situe l'entreprise dans la société, quelles sont ou devraient être les modalités de sa participation à la vie de la cité ? Avec qui interagit-elle ? Est-elle simplement une entité économique faisant pression sur ses clients, fournisseurs, concurrents et les régulateurs qui l'empêchent de vivre dans le meilleur des mondes, le marché ? Ou bien est-elle aussi objet de pressions, tant à l'échelle locale qu'aux niveaux national et international ?



Le livre est ambitieux car il propose d'aller plus loin qu'un simple manuel de gestion. Il offre une démarche interdisciplinaire qui mêle les approches et apports du droit, de l'économie, de la sociologie, de la philosophie et de l'histoire pour penser les relations entre l'entreprise et la société.

La synthèse proposée par les auteurs s'articule en deux grandes parties. La première concerne les soubassements théoriques et les grandes questions qui constituent la toile de fond du problème posé par la relation entre l'entreprise et la société (chapitres I à III). La seconde interroge les dynamiques relationnelles, institutionnelles, stratégiques et opérationnelles en lien avec ces reconfigurations du rapport entreprise/société (chapitres IV à VII). Le dernier chapitre et la conclusion proposent enfin des pistes de réflexion et de discussion autour de la nature même de ce qu'est l'entreprise et, par conséquent, la façon dont on peut définir sa place et son rôle dans la société.

Dans un premier temps, les auteurs proposent un éclairage socio-historique et théorique de l'évolution des relations entreprise-société. Ils reprennent un ensemble de travaux universitaires menés autour des enjeux de la transformation des premières sociétés de capitaux et *corporations* (ces dernières étant apparues en Angleterre au XVI^e siècle), qui suscitaient la méfiance des commerçants et de l'opinion, et dont l'existence même dépendait intimement des gouvernements qui autorisaient leurs activités au cas par cas, en fonction des intérêts nationaux (monopoles coloniaux, construction d'infrastructures) et du bien commun. Au XIX^e siècle, dans le droit américain mais aussi sur le continent européen, les *corporations* commencent à acquérir de plus en plus d'autonomie juridique, deviennent des « personnes morales » à part entière, et se détachent progressivement de la tutelle gouvernementale (Bastianutti & Dumez, 2012). Comme pour contrebalancer cette dynamique, les États tentent de renforcer la production normative qui permet d'encadrer l'action de l'entreprise – de nouveaux champs du droit sont créés, pour protéger les consommateurs, les travailleurs, l'environnement, etc. (Robé, 1999). Dans le même temps, les grandes entreprises réussissant à maximiser l'obtention de nouveaux droits et à minimiser leurs devoirs, un mouvement de responsabilisation par les acteurs sociaux se développe afin d'inciter les entreprises à, d'une part, respecter leurs devoirs juridiques, et, d'autre part, à prendre leurs responsabilités envers la société. Les auteurs reviennent ainsi sur les différentes compréhensions théoriques et interprétations de ces évolutions multiformes des relations entre entreprise et société, en prenant comme fil conducteur la distinction faite par Polanyi (1983/1944) entre « encastrement » et « désencastrement » des relations entre la sphère économique et la sphère sociale. Ils en viennent à s'interroger, *in fine*, sur la possibilité de construire une vision managériale de la RSE qui se fonderait sur un compromis entre deux visions antagonistes de l'entreprise, celle de l'économie capitaliste (sphère économique autonome) et celle d'une entité économique intégrée dans la société et contribuant au bien commun.

Cette vision panoramique et de long-terme est complétée par deux focus sur des aspects au cœur de l'interrogation sur les relations entreprise-société, la question de la représentation de l'intérêt général et celle de la responsabilité de l'entreprise en société.

Les auteurs proposent une discussion stimulante des approches de la RSE qui adoptent une vision ou bien éclatée ou bien holistique de l'intérêt général. La vision éclatée est en ligne avec l'approche économique libérale et avec la représentation de l'entreprise comme nœud de contrats devant négocier avec un ensemble de parties prenantes hétérogènes et défendant des intérêts particuliers, sans qu'on puisse toujours assurer

la légitimité de ces intérêts au regard de la société dans son ensemble. La seconde vision, politique et institutionnelle, est orientée vers les conséquences de l'activité des firmes sur les biens collectifs et publics mondiaux. Dans cette perspective, il s'agit d'interroger le rôle de l'entreprise pour produire et préserver ce qu'on peut appeler « biens communs », « biens collectifs » ou « biens publics mondiaux » et donc le couplage entre RSE et développement durable, dans la perspective de la préservation des capacités et de la pérennité du bien-être des générations futures. Ce rôle émergent de l'entreprise et la demande d'une plus forte participation à la régulation politique semblent en grande partie incompatibles avec la recherche de rentabilité à court terme et sa responsabilité proprement financière envers ses actionnaires, donnant ainsi une forme paradoxale à sa responsabilité.

Que signifie « être responsable » envers la société ? La responsabilité de l'entreprise ne se limite pas à la stricte imputabilité juridique ; elle repose également sur le principe de redevabilité (*accountability*) en lien avec la montée en puissance des risques (Beck, 2001), la globalisation des chaînes de valeur et les limites du droit actuel face aux firmes transnationales, promptes à s'affranchir des contraintes juridiques trop fortes dans certains États pour bénéficier de régimes plus cléments ailleurs. Les pratiques d'optimisation fiscale pointent d'ailleurs vers un point aveugle de la responsabilité sociétale, comme le soulignent les auteurs. Malgré un risque de réputation qui devrait inciter les firmes à un certain « civisme fiscal », les disparités en termes de législation et la concurrence entre États pour attirer les firmes convoitées ou développer certaines activités se couplent avec un manque d'homogénéité sur les informations et les pratiques de transparence, malgré quelques avancées en matière juridique, comme la loi Dodd-Frank en 2010 aux États-Unis. Ainsi, la question de la répartition des rôles entre État et entreprise se trouve être aujourd'hui au cœur des débats sur les contours et le contenu de la responsabilité juridique et sociétale des firmes, débat qui se situe aujourd'hui à l'échelle internationale. Cela pose un problème évident de régulation, d'articulation de la gouvernance mondiale avec la gouvernance des entreprises.

L'enjeu de la régulation mondiale et des interactions dynamiques entre les entreprises, les pouvoirs publics et les acteurs économiques et sociaux fait l'objet de la seconde partie qui interroge les dynamiques relationnelles, institutionnelles, stratégiques et opérationnelles en lien avec ces reconfigurations du rapport entreprise/société.

Jusqu'à présent, les formes de régulation qui se développent sont la résultante des interactions d'acteurs moteurs, notamment privés. Pressions de la société civile, des investisseurs et consommateurs, ou encore effets de la concurrence des firmes entre elles : les auteurs, s'appuyant et développant leurs travaux antérieurs, présentent les outils et dispositifs (certifications, notations extra-financière, démarches volontaires des firmes) qui permettent de répondre aux exigences sociétales en matière de lutte contre la corruption, les discriminations ou encore les questions de santé publique. Une ébauche de régulation mondiale se dessine, aux contours hybrides, et par des combinatoires *soft law/hard law*, qui font l'objet du chapitre v. Des outils de régulation publique se sont développés depuis les années 1970 *via* les organisations intergouvernementales, telles l'OIT, l'OCDE afin de promouvoir le respect de droits fondamentaux pour les salariés des multinationales et insister sur la responsabilité de ces dernières vis-à-vis de l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. *Via* l'ONU, le Pacte mondial (Global Compact) lancé en 2000 incite les entreprises à publier annuellement les mesures concrètes qu'elles ont adoptées pour répondre aux demandes. Cependant, sans contrôle et face à la généralité des demandes et principes, beaucoup

dénoncent le « *fair washing* » ainsi promu par l'ONU. Cependant, l'entreprise n'étant toujours pas reconnue comme un sujet de droit international, les « *dispositifs de gestion ou d'évaluation élaborés par des instances internationales, publiques ou privées se mettent en place en dehors de tout droit conventionnel, multilatéral ou bilatéral* » (*op. cit.*, p. 154). L'élaboration d'un droit souple, les avancées de la jurisprudence (affaire *Kasky vs Nike* aux États-Unis au début des années 2000 ; jugement de l'affaire *Erika* en France en 2012 ; condamnation de la filiale nigériane de Shell aux Pays-Bas en 2014 – pour ne citer que les plus marquantes) peuvent laisser entrevoir des transpositions de principes et normes contraignantes reconnues par les instances internationales au sein des différents droits nationaux.

Comment réagissent les entreprises face à ces multiples pressions, ces exigences pas toujours compatibles à première vue ? Au sein du champ de responsabilisation (Bastianutti & Dumez, 2012), elles cherchent à développer des ressources et compétences et à adapter leurs processus de décision et de mesure de la performance. Reprenant et approfondissant le « Repère » de 2007, les auteurs passent en revue les stratégies d'évitement, les stratégies intégrées et proactives, et mettent en avant les enjeux liés au développement de nouveaux *business models* durables, aux pratiques d'éco-conception, aux cascades de responsabilité dans les chaînes de valeur globales et les stratégies d'achat. Enfin, ils interrogent les stratégies BOP (*bottom of the pyramid*) et le *social business* sur leur capacité à « moraliser » le capitalisme en proposant des alternatives légitimes et efficaces à la réalisation d'un bien-être collectif dépendant de choix privés, et souvent effectués par le biais d'entreprises multinationales et de leurs filiales dédiées. Comment, alors, piloter et évaluer ces nouveaux modes d'action et ces nouvelles stratégies ? Les outils de gestion, dans leur dimension prescriptive, qui véhiculent des normes et contribuent à construire des connaissances, s'adaptent également aux tensions des relations entreprise-société et à la combinaison des objectifs économiques, sociaux, environnementaux. Le développement du *reporting* extra-financier – dispositif incontournable de la redevabilité – fait l'objet d'un ensemble de critiques (chronophage, générateur d'hypocrisie organisationnelle, contenant des informations invérifiables) et d'un manque de consensus sur la manière de réguler ces pratiques, tant sur le contenu, les méthodologies et les moyens de vérifier et certifier les informations publiées. En France, le régulateur est intervenu, par le moyen de la loi sur les nouvelles régulations économiques révisée en 2010, sur le contenu des informations à publier et les obligations de certification. Au niveau européen,

un projet de directive a été adopté par le Parlement européen en 2014 pour étendre l'obligation du *reporting* extra-financier à tous les États membres de l'UE. Outre le *reporting*, l'évaluation de la performance constitue un autre chantier pour piloter la RSE dans les organisations, or les systèmes comptables existants ne permettent pas



Les moines lisant,
Ernst Barlach (1932)
Nuremberg, Germanisches
Nationalmuseum

de prendre en compte les principaux impacts de l'entreprise sur le capital humain, sociétal, naturel, et encore moins sur la conservation des capitaux. Ainsi, la fameuse « *triple bottom line* » d'Elkington juxtapose, plus qu'elle ne compense, les résultats. Les outils managériaux non comptables et monétaires de suivi de la performance témoignent encore de la grande hétérogénéité et de leur caractère fragmentaire ; bien souvent, leur efficacité et leur influence dépendent encore largement de leur appropriation dans un contexte organisationnel spécifique par les managers. L'une des figures les plus emblématiques est ainsi celle du directeur du développement durable, dont la fonction de « *marginal sécant* », très transversal dans l'organisation, et qui doit jouer le rôle de « *traducteur des attentes de la société en langage audible par les dirigeants* » (*op. cit.*, p. 209).

Le dernier chapitre, prélude à la conclusion, propose des pistes de réflexion et de discussion autour de la nature même de ce qu'est l'entreprise et, par conséquent, la façon dont on peut définir sa place et son rôle dans la société. Comme l'écrivent justement les auteurs :

Le caractère insaisissable de la notion d'entreprise tient à la fois à la grande diversité de ses formes (...), au caractère évolutif de ses modèles théoriques et pratiques, et à l'impossibilité de figer à un instant donné une action collective qui, par essence, s'inscrit dans la dynamique de nombreuses interactions projectives. (*op. cit.*, p. 211)

Le débat sur les relations entre l'entreprise et la société est d'autant plus vif actuellement qu'il est accompagné d'une interrogation plus forte et fertile que jamais sur la nature de l'entreprise (Robé, 1999 ; Lyon-Caen & Urban, 2012 ; Segrestin & Hatchuel, 2012). Vue par le droit, l'entreprise n'existe pas en tant que telle : l'entité autonome qui existe en droit est la *société*, personne morale, définie à partir d'un contrat rendant le ou les associé(s) responsable(s) du capital social ; existent également en droit l'ensemble des relations contractuelles liant l'employeur à ses employés (code du travail), le fournisseur à son client (code de commerce). Un des rares textes de droit prenant le temps de définir l'entreprise, un décret de 2008, qui le fait ainsi : « *c'est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* » (*op. cit.*, p. 212). Outre la distinction entre société et entreprise, c'est la variété même des entreprises – de l'auto-entreprise à la multinationale diversifiée composée de nombreuses filiales, *holdings* et autres établissements stables. Les débats actuels sur la responsabilité des firmes s'attaquent à la prise en compte de cette variété des types d'entreprise, à distinguer le capital en tant que tel de l'activité de l'entreprise, éclatée dans des chaînes de production complexes et éparpillées géographiquement mais aussi à bien remettre en évidence que la responsabilité limitée de l'actionnaire s'accompagne du fait que ce dernier n'est pas à proprement parler propriétaire de la société ; en tant que détenteur de titres, il a des droits sur l'attribution des résultats et le contrôle de la marche de l'entreprise, mais aucun droit de propriété sur ses actifs (Robé, 1999) et ce point constitue le défi central de la gouvernance et de la légitimité des pouvoirs de direction. Ce principe de la responsabilité limitée s'appliquant également aux firmes actionnaires d'autres firmes, existe alors un risque lié à la nature organisationnelle de l'entreprise : celui d'échapper aux devoirs qui accompagnent les droits acquis par les sociétés depuis le XIX^e siècle. En effet, par des montages complexes de groupes de sociétés, certaines réussissent à s'affranchir de leur responsabilité à l'égard de l'action de certaines filiales (accidents industriels, pollutions, exploitation de travailleurs).

Les frontières des grandes entreprises se diluent de plus en plus, posent la question de la « réinternalisation des externalités sur les biens communs » (*op. cit.*, p. 233) et rendent plus pertinent que jamais le concept de filière pour penser la responsabilité d'amont en aval et les nœuds de coordination où les enjeux sont forts, notamment dans les cas de forts déséquilibres de pouvoir entre des donneurs d'ordre puissants et des sous-traitants dépendants. Réintroduire le territoire et l'ancrage spatial des firmes devient ainsi un enjeu essentiel pour rendre effective la responsabilité sociale et environnementale.

Enfin, les auteurs nous conduisent à nous interroger sur l'utilité sociale de l'entreprise. Comme le rappellent les auteurs, le profit et le taux de rentabilité n'ont pas toujours été une fin en soi de la vie de l'entreprise dans la pensée économique. Il est donc temps de remettre au cœur de notre compréhension de l'entreprise la stratégie comprise comme « projet » que Desreumaux (2013, p. 176) définit comme étant ce qui « *met en jeu le pourquoi, le quoi, le comment de l'existence d'un collectif* », ce qui implique d'articuler une série d'objectifs variés aux fondements de la stratégie de l'entreprise, et non l'unique postulat de la maximisation du profit. L'utilité sociale n'est pas une notion réservée aux seules entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire. C'est une interrogation qui implique de réfléchir à l'utilité des produits et services qu'une entreprise propose mais aussi de rentrer « dans la boîte noire » en prenant en compte les questions d'obsolescence, la qualité et quantité de matières premières nécessaires, leurs conditions de production, la conception des flux et des processus de travail, les modes de consommation, les effets sur les écosystèmes. C'est une interrogation qui implique également de replacer au cœur même de l'action de l'entreprise la responsabilité non pas comme le fait de répondre de ses actes en cas de faute, mais plus largement, et en suivant Ewald, comme le propre de l'acte d'entreprendre qui « *a le sens d'une décision qui vaut promesse* » (Ewald, 1997, p. 79). Les auteurs concluent par une invitation à continuer le débat, à le nourrir par de nouveaux éclairages et approfondissements, fruits de recherches menées dans l'optique de contribuer non seulement au débat public mais également à la construction du bien public ■

Références

- Bastianutti Julie & Dumez Hervé (2012) “Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?”, *Gérer et Comprendre*, n°109 (septembre), pp. 44-54.
- Beck Ulrich (2001) *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Desreumaux Alain (2013) “Entreprise”, in Postel Nicolas & Sobel Richard [ed] *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 172-177.
- Ewald François (1997) “L'expérience de la responsabilité”, in Neuberger Marc [ed] *Qu'est-ce qu'être responsable ?*, Paris, Carré Seita-Sciences Humaines, pp. 55-81.
- Lyon-Caen Antoine & Urban Quentin [ed.] (2012) *La crise de l'entreprise et de sa représentation*, Paris, Dalloz.
- Polanyi Karl (1983/1944) *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard [trad. franç. de *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press].
- Robé Jean-Philippe (1999) *L'entreprise et le droit*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.

Transparence et gouvernementalité : la redevabilité à l'épreuve des pratiques

Franck Aggeri

MINES ParisTech, PSL Research University, CGS-i3

À propos de



Introduction

C'est toujours un plaisir renouvelé de lire et discuter les livres de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée dont la qualité pédagogique et la précision des analyses sont toujours remarquables. Je voudrais d'abord souligner que je partage nombre des analyses du livre qui sont profondes et étayées sur des exemples bien choisis. Il faut également souligner la cohérence de leur démarche de recherche : ils tracent leur sillon en dehors des modes académiques, apportant à chaque nouveau livre des approfondissements par rapport aux précédents. Dans leur dernier ouvrage, *L'entreprise dans la société, une question politique*, aux éditions La Découverte, un travail de réflexion particulier a été mené autour des questions de responsabilité

et de redevabilité (*accountability*). À la notion de responsabilité, floue sur les plans juridique, philosophique et pratique, les auteurs préfèrent celle de redevabilité, traduction de la notion anglo-saxonne chère aux comptables d'*accountability*, qu'ils jugent plus opératoire. Reprenant à leur compte la thèse proposée par Julie Bastianutti et Hervé Dumez (2012) d'un déséquilibre entre les droits et les devoirs des entreprises, les auteurs militent pour renforcer les exigences de redevabilité qui doivent peser sur les grandes entreprises à l'égard de la société.

Sans aller plus loin dans le résumé du livre, que j'ai commenté par ailleurs dans *Gérer et Comprendre* (Aggeri, 2015), je voudrais centrer la discussion sur cette exigence de redevabilité, et plus précisément sur deux pistes qui y sont associées : la régulation publique et la transparence qui passe par une divulgation d'informations (*disclosure*). Analysons tour à tour ces deux propositions.

La RSE et la régulation publique : un jeu dynamique

Constatons tout d'abord le déséquilibre dans le livre entre les critiques virulentes à l'égard des pratiques des entreprises et l'absence de critique des pratiques de régulation publique. Cette dernière est implicitement parée de toutes les vertus pour corriger les dérives observées dans les pratiques des entreprises.

Si certaines dérives existent indéniablement, de manière symétrique, quelles sont les défaillances de l'action publique ? En quoi ces défaillances et la crise de légitimité de l'action publique n'expliquent-elles pas en partie le mouvement contemporain de la RSE ?

L'observation historique des relations entre actions volontaires des entreprises en matière environnementale et sociale, et actions publiques, permet de mettre en évidence le rapport de conditionnement réciproque qu'elles entretiennent. Ainsi, chaque recul de la régulation publique coïncide avec une montée en puissance de ces actions volontaires et *vice versa*.

Le paternalisme offre une illustration d'un tel processus. Il s'est développé en France à la fin du XIX^e, notamment dans l'industrie lourde, dans un contexte où l'action publique était faible et lacunaire. Des historiens ont noté que l'essor de ces pratiques répondait à une fonction principale : attirer et fixer une main d'œuvre qualifiée qui faisait défaut dans certaines industries (voir Lefebvre, 2003). Le développement de l'État providence au cours du XX^e siècle a progressivement rendu inutiles toutes les actions menées par les entreprises en matière de formation, de protection sociale ou de logement social.

Dans les pays en voie de développement où l'action publique est défaillante, on observe encore de nos jours la permanence de formes de néopaternalisme chez les grandes entreprises mondialisées installées chaque fois que l'attraction et la fixation d'une main-d'œuvre qualifiée restent des questions d'actualité¹.

Le mouvement contemporain de la RSE depuis vingt ans se développe précisément à un moment où l'on observe une crise majeure de l'État providence et un phénomène de dérégulation à l'échelle internationale concomitant de la mondialisation des échanges et des capitaux. Pour reprendre les analyses de Foucault sur la gouvernementalité (Foucault, 1994), on peut considérer que les phénomènes de mondialisation et de dérégulation s'accompagnent de la montée en puissance de nouvelles techniques de gouvernement et d'une nouvelle raison gouvernementale.

Pourquoi les pouvoirs publics renoncent-ils ainsi partout à limiter leur pouvoir de régulation ?

La première raison tient à l'émergence d'une raison néolibérale qui vise à limiter l'action publique à son strict minimum et favoriser la libéralisation des échanges économiques. Il s'agit moins de contraindre que d'inciter, d'orienter et de cadrer. En effet, la protection de l'environnement, des salariés et des droits humains sont des sujets dont la légitimité n'est jamais acquise dans un régime néolibéral où il faut sans cesse faire la démonstration que l'on ne gouverne pas trop.

À cette aune, l'autorégulation par les entreprises d'un certain nombre de questions est jugée positivement par les pouvoirs publics comme l'illustrent les doctrines de l'Union européenne sur la RSE qui soutiennent ce mouvement et renoncent à une régulation sur ces sujets, les partenariats développés par les Nations unies (Global Compact) ou plus généralement les accords volontaires conclus par les pouvoirs publics avec les entreprises. Dans cette perspective, il s'agit de transformer les entreprises, de gouvernées qu'elles étaient, en partenaires.

De même, l'essor de normes privées internationales en matière de RSE, associé à de nouvelles organisations transnationales (ex. : ISO, GRI, GHG protocol, etc.) qui s'appuient sur de nouvelles techniques de gouvernement (les référentiels et autres principes directeurs), peut s'analyser comme une nouvelle forme de gouvernementalité

1. Les activités cimentières chez Lafarge en Afrique fournissent l'illustration d'un tel mécanisme (voir Aggeri *et al.*, 2005, p. 212-217).

qui se déploie dans l'espace vacant laissé par l'action publique de type régaliennne ; les pouvoirs publics renonçant, de fait, à organiser un transfert de souveraineté vers des instances de régulations internationales.

La deuxième raison de ce retrait tient à la crise de légitimité des acteurs publics. Il suffit pour s'en convaincre d'interroger les fonctionnaires des ministères et des administrations en charge de l'élaboration des politiques publiques et de leur contrôle. La réduction des effectifs combinée à la mondialisation de chaînes globales de valeur rendent difficile un contrôle tatillon des activités des entreprises et contribuent à l'ineffectivité d'un grand nombre de réglementations et de lois. Partout où c'est possible, l'État cherche à déléguer les opérations de contrôle, d'audit et de suivi des politiques à des acteurs privés. Ainsi, faute de mieux, les pouvoirs publics en sont rendus à compter sur les capacités d'autorégulation des entreprises.

Les pouvoirs publics ne renoncent cependant pas complètement à leurs pouvoirs de régulation mais c'est la nature de celle-ci qui a changé. Ils misent davantage sur des lois cadres (ex. : la responsabilité élargie des producteurs), des mécanismes d'incitation (taxes, mécanismes de type marché, labels, etc.) pour orienter le comportement des acteurs et favoriser l'internalisation des effets externes. On cherche également à stimuler des stratégies d'innovation en encourageant les comportements de pionniers et en organisant une course à l'innovation par l'établissement de standards de performance (ex. : l'étiquette CO2 dans l'automobile).

À rebours de la définition classique de la RSE comme l'ensemble des actions volontaires des entreprises allant au-delà de la réglementation, les conceptions récentes de la RSE mettent en évidence le jeu dynamique entre régulations privées et régulations publiques. Des auteurs comme Dirk Matten et Jeremy Moon rappellent que la compréhension des dynamiques de la RSE n'est pas séparable de celles de l'action publique (Matten & Moon, 2008). C'est à cette condition que l'on peut comprendre pourquoi la RSE revêt des formes aussi différentes des deux côtés de l'Atlantique, où ce qui est considéré comme implicitement de la RSE en Europe (ex. : la formation, les compétences, la protection de l'environnement) en fait explicitement partie en Amérique du Nord où les exigences sont beaucoup plus faibles. Dans cette perspective, la RSE n'est autre que le champ des actions volontaires actuelles et futures, compte tenu de l'anticipation que font les entreprises de l'évolution possible des cadres de l'action publique et des contestations sociales de leurs activités.

Le devoir de transparence à l'épreuve des pratiques de reporting et de divulgation

Le devoir de redevabilité se fonde sur l'idée qu'une transparence accrue est la condition d'un fonctionnement plus démocratique de nos sociétés et de capacités de contre-expertises accrues. Cet idéal de la transparence puise sa légitimité dans différentes réflexions philosophiques, politiques et économiques. Il s'agit, là aussi, de confronter cet idéal de transparence avec les pratiques concrètes, les techniques employées et leurs effets.

Le devoir de transparence est l'une des idées reçues les plus solidement ancrées dans la société, aussi bien chez les acteurs sociaux que parmi les chercheurs. Or, comme l'indiquent Mehrpouya et Djelic (2014), la transparence, qui est une norme constitutive de la gouvernance économique et politique contemporaine, a une histoire somme toute récente qui s'ancre, en particulier, dans les réflexions de penseurs libéraux comme Hayek ou de philosophes comme Habermas.



Nature morte à la bible ouverte ou la vie calme, Vincent Van Gogh (1885)

Il est à noter que cet idéal rejoint les préoccupations de la théorie économique standard pour qui la transparence est l'une des conditions fondamentales de la concurrence pure et parfaite. Dans les travaux plus récents de la théorie de l'agence, l'absence de transparence, illustrée par le phénomène des asymétries d'information, est considérée comme l'une des sources majeures de défaillance des marchés et justifie la mise en œuvre de mécanismes d'incitation pour révéler les informations privées et les réduire ainsi.

Autrement dit, partisans de la démocratie délibérative et partisans de l'économie libérale se rejoignent pour faire de la transparence

un objectif politique majeur à poursuivre permettant un fonctionnement plus démocratique de nos sociétés et une efficacité plus grande des marchés.

La transposition de cet idéal au domaine de la RSE se manifeste par les appels répétés des acteurs de la société civile et des pouvoirs publics à un devoir de divulgation (*disclosure*) des informations sur la performance sociale et environnementale des entreprises. À travers cet appel, l'objectif est que chaque citoyen puisse exercer son contrôle et sa vigilance sur le fonctionnement des entreprises grâce à des informations fiables et vérifiables en accès libre.

Se fondant sur ces principes, de nombreuses actions publiques visent à opérationnaliser ce devoir. L'une des plus connues en France est l'article 225 de la loi NRE de 2001 sur l'obligation de *reporting* en matière de performance sociale et environnementale pour les entreprises cotées. Ce devoir a été étendu, depuis le Grenelle II, aux entreprises de plus de 500 salariés avec le soutien actif des ONG, des syndicats et des experts consultés à cette occasion.

Le devoir de transparence se manifeste également à travers toute une série d'initiatives, promues par de nouvelles organisations internationales (GRI, GHG protocol, CDP, ISO), où sont représentés différents acteurs (ONG, consultants, comptables, pouvoirs publics, entreprises, experts, etc.), en vue d'établir des référentiels et lignes directrices en matière de *reporting* et de divulgation des informations. L'une des initiatives les plus emblématiques de cette logique de transparence est le *Carbon Disclosure Project* qui, comme son nom l'indique, vise à rendre accessible à tous les informations concernant les émissions de carbone des entreprises en jouant sur l'émulation que peut susciter la diffusion gratuite de ces informations auprès des investisseurs financiers.

Au-delà des intentions, quels sont les pratiques, les techniques de gouvernement, les instruments mis en place et leurs effets ?

Dans la pratique, le devoir de transparence se concrétise par une explosion des activités de *reporting* auxquelles sont soumises les entreprises. Celles-ci remplissent quantités de questionnaires demandés par des agences de notation, des organisations internationales et les pouvoirs publics ; elles sont auditées en permanence par des cabinets qui auscultent leurs procédures de remontée d'informations et la conformité de celles-ci par rapport aux référentiels ; elles sont soumises aux demandes de

certification de clients, investisseurs et autres parties prenantes. Il leur faut donc non seulement produire de l'information, qui est souvent coûteuse et fastidieuse à collecter, mais également certifier que ces informations sont mesurables, fiables et vérifiables. On observe ainsi un processus de bureaucratisation qui permet d'alimenter le développement des marchés de l'information extra-financière (*reporting*, audit, notation et certification).

Quels sont les effets de ces nouvelles activités pour les entreprises ?

En premier lieu, il est à noter que le développement de cette activité de *reporting* n'implique pas que la RSE soit devenu un sujet plus stratégique pour les entreprises. On observe, au contraire, un certain découplage entre ces activités et celles relatives à la stratégie et à la communication des entreprises. Des entreprises louées pour la qualité de leur *reporting* n'ont pas nécessairement une réflexion stratégique particulièrement innovante ; à l'inverse, des entreprises innovantes sur le plan de la RSE n'ont pas nécessairement un *reporting* extrêmement développé. Ce constat corrobore l'idée que l'information extra-financière répond à sa logique propre, ou plutôt à celles des référentiels internationaux. Le développement du *reporting* répond donc d'abord aux demandes de précision et de plus grande exhaustivité des référentiels, qui structurent par ailleurs très fortement ces pratiques à travers un jeu de normes et de règles.

En second lieu, la question pour les entreprises n'est pas tant la disponibilité de l'information que son traitement et les usages que l'on peut en faire. Ce constat rejoint la perspective cognitive des organisations qui a mis en évidence que l'une des difficultés majeures auxquelles faisaient face les managers n'était pas l'absence d'informations mais leur trop-plein (voir March & Olsen, 1975). Ce phénomène « d'engorgement cognitif » se manifeste chaque fois que les acteurs n'ont pas les capacités cognitives pour traiter et interpréter des informations hétérogènes et abondantes. C'est, dans ce contexte, que la question du « *sensemaking* », chère à Karl Weick, prend ici tout son relief. En effet, l'accent est mis sur la qualité et la précision des informations, beaucoup moins sur la production d'un sens collectif. Bien souvent, les responsables RSE dans les entreprises se plaignent d'être submergés par des activités de *reporting* dont ils ne voient pas toujours l'utilité, au détriment d'actions de fond qu'ils n'ont pas le temps de conduire. De manière symétrique, les destinataires supposés de ces informations (investisseurs, ONG, clients, pouvoirs publics, assurances, financeurs) peinent à s'y retrouver dans cette masse pléthorique d'informations non finalisées et s'interrogent sur les usages qu'ils pourraient bien en faire.

Le développement endogène de cette machine de gestion a d'abord comme fondement sa propre reproduction et le développement des marchés afférents. La chaîne de traitement des informations est de part en part contrôlée par des professionnels de l'audit, de la comptabilité et de l'évaluation extra-financière. L'information RSE est ainsi une affaire d'experts. Et lorsque les parties prenantes sont associées à l'établissement de ces référentiels et méthodologies, c'est toujours à partir d'un cadrage, fondé sur les savoirs de la comptabilité et de l'audit, et qui structure le type de règles qui sont produites. La prétendue neutralité de ces dispositifs est évidemment discutable car, de ce point de vue, la valeur de l'information n'est pas mesurée à l'aune de son actionnabilité mais à celle de son auditabilité. Autrement dit, peu importe que l'information soit pertinente et actionnable pourvu qu'elle soit mesurable, contrôlable et auditable.

Telles sont les pratiques concrètes de *reporting* et de divulgation des informations extra-financières. Loin d'être neutres, les informations sont produites à travers le filtre déformant des cadres cognitifs de ces groupes professionnels et des techniques qu'ils ont développées. Les dérives observées résultent en partie d'une forme de confiscation de cette production d'informations par ces experts.

Entre l'idéal de transparence et ses formes de concrétisation, il n'y a pas d'implication nécessaire. Il est tout à fait possible d'imaginer des formes de production d'informations alternatives, d'autres espaces de production et de délibération et d'autres techniques associées.

Par exemple, pourquoi chercher à produire des données précises et exhaustives ? Ce devrait être, au fond, la question première. La précision et l'exhaustivité ne sont pas des buts en soi. Elles sont utiles dès lors qu'elles peuvent mieux guider l'action collective. Or l'analyse des pratiques comptables et celle des pratiques des entreprises montrent qu'il n'en est rien.

La comptabilité a mis en évidence que la précision et l'exhaustivité n'étaient, en aucun cas, des obstacles à l'action. Le principe de l'amortissement linéaire ne correspond évidemment pas à une loi physique. C'est une convention qui est simple et efficace dans la mesure où elle est adoptée par toutes les entreprises.

À la précision et l'exhaustivité, de nombreuses entreprises privilégient souvent des objectifs d'actionnabilité à partir d'outils facilement manipulables, fondés sur des ordres de grandeur et des critères prioritaires en petit nombre. L'objectif de ces démarches est d'abord d'initier des actions collectives, d'identifier des stratégies qui supposent l'adhésion des collaborateurs. Le bilan carbone, outil promu et soutenu avec succès par l'Ademe en France, et ses multiples déclinaisons dans les entreprises, illustre cette logique ingénierique où l'accent est mis sur la production collective de sens. Il s'agit, dans un périmètre donné (une entreprise, un projet), d'identifier les grands postes d'émission de gaz à effet de serre, de mesurer à la louche ces émissions et d'identifier collectivement des pistes pour les réduire à court, moyen et long terme. Une telle démarche diffère de celles promues par les comptables anglo-saxons, où le *reporting* carbone s'inscrit d'abord dans le triptyque MRV (*Measurement Reporting Verification*) évoqué plus haut. La démarche vise à impulser une réflexion sur le carbone mais elle peut, ensuite, se transformer en dispositif de gestion plus pérenne, s'appuyant sur des outils, des réseaux et des organisations. De même, on pourrait imaginer que le partage et la comparaison des pratiques se fassent, sur cette base, à un niveau sectoriel ou intersectoriel sous l'égide des pouvoirs publics.

S'engager dans cette voie n'exclut donc pas l'élaboration de normes, d'outils et de référentiels, et le besoin d'espaces de production du sens commun. Mais, à partir du moment où la production de sens est privilégiée, il s'agit de permettre les formes de contextualisation en ne définissant que des conventions en nombre réduit qui permettent la comparabilité des résultats et l'identification de stratégies individuelles et collectives.

Dès lors que les informations produites sont plus simples et moins nombreuses, et qu'elles s'appuient sur un jeu de normes et de conventions limitées et partagées, on peut imaginer des formes de délibération plus ouvertes à d'autres parties prenantes. Force est de constater l'absence de forums hybrides où pourraient être présentées, discutées et mises à l'épreuve les stratégies des entreprises au regard des enjeux

environnementaux et sociétaux du moment. Les pouvoirs publics pourraient susciter de tels forums en en fixant les cadres et les règles du jeu.

En guise de conclusion, il me semble que le devoir de redevabilité, appelé de leurs vœux par Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, ne peut faire l'économie d'une analyse précise des pratiques de régulation publique et de transparence ainsi que de leurs limites. C'est à cette condition, semble-t-il, que des pistes de réflexion originales peuvent être identifiées et expérimentées. Je ne doute pas qu'ils sauront entendre cet appel et intégrer certaines réflexions dans leur prochain livre ■

Références

- Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable. Expérience des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert.
- Aggeri Franck (2015) "Comment rendre les entreprises redevables à l'égard de la société ? À propos du livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, éditions La Découverte", *Gérer et Comprendre*, n° 120, pp. 67-68.
- Bastianutti Julie & Dumez Hervé (2012) "Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?", *Gérer et Comprendre*, n° 109, pp. 44-54.
- Foucault Michel (1994) "La gouvernementalité" in *Cours au collège de France 1977-1978, 4^e leçon, Dits et Ecrits, tome III*, Paris, Gallimard, pp. 635-647.
- Habermas Jürgen (1991) *The structural transformation of the public sphere*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Lefebvre Philippe (2003) *L'invention de la grande entreprise : travail, hiérarchie, marché*, Paris, Presses Universitaire de France.
- March James G. & Olsen Johan P. (1975) "The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity", *European Journal of Political Research*, vol. 3, n° 2, pp. 147-171.
- Matten Dirk & Moon Jeremy (2008) "'Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 33, n°2, pp. 404-424.
- Mehrpouya Afshin & Djelic Marie-Laure (2014) "Transparency: from enlightenment to Neoliberalism or when a norm of liberation becomes a tool of governing", Jouy-en-Josas, HEC Paris Research Paper No. ACC-2014-1059.



*Le rouleau du livre d'Isaïe trouvé à Qumran.
Au chapitre 34, le ciel est comparé à un livre immense qui un jour
sera roulé*



Colonne de livres, Nuremberg, Germanisches Nationalmuseum (4 août 2015)

Vers une conception renouvelée de l'entreprise

Bernard Saincy
Innovation Sociale Conseil

À propos de



Ce livre (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015) est différent des livres managériaux qu'on peut lire habituellement concernant l'entreprise dans ses rapports avec la société et la RSE.

Il repose sur un travail de recherche considérable, au sujet plus large que la seule RSE dans la mesure où il s'interroge sur la place et le rôle de l'entreprise « *dans et par rapport à la société* ».

Il se caractérise par une érudition sur le sujet, un argumentaire riche, quantités de références à des théoriciens des organisations et du management mais aussi à des philosophes et sociologues (comme Ulrich Beck que les auteurs écornent un peu en contestant, à juste titre de mon point de vue, sa thèse selon laquelle les partenariats entreprises/ONG ne seraient que des cautions pour les entreprises).

Un parti pris le caractérise également : celui d'une vision institutionnaliste de la RSE qui tranche avec la littérature managériale plutôt contractualiste.

Mais ce parti pris n'exclut pas la présentation objective des différents points de vue.

La vision théorique est d'autant plus affinée qu'elle s'appuie sur un engagement militant des deux auteurs notamment au sein (mais il y en a d'autres) du Forum citoyen sur la RSE.

Enfin, quoique dense, l'ouvrage est pédagogique.

Pour toutes ces raisons, le livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée est, de mon point de vue, appelé à devenir une référence pour tous ceux qui s'intéressent à l'entreprise et la RSE.

Avant de discuter les thèses du livre, je me suis livré à un exercice de comparaison globale entre le livre des auteurs en date de 2004, centré sur l'entreprise responsable, et le livre d'aujourd'hui.

Les deux sont très différents et ces différences démontrent deux choses : d'une part, en dix ans la réflexion des deux auteurs s'est approfondie ; d'autre part et surtout, la RSE a parcouru en dix ans un chemin important même si les auteurs notent dès leur introduction et à juste titre : « *Le concept de RSE n'est pas plus aisé à définir*

aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années car il s'est propagé sans acception commune » (op. cit., p. 7).

En 2004, la RSE était une notion confidentielle. Les débats sur ISO26000 commençaient juste. À peine parlait-on dans les entreprises de parties prenantes – encore moins de théorie des parties prenantes –, concept central dans la RSE et sa propagation mais qui a des limites, comme le soulignent les auteurs : manque de représentativité, asymétrie des représentativités actionnaires/sous-traitants, ce qui limite la définition de l'intérêt général à une simple délibération entre parties, sans réelle consultation, ou intervention, ou partenariat. Les États ne s'étaient pas vraiment penchés sur le sujet et la directive de l'Union européenne leur enjoignant de définir un plan national RSE n'existait pas. Comme la RSE englobe les droits de l'homme et l'environnement, les principes Ruggie sur les droits de l'homme et les sociétés transnationales n'existaient pas (ils sont apparus en 2011), non plus que les débats sur la justice environnementale et le climat.

Un chemin a été parcouru, sans nul doute, mais la question se pose : est-il suffisant ?

Tout en reconnaissant des avancées, les auteurs semblent incliner à répondre négativement. Ceci est un peu déroutant car, finalement, si l'on considère que « *la RSE est un terrain d'intervention sociale pour les acteurs* » (Descologues & Saincy, 2004), cela veut dire que les acteurs restent encore timides sur le sujet.

Sur ce point, le chapitre 4 (« Les dynamiques relationnelles des acteurs ») est très intéressant. Les auteurs analysent d'une façon exhaustive les différentes stratégies des ONG (plaidoyer, consultation, coopération, philanthropie...) mais aussi celles des organisations syndicales, des investisseurs ISR et des consommateurs dont ils notent, à juste titre, que leur représentation est complexe.

Les auteurs posent la question :

Les ONG constituent-elles des contre-pouvoirs aux puissances économiques mondialisées ? » On peut être un peu interrogatif sur la réponse qui est suggérée et que l'on peut résumer par ce passage du livre : « Ainsi les firmes ont subi un processus de délégitimation due à l'élargissement sans contrôle de leur domination, alors que les organisations de la société civile alimentent cette crise de légitimité tout en offrant un horizon moral vers lequel les firmes sont conviées à s'orienter. (op. cit., p. 107)

Sur les syndicats, les auteurs écrivent :

Le fait que les syndicats considèrent la RSE comme faisant partie du dialogue social, alors que les ONG estiment que le dialogue social est un aspect de la RSE, illustre bien la différence d'approche entre deux mondes qui apprennent cependant de mieux en mieux à se connaître et à travailler ensemble... (op. cit., p. 106)

J'en viens maintenant aux réactions des entreprises elles-mêmes.

Le livre les aborde dans un paragraphe intitulé « La réactivité des milieux d'affaires : le business case comme compromis » (op. cit., p. 122). Le lecteur s'attend à ce qu'y soit abordé le débat sur l'autorégulation *versus* la régulation institutionnelle, sur la *soft law versus* la *hard law*. Or, sur ce point, il apprécie particulièrement que les auteurs sortent clairement des oppositions classiques et parlent plutôt de combinatoires.

Ainsi écrivent-ils :

Les initiatives et expériences en cours constituent l'ébauche de nouvelles formes de régulation mondiale et peuvent dessiner l'esquisse d'un nouveau contrat social mondial. Cette régulation prend des formes diverses et hybrides qui combinent conventions internationales interétatiques, réglementations

nationales, normes professionnelles privées, corégulation et démarches volontaires des entreprises, c'est-à-dire des combinatoires soft law/hard law. (op. cit., p. 126)

En somme, ISO 26000 – norme privée – et la récente *Proposition de projet de loi sur le devoir de vigilance* – norme publique future – participent-elles de la même façon à la promotion de la RSE ?

Ce débat *soft law* contre *hard law* n'est-il pas le même que celui qui a agité (et agite encore) les débats sociaux entre la loi et le contrat comme générateurs de droit social alors que l'étude de l'histoire sociale nous montre que les deux y ont contribué ?

J'en viens à un sujet qui me tient à cœur, le *social business*. Je dois dire que dans ce livre bien construit et rigoureux, il s'agit d'un passage qui me laisse perplexe :

Ainsi, même si les frontières sont souvent floues et peu étanches, le principe du *social business* ne peut être confondu avec celui des démarches RSE : partant d'un objectif économique, elles visent à intégrer des préoccupations sociales au sein d'une activité qui n'avait pas été conçue *a priori* pour cela, alors que le *social business* partant au contraire d'un objet à utilité sociale, conduit à marchandiser le service rendu. (op. cit., p. 182)

Je peux entendre ce point de vue s'il est fait ici référence à des expériences peu convaincantes de développement de *social business* en lieu et place de services publics privatisés dans des pays développés (Royaume-Uni par exemple). Mais cela, à mon avis, n'est pas le modèle dominant de l'entrepreneuriat social et pas le cas dans les pays les moins développés.

Ce livre est aussi parfois descriptif. J'ai ainsi reconnu beaucoup de choses vécues dans la caractérisation du directeur du développement durable comme un « marginal sécant » (expression que les auteurs empruntent à Crozier) et qui joue un peu un rôle d'interprète ou d'intermédiaire entre les dirigeants de son entreprise et les parties prenantes, ce qui peut parfois être cocasse.

La conclusion de cette discussion portera sur le dernier chapitre, « Vers une conception renouvelée de l'entreprise ». On y sent une volonté de proposer des pistes à l'usage des différents acteurs. Plusieurs retiennent l'attention : une approche par les droits et les devoirs des entreprises, des propositions sur une gouvernance des firmes qui serait plus partenariale, l'articulation de la responsabilité de l'entreprise avec ses filières et ses territoires, une réflexion sur l'utilité sociale, etc. Ces propositions sont lancées maintenant dans le débat public et c'est un autre des mérites de ce livre. L'ouvrage ne propose rien de moins qu'un ré-encastrement de l'entreprise dans la société, cela en essayant de clarifier et redynamiser la notion de RSE en la débarrassant de toute vision utilitariste. Il s'agit sans nul doute d'une réflexion utile et d'actualité ■



Le bibliothécaire,
Giuseppe Arcimboldo
(vers 1570) (Palais
Skokloster, Stockholm)

Références

- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2015) *L'entreprise dans la société*, Paris, La Découverte.
- Descolongues Michèle & Saincy Bernard (2004) *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Paris, La Dispute.

Réponses

Michel Capron

Professeur émérite, Université Paris 8 / chercheur, IRG – Université Paris Est

Françoise Quairel-Lanoizelée

Université Paris-Dauphine

À propos de



Nous tenons tout d'abord à remercier Julie Bastianutti pour sa remarquable synthèse de notre ouvrage et Franck Aggeri et Bernard Saincy pour leurs commentaires pertinents et enrichissants.

Franck Aggeri souligne « l'absence de critique des pratiques de régulation publiques ». Il est vrai que nous nous sommes principalement focalisés sur l'analyse des rapports entre les entreprises et la société civile et que les différentes conceptions du rôle de l'État, entre gardien de l'intérêt général et gardien de l'utilité collective, sous-jacentes aux instruments de régulation, sont peu explicitées. Cet examen de l'évolution des formes de l'action publique aurait certainement été très utile, notamment dans le cas de la France dont on sait qu'à certaines époques, en particulier durant l'après Seconde Guerre mondiale et

jusque dans les années 1980, l'interventionnisme économique de l'État a joué un rôle essentiel dans le développement national et international des entreprises.

Nous sommes pleinement en accord avec lui lorsqu'il écrit que « chaque recul de la régulation publique coïncide avec une montée en puissance de ces actions volontaires [des entreprises] et vice versa ». Nous l'avons écrit d'une façon différente dans la section consacrée au partage des rôles entre l'État et les entreprises dans la prise en compte de l'intérêt général (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015, pp. 87-97), en montrant comment la sphère privée tendait à prendre le pas sur la sphère publique dans la définition des valeurs publiques et la prétention de certains milieux d'affaires à prendre en charge le bien public.

Nous partageons également son analyse des raisons qui ont conduit à limiter le pouvoir de régulation des autorités publiques : la montée du néolibéralisme et la crise de légitimité des acteurs publics dans un contexte de mondialisation. Les deux facteurs sont d'ailleurs liés et s'entretiennent mutuellement. L'idéologie néolibérale a donné leurs lettres de noblesse à des politiques visant au désengagement et au retrait de la puissance publique. Il en est résulté une impuissance publique croissante ayant pour origine la démission des politiques qui ont abandonné une grande partie de leur souveraineté aux puissances financières et qui ont justifié l'utilité de l'action politique

par l'économie et la compétition internationales. Cette impuissance a jeté le discrédit sur la politique et les acteurs politiques et, du coup, les grandes entreprises sont apparues comme plus légitimes, voire plus efficaces pour régler les affaires publiques. En retour, l'idéologie néolibérale est confortée pour justifier et consacrer que le déclin de l'autorité publique s'inscrit dans un mouvement historique inéluctable.

Il ne faut cependant pas prendre prétexte de la faible efficacité de certaines régulations publiques pour jeter l'anathème sur toute forme de régulation publique, d'autant plus que, même si elles ne sont pas parées de toutes les vertus, comme nous le montrons dans le livre, les régulations hybrides qui se développent ont besoin d'un socle de valeurs définies, en démocratie, par la puissance publique.

En soulignant la différence ontologique de conception des relations entreprise-société, nous ne formulons pas une « *critique virulente* » des pratiques des entreprises en général. Nous constatons que les entreprises, notamment les méga-firmes, capturent la RSE comme un moyen de renforcer ou de maintenir leurs performances économiques et financières (*business case*). Il est indéniable que les « bonnes pratiques » de certaines entreprises tendant à réduire les impacts négatifs de leur activité sur l'environnement sont positives, mais elles ne permettent pas de prendre en compte les effets globaux ou territoriaux de l'activité de toutes les entreprises. L'ouvrage souligne la nécessité d'un nouveau compromis social/sociétal dans le cadre de corégulations hybrides à divers niveaux : international, territorial, filières... Il convient également de souligner que le terme « entreprise » appliqué indifféremment aux puissances financières privées mondialisées et aux PME innovantes contribue à l'ambiguïté des critiques formulées.

La deuxième observation de Franck Aggeri a trait à la transparence à l'épreuve des pratiques de *reporting* extra-financier. Rappelons tout d'abord que, même si les deux notions sont liées, il faut faire une nette distinction entre la transparence (*transparency*), instrumentée par le *reporting*, et la redevabilité (*accountability*) qui constitue la dette irrefragable de l'entreprise à l'égard du patrimoine commun de l'humanité dans lequel elle puise ses ressources. Comme nous le soulignons, la dimension morale et politique de la redevabilité a souvent été atténuée dans sa traduction pour réduire l'*accountability* au simple processus de reddition de comptes.

Les observations de Franck Aggeri sur les effets de l'obligation de *reporting* extra-financier sur la « machine de gestion » sont très intéressantes. Elles amènent à s'interroger sur le volume et la nature de l'information à divulguer et son utilité pour les utilisateurs potentiels, limités dans leurs capacités de traitement. Au moment même où les acteurs français de la RSE peinent à se mettre d'accord sur une grille d'indicateurs susceptible d'amender le décret d'application de l'article 225 du Code de commerce étendant l'obligation du *reporting* extra-financier en la mettant en conformité avec la nouvelle directive européenne, les remarques de Franck Aggeri sonnent très justes. Au-delà de l'exhaustivité, c'est l'importance attribuée à la nature des informations diffusées, c'est-à-dire la *materiality* (pertinence), qui permet de les hiérarchiser. Elle est liée au destinataire de l'information et la complexité est effectivement réduite par les régulateurs ou les normalisateurs en privilégiant les utilisateurs financiers.

Au lieu de rechercher une grille d'information unique qui ne satisfera jamais personne, il conviendrait plutôt d'imaginer des instances de dialogue, de confrontation des différentes parties concernées sur des questions précises de stratégie de l'entreprise, d'impacts et d'utilité de ses activités. Ceci éviterait sans doute bien des malentendus,

des polémiques coûteuses, voire des actions judiciaires. Quant à dégager un « sens commun » aux informations divulguées, nous doutons fort de la possibilité actuelle d'y parvenir, étant donné le fossé qui sépare les groupements professionnels et les organisations de la société civile sur les enjeux sociaux et environnementaux.

Les divulgations d'informations non financières ne constituent qu'un instrument très imparfait de reddition voire de pilotage des relations entreprise-société mais l'institutionnalisation de leur divulgation, plus ou moins contraignante, a constitué un levier interne important de questionnement sur les pratiques de l'entreprise et les acteurs de ce marché constituent un réseau de traducteurs pour la RSE dans sa vision managériale.

Bernard Saincy revient sur le débat *soft law/hard law* qui a effectivement un peu perdu de son acuité depuis que la plupart des juristes qui se sont intéressés de près à la question ont reconnu que l'une pouvait conforter l'autre et réciproquement et que, finalement, il n'y avait pas lieu de s'émouvoir devant le développement de combinaisons associant les deux approches. Comme le souligne Bernard Saincy, c'est en quelque sorte le même type de débat que les spécialistes de droit du travail ont eu entre la loi et le contrat, et l'on peut retrouver ce débat,

en matière de RSE, à propos des accords-cadres internationaux qui semblent préfigurer ce que pourraient être des conventions collectives internationales. Mais on en connaît aujourd'hui assez mal l'effectivité. Car l'essentiel, selon nous, repose sur l'effectivité des dispositifs : or, on sait qu'un très grand nombre de lois ne sont pas appliquées en France, pour des raisons diverses, et qu'en revanche des démarches volontaires résultant d'accords entre parties peuvent être efficaces sous le contrôle de ceux qui les ont signés. L'ISO 26000 qui a pour ambition de faire appliquer plus d'une centaine de conventions internationales peut se révéler bien plus efficace dans sa mise en œuvre si les acteurs se l'approprient que, par exemple, la loi sur le *reporting* extra-financier dont la non-application ne fait l'objet d'aucune sanction.

Sur le *social business*, comme l'expression elle-même le montre, il nous semble clair que l'origine de l'idée est anglo-saxonne, en particulier britannique, et qu'elle s'est développée à partir de la privatisation des services publics pendant l'ère thatcherienne. Il est vrai que, depuis cette époque, d'autres formes « d'entreprises sociales » ont émergé à travers le monde et que la terminologie a évolué, la langue française ayant produit les locutions « entreprise sociale » et « entrepreneuriat social » qui recouvrent d'ailleurs, d'après la définition récente de la Commission européenne (2011), des formes marchandes beaucoup plus anciennes, telles que les coopératives et les mutuelles. Au plan sémantique, nous sommes donc dans une grande confusion qui alimente d'ailleurs des controverses au sein des différentes familles de l'économie sociale et solidaire. Reste à savoir si « l'entrepreneuriat social » est différent du *social business* originel, et aussi des stratégies BOP classiques visant à faire rentrer dans le marché les consommateurs pauvres des pays les moins développés. Les expériences de



Calella de Palafrugell
(20 octobre 2014)

partenariat entre les grandes entreprises et les acteurs du tissu économique et social local, dans le cadre de la BOP 2.0 dans ces pays, peuvent conduire à le penser, comme le souligne Bernard Saincy. Du fait de son expérience personnelle, il a probablement en tête des exemples concrets qu'il serait intéressant de connaître et d'analyser pour dépasser la simple discussion sémantique.

Si, en dix ans, nous sommes passés de la responsabilité sociale à la redevabilité de l'entreprise envers la société, les débats ne sont pas clos. Les évolutions de l'environnement naturel et social des prochaines années, l'émergence de nouvelles formes de gouvernance des ressources communes permettant un accès partagé (les communs) remettront très fortement en question les formes classiques de l'entreprise en économie de marché.

Notre réflexion va continuer en vue du nouvel ouvrage suggéré par Frank Aggeri... ■

Référence

Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2015) *L'entreprise dans la société*, Paris, La Découverte.

Comme le monde est petit !

À propos de *The small worlds of corporate governance* dirigé par Bruce Kogut

Héloïse Berkowitz

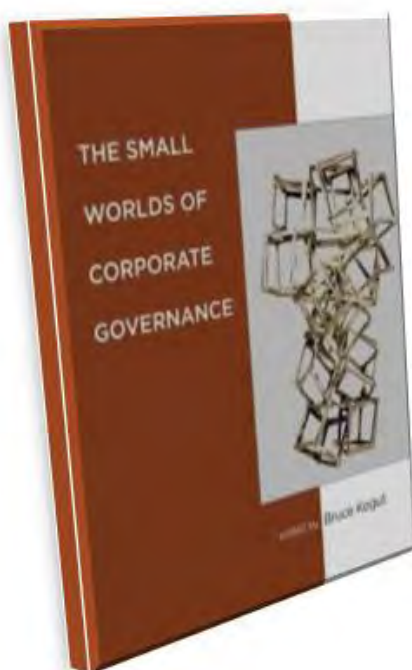
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

La gouvernance d'entreprise ou *corporate governance* est une notion souvent considérée comme assez floue, qui recouvre l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. Dans une acception plus restreinte, la gouvernance d'entreprise désigne les rapports entre les actionnaires d'une part et la direction d'une firme d'autre part. En ce sens, le terme est utilisé pour décrire principalement le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance. Il s'agit d'un des principaux dispositifs de réduction des coûts d'agence nés de la relation parfois conflictuelle entre actionnaires et dirigeants voire même entre actionnaires majoritaires et minoritaires.

Nombre d'études qui lui sont consacrées développent une approche téléologique s'intéressant principalement à ses effets. La plupart s'accordent à dire qu'une bonne gouvernance d'entreprise est créatrice de valeur¹. En outre, il est généralement reconnu que la gouvernance d'entreprise est principalement dictée par le droit des sociétés et diffère donc potentiellement d'un pays à un autre. Elle est aussi affectée par les instruments de *soft law* ou *self-regulation* des sociétés, tels que les codes de bonne conduite, ajoutant des recommandations au cadre légal existant.

Cet ouvrage (Kogut, 2012a) postule, de façon assez conventionnelle, que les réseaux personnels ou réseaux sociaux – c'est-à-dire les communautés d'agents et les liens existants entre eux – affectent aussi largement cette gouvernance d'entreprise. Mais l'approche originale et novatrice de la démarche consiste à revendiquer une perspective résolument « évolutionnaire », et non téléologique. Elle se distingue de cette dernière en ce qu'elle cherche à répondre à la question du pourquoi et non à celle du comment (« pourquoi la gouvernance est-elle comme elle est ? » et non « comment obtenir tel ou tel type d'effet par tel ou tel type de gouvernance ? »). Les contributeurs du livre se concentrent en effet sur les mécanismes sous-jacents de l'évolution de la gouvernance

1. Mais des études critiques se sont fait jour récemment : Segrestin & Hatchuel (2012) ; Mayer (2013). Ces livres ont été discutés dans le *Libellio*, vol. 8, n°2, pour le premier ; vol. 9, n° 2, pour le second – Dumez (2012 ; 2013).





Saint Jérôme dans son cabinet d'étude, Giovanni di Paolo (entre 1425 et 1430)

d'entreprise. L'idée est de mettre en lumière, en fournissant données, instruments de mesure et outils analytiques, la convergence ou la non-convergence des systèmes de gouvernance d'entreprises nationales grâce à l'analyse des *small worlds* intervenant à l'échelle internationale et de montrer dans quelle mesure la globalisation a affecté ces petits mondes.

Les *small worlds* décrivent un ensemble de cercles restreints ou clubs d'acteurs participant à la gouvernance, réunissant principalement les membres des conseils d'administration des grandes multinationales. Ces *small worlds* sont reliés entre eux par de courtes distances sociales, c'est-à-dire par des interconnexions personnelles, malgré l'envergure des systèmes de gouvernance étudiés. Quelle a été l'évolution de ces *small worlds* de la gouvernance depuis les années 1990 et quels éléments permettent d'expliquer ces changements ?

Pour répondre à cette question, l'ouvrage repose sur deux *designs* de recherche différents, qui permettent de poser un regard original sur un thème de recherche déjà éprouvé. Ces deux méthodologies seront présentées dans une première partie. Les différents chapitres explorent les effets de « ruptures structurelles » marquantes sur les réseaux de gouvernance – ce sera l'objet de la deuxième partie. L'ouvrage met notamment en évidence la force des clubs et l'importance des mécanismes informels, présentés en troisième partie.

Méthodologie de l'ouvrage : l'approche comparative et générative

De façon originale (ce n'est pas toujours le cas des ouvrages collectifs), le livre a été constitué à partir d'une collecte commune de données, effectuée sur vingt-deux pays, avec la plupart du temps deux panels de données afin de mener une analyse comparative sur le long terme des réseaux étudiés. Comme il a été dit, et avec l'objectif de construire une perspective évolutionnaire des systèmes de gouvernance, deux méthodologies sont mobilisées : une méthode de statique comparative et une méthode de science sociale générative.

La première vient de l'économie et consiste à comparer deux résultats économiques différents, avant et après un changement intervenu au niveau d'un paramètre exogène sous-jacent. Les chapitres mobilisant cette méthode s'intéressent aux propriétés des réseaux et des gouvernances de différents pays sur la décennie 1990 et à leurs changements en réponse à l'évolution de certains chocs exogènes. Kogut (2012b), en introduction, prend l'exemple de la privatisation des années 1980 et 1990 qui a conduit au changement de contrôle national à contrôle privé des sociétés, bouleversant ainsi les liens historiques entre propriétaires, firmes et conseils d'administration. Les conséquences ont cependant été différentes selon les pays. C'est l'objectif de cette méthodologie que de mettre en lumière les ressemblances et dissemblances de comportements entre pays.

La seconde méthode est présentée comme plus innovante et iconoclaste. Dite « générative », elle consiste à mettre en lumière les mécanismes ou micro-règles dont émerge la structure institutionnelle, culturelle et sociétale d'un pays. Les chapitres

utilisant cette méthode, moins nombreux, cherchent en effet les paramètres ou règles qui fondent une société aux attributs spécifiques telle que la France. La méthode générative se distingue de la « *path dependency* » ou dépendance de cheminement, en ce qu'elle cherche l'événement ou la série d'événements qui produit ou explique des schémas de réseaux particuliers et des logiques nationales. Kogut prend l'exemple de la France en introduction pour illustrer cette méthodologie qui veut tester la manière dont un krach financier vieux de 300 ans – la banqueroute de Law en 1720 – a généré le comportement sociétal caractérisé par une réticence à devenir actionnaire. Ce que Kogut qualifie de science sociale générative consiste donc à identifier les effets des chocs exogènes sur les modèles de réseaux de gouvernance et sur les groupements qualitatifs de logiques nationales (les réseaux nationaux aux caractéristiques proches). Les chocs exogènes en question font l'objet d'une attention particulière lorsqu'ils constituent des « ruptures structurelles », c'est-à-dire lorsqu'ils perturbent les schémas de ces réseaux. En d'autres termes, un choc exogène ne constitue pas nécessairement une rupture structurelle s'il n'implique pas de changement de paradigme, notamment en matière de réseaux de gouvernance – ce qui nous concerne ici.

La stratégie du livre consiste à fournir une base méthodologique permettant de décrire ces réseaux et à comparer les évolutions auxquelles ils ont été soumis dans les années 1990. Les résultats de certains chapitres font la lumière sur les liens entre les propriétés de ces réseaux et les ruptures structurelles, auxquelles nous nous intéressons à présent.

Les grandes « ruptures structurelles » et les systèmes de gouvernance d'entreprise

L'ouvrage met l'accent sur la notion de « *structural break* » ou rupture structurelle. Une rupture structurelle est un choc exogène suffisamment perturbateur pour avoir des conséquences importantes sur l'organisation des économies et des systèmes juridiques et financiers. Une même rupture structurelle peut toucher différents pays qui réagissent alors différemment : analyser une rupture structurelle permet donc mettre en lumière des divergences culturelles et nationales. L'ouvrage s'intéresse en grande partie au phénomène de globalisation. Revenons sur ce terme. Bruce Kogut indique en introduction :

Globalization takes on many forms. Most simply, it is the growth in trade and international investment among countries that has sometimes exceeded the growth in national indicators. It can also be the adoption of ideas (e.g., mass culture) or of institutions (e.g., stock markets and corporate governance). But in the end, the displacement of national control by transnational actors explains the interest in globalization. (Kogut, 2012a, p. 4)

La globalisation est un cas exemplaire de rupture structurelle dont l'intervention permet d'identifier des différences dans les systèmes nationaux et leurs évolutions temporelles. Une rupture structurelle peut cependant être propre à un pays, c'est le cas, aux États-Unis, du passage de la participation des banques au capital des entreprises, au financement sur les marchés secondaires. L'affaiblissement des banques au capital conduit à la diminution de leurs représentants aux conseils d'administration. C'est ce type de rupture structurelle produisant des changements dans la structure des réseaux que l'ouvrage analyse. Si certains auteurs font remonter la globalisation avant 1914 (Berger, 2003), les chapitres qui lui sont consacrés dans cette œuvre s'intéressent principalement aux années 1990-2000.

Un cas étudié dans l'ouvrage est la vague de politiques de privatisation et de libéralisation des économies dans les années 1990 et la diffusion qui s'ensuit de codes de gouvernance libérale. Fabrizio Ferraro *et al.* (2012) étudient les effets de cette double rupture structurelle – libéralisation d'une part, évolution des régimes de gouvernance d'autre part – sur les réseaux d'administrateurs d'entreprises en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suisse, en France, en Italie et en Espagne dans les années 1990 puis dans les années 2000. Les auteurs montrent que ces pays d'Europe de l'Ouest ont répondu de façon assez différente à ces ruptures structurelles. Par exemple, la présence des fonds de pension et autres fonds communs de placements en tant qu'actionnaires s'est accrue en Suisse, aux Pays-Bas et en Allemagne, par rapport aux pays latins. En France, à l'inverse, les politiques de privatisation ont conduit à l'émergence d'un actionnariat croisé entre différentes multinationales. Les ruptures structurelles, telle la privatisation, génèrent des situations de menaces et d'opportunités dont les acteurs économiques cherchent à profiter. Un besoin de coordination par les institutions existantes ou par des entrepreneurs institutionnels apparaît alors. Ceux qui parviennent à jouer ce rôle deviennent centraux dans les réseaux de gouvernance. Ce mécanisme est par exemple visible en France, Espagne, Italie et Allemagne où les institutions financières (banques, assurances) jouent un rôle majeur, alors que c'est moins le cas aux Pays-Bas et en Suisse.

Quels enseignements l'ouvrage tire-t-il de l'étude de ces ruptures structurelles et de leurs effets sur les réseaux de gouvernance ?

Les *small worlds*, les clubs de la gouvernance d'entreprise

Les clubs, ou *small worlds*, apparaissent comme une dimension cachée de la gouvernance d'entreprise. Leur étude est essentielle à la compréhension des systèmes nationaux (économiques et sociaux).

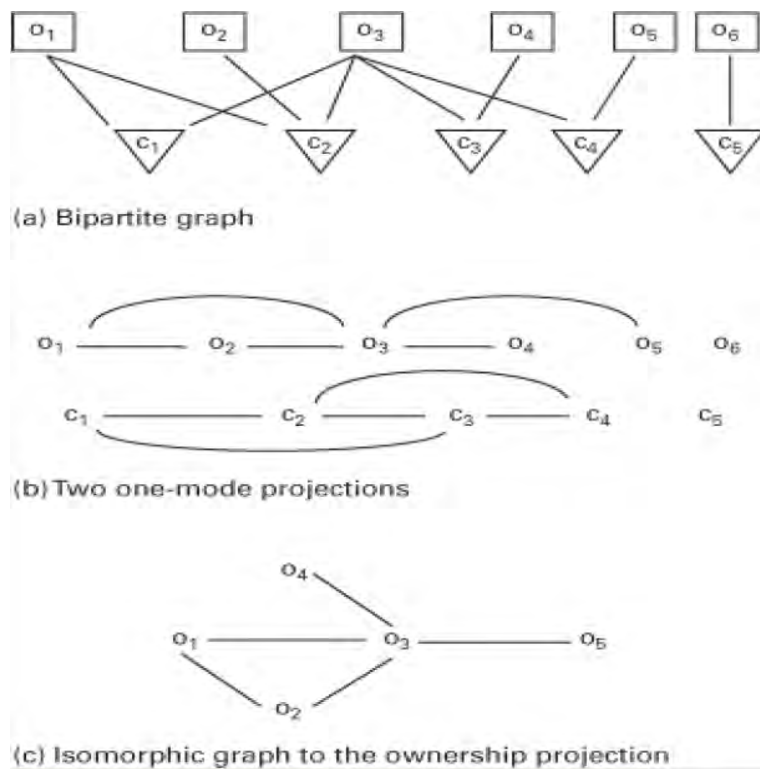
Une analyse des réseaux se concentrant uniquement sur des données de densité brute peut conduire à des résultats incomplets comme le notent Kogut et Walker (2003). C'est pourquoi l'ouvrage insiste sur l'étude de la relation entre deux paramètres : le nombre des liens entre actionnaires d'une entreprise et la distance entre les entreprises au sein du réseau.

L'analyse de ces clubs en termes de réseaux sociaux produit des graphes dont les propriétés sont de courtes distances entre acteurs au sein de *clusters* densément connectés. La force du *cluster* (la densité de ses connexions et la faiblesse des distances) traduit une coordination facile entre les membres, des origines culturelles communes et surtout des attributs homophiles tels que le sexe, l'éducation et les croyances personnelles. Ces clubs sont aussi caractérisés par une forte localité et par un partage de l'information. Le savoir partagé au sein de ces clubs diminue avec la distance sociale des acteurs.

Les caractéristiques (distance sociale et coefficient de *clustering*) des clubs de gouvernance d'entreprise mettent en lumière l'importance de ce que Kogut appelle les mécanismes de contrôles informels (*informal enforcement mechanisms*), et qui sont les éléments manquants des études de la gouvernance. Ces mécanismes de contrôles informels reposent précisément sur les réseaux sociaux existant entre entreprises, c'est-à-dire les petits mondes, ou clubs de personnes appartenant aux différents conseils d'administration. Ces clubs peuvent s'autoréguler par la proximité qui existe entre leurs membres. Les effets d'image, de réputation, de rumeurs entre membres

et leurs éventuelles pertes de crédibilité ou de statut peuvent en effet affecter les décisions qui sont prises. Or cette dimension est absente des approches classiques de la gouvernance. Le modèle suédois de gouvernance d'entreprise repose probablement sur ce type de mécanisme de contrôle informel selon Kogut. Un de ces mécanismes informels relevant du *small world* consiste à faire peser un risque sur la réputation et le statut social des directeurs (ou des administrateurs) afin de limiter les abus de pouvoir sur les actionnaires minoritaires notamment, très présents dans les conseils d'administration suédois.

Le problème de la gouvernance est que la concentration des pouvoirs produit des petits clubs sécurisant l'accès aux opportunités et aux ressources. Or les directeurs, membres des conseils d'administration, ont avant tout une responsabilité envers leurs actionnaires. Mais lorsqu'ils sont membres de plusieurs conseils, comme c'est la norme aujourd'hui, il y a conflit d'intérêt évident. Le Graphe 1 exprime bien ces conflits dans les relations en représentant les conseils d'administrations (O1, O2,...) et les firmes (C1, C2, ...) sous la forme de nœuds, et les directeurs partagés sous la forme de traits.



Graphe 1 représentations de réseaux de gouvernance (Kogut, 2012a, p. 25)

Les *directors* des conseils d'administration ont la responsabilité de la direction de la firme. Leur accès à ces postes prestigieux mais à hauts risques se fait souvent à cause de parcours communs avec ceux des autres directeurs (réseaux d'anciens, réseaux personnels, etc.). La multiplication des postes pour une même personne dans différents conseils d'administration contribue à créer un « *boy's club* ». Ou plutôt un système de clubs connectés par de courtes distances sociales.

Conclusion

L'étude de la gouvernance d'entreprise est un sujet essentiel pour la recherche car toute innovation dans ses mécanismes peut affecter de façon considérable la performance des organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non, locales ou globales, publiques ou privées. Les apports de cet ouvrage sont avant tout méthodologiques. Bruce Kogut, éditeur et contributeur de certains chapitres, montre dans son introduction au livre comment la combinaison de deux *designs* de recherche développés dans cet ouvrage collectif, est pertinente pour la compréhension de la gouvernance d'entreprise. L'ouvrage remet en cause l'affirmation courante en finance et en droit selon laquelle les systèmes de gouvernance à l'échelle des pays convergent vers un état institutionnel commun et unique.

La recherche reposant sur les statistiques des petits mondes offre l'opportunité de décrire les clubs et les institutions de gouvernance au sein de chaque pays et entre pays, servant ainsi d'approximation pour une meilleure compréhension des systèmes nationaux eux-mêmes. Cet ouvrage coordonné ne se contente pas de juxtaposer différents chapitres autonomes. Il démontre au contraire l'existence d'effets de levier possibles lorsque la coopération entre chercheurs conduit à une nouvelle collecte de données et à une utilisation de méthodologies nouvelles et d'instruments nouveaux. L'ouvrage adopte une approche plus causale des mécanismes sociaux sous-jacents aux institutions. Il ne s'agit pas de définir les caractéristiques du meilleur système ou d'un système idéal, puisqu'une telle perspective téléologique échoue à prendre en compte les différences culturelles, sociétales et nationales et la multiplicité des contextes. En revanche, il s'agit de mettre en lumière les règles sociales qui génèrent des structures sociétales spécifiques et qui produisent les mécanismes et autres dispositifs de gouvernance que nous observons en tant que chercheurs. Cette étude des petits mondes montre que la gouvernance d'entreprise n'est pas le seul fait des conseils d'administration mais aussi de réseaux de personnes ou de clubs, à l'échelle nationale voire internationale ■

Références

- Berger Suzanne (2003) *Notre première globalisation. Leçons d'un échec oublié*, Paris, Le Seuil/La République des Idées.
- Dumez Hervé (2012) "L'entreprise en quête de fondation", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 37-44.
- Dumez Hervé (2013) "Repenser l'entreprise et les théories qui l'analysent. À propos de Firm Commitment de Colin Mayer", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 2, pp. 35-47.
- Ferraro Fabrizio, Schnyder Gerhard, Heemskerk Eelke M., Corrado Raffaele & Del Vecchio Nathalie (2012) "Structural Breaks and Governance Networks in Western Europe", in Kogut Bruce [ed] *The Small Worlds of Corporate Governance*, Cambridge (MA), The MIT Press, pp. 151-182.
- Kogut Bruce [ed] (2012a) *Small Worlds of Corporate Governance*, Cambridge (MA), The MIT Press.
- Kogut Bruce (2012b) "The Small World of Corporate Governance: An Introduction", in *The Small Worlds of Corporate Governance*, Cambridge (MA), The MIT Press, pp. 1-50.
- Kogut Bruce & Walker Gordon (2003) "Petits mondes et globalisation : une perspective comparative", *Gérer et Comprendre*, vol. 74, pp. 6-13.
- Mayer Colin (2013) *Firm Commitment*, Oxford, Oxford University Press.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.

Dossier : La dynamique sociale des marques

Le livre ouvert, Juan Gris (1925)



Les marques sont un des objets d'étude du marketing. Mais, eu égard au rôle qu'elles jouent, les sociologues, les politistes, les économistes, les psychologues, devraient s'y intéresser comme à un phénomène contemporain central.

En 2012, dans le *Libellio*, Bernard Cova présentait le travail des consommateurs en faveur des marques et Emmanuelle Rigaud faisait le compte rendu du livre de Martin Kornberger (2010) qui explore le lien entre marques et société.

Les deux auteurs reviennent aujourd'hui sur cette question de la dynamique des marques. Bernard Cova a bien voulu confier en avant-première au *Libellio* un des chapitres d'un livre qui sortira en 2016 sur la relation étrange des marques au religieux. Emmanuelle Rigaud revient sur le sens qu'on peut leur attribuer ■

Références

Cova Bernard (2012) "La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/Loggionisti", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 29-34.

Cova Bernard (2016, à paraître) *La vie sociale des marques*, Paris, Dunod.

Kornberger Martin (2010) *Brand society: How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press.

Rigaud Emmanuelle (2012) "Une société de marques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 19-26.

Saintes Marques

Bernard Cova
Kedge Business School

CE TEXTE EST
EXTRAIT D'UN
OUVRAGE À
PARAITRE : LA
VIE SOCIALE DES
MARQUES, 2016,
PARIS, DUNOD

Le journal *Le Monde des religions* a récemment consacré un long article au « jediisme » (Stricot, 2015), cette nouvelle religion qui, au Royaume-Uni, compte 390 000 croyants selon un recensement de 2011, ce qui en fait la quatrième dans ce pays, derrière le christianisme, l'islam et l'hindouisme. Cette religion trouve ses origines dans la série de films produits par Georges Lucas sous le nom de *Star Wars* (*La Guerre des Étoiles*) dont le premier, sorti en 1977, mettait en scène des héros porteurs de la foi Jedi. Ce film et les suivants représentent un immense succès commercial qui a installé *Star Wars* comme une des marques les plus connues au niveau mondial (Brown, Kozinets & Sherry, 2003), a généré une gigantesque communauté de fans (Cova & Carrère, 2002) et a ouvert la voie à la transposition de la foi Jedi dans le monde réel (Lyden, 2012). L'ampleur du phénomène religieux autour de *Star Wars* est impressionnante mais on aurait tort de la croire unique.

Sans atteindre la transformation en une religion au culte établi comme le Jediisme pour *Star Wars*, d'autres marques sont sujettes à des phénomènes de nature presque religieuse comme *Harry Potter*, *Nutella*, (*Super*) *Mario*, le *Seigneur des Anneaux*, *Star Trek*, etc. On propose ici au lecteur de plonger dans le monde des marques, de leurs fans et de leur attachement quasi religieux, en investiguant la vénération des marques lors de fêtes calendaires similaires à celles dévolues aux saints.

À partir de l'étude des cas (Dumez, 2013) du *Star Wars Day* et du *World Nutella Day* et de la description des pratiques d'adoration des marques, est discutée la notion de religion de marque.

4 mai : *Star Wars*

Star Wars fait partie de ces films ou livres qui ont donné lieu à la création parfois massive d'une communauté d'enthousiastes fanatiques – *fandom* en anglais, mot valise intéressant qui rapproche *fanatic* et *domain* – suivant une sous-culture développée dans l'univers (Jenkins, 2006). La Voie Jedi se réfère au progrès personnel, au service de l'autre et de la communauté selon le respect d'un code de conduite qui rappelle les codes de chevalerie. Un épiphénomène de cette foi Jedi est représenté par la célébration du *Star Wars Day*. Depuis quelques années, le 4 mai est ainsi consacré Journée *Star Wars* par les fans de cette marque¹. À l'origine de cette initiative désormais mondiale, un simple jeu de mots, fondé sur la prononciation similaire des deux phrases suivantes en anglais : la phrase « *May the Force be with you* » (« Que la force soit avec toi ») qui est le *leitmotiv* qui accompagne le héros – au choix Luke Skywalker, Anakin Skywalker ou encore Obi-Wan Kenobi – dans son combat face

1. À noter que certains fans, à Los Angeles, ont tenté de fêter *Star Wars* le 25 mai, date anniversaire du premier film mais qu'ils n'ont pas été suivis.

aux forces du Mal dans tous les films de la série et la phrase « *May the fourth be with you* » (« Que le 4 mai soit avec toi ») qui reproduit phonétiquement la première en faisant référence à une date précise.

Le jeu de mots aurait été inventé en 1979 par le *London Evening News* afin de souhaiter une bonne journée à Margaret Thatcher, pour son arrivée au poste de Premier ministre britannique (« *May the Fourth be with you, Maggie. Congratulations* »), puis repris par les fans des films *Star Wars*. On raconte aussi que lors d'une entrevue donnée en 2005 pour la chaîne allemande N24, on a demandé au créateur de *Star Wars*, George Lucas, de dire la fameuse phrase « *May the Force be with you* ». À ce moment, l'interprète aurait traduit la phrase en allemand sous la forme « *Am 4. Mai sind wir bei Ihnen* » (« Nous serons avec vous le 4 mai »).

En 2011, au Canada, le Toronto Underground Cinema organise une première fête pour célébrer la journée Star Wars à Toronto le 4 mai en reprenant le jeu de mots.

Les activités comprenaient un concours de costumes, un jeu questionnaire sur la trilogie originale et une présentation des meilleurs films hommages, parodies et *remix* postés sur le Net. Rapidement le phénomène de célébration devient mondial. Depuis 2013, le 4 mai est fêté comme journée mondiale officielle de Star Wars. Pour les fans de Star Wars, le 4 mai est si important que, pour le célébrer dignement, ils prennent, si c'est nécessaire, un jour de congé. Il faut bien cela pour se déguiser, se regrouper et créer un spectacle comme celui donné à Milan en 2015 (voir photo). En 2015, le spationaute américain Rick Mastracchio depuis l'espace, s'est même joint au robot emblématique R2D2 pour souhaiter une bonne Journée Star Wars aux Terriens.



Fans de Star Wars déguisés pour la célébration du 4 mai 2015 devant le Duomo à Milan

Au menu de cette journée Star Wars : déguisements obligatoires puis marathon des six films (treize heures de visionnage). Certains vont même jusqu'à faire des tentatives de gâteaux représentant les personnages. Dans les grandes villes, comme Paris, le site *Maythe4bewithyou* recense tous les bars où un masque Star Wars peut être fourni avec la consommation. Des autocollants sont posés sur les vitrines de cafés et restaurants sélectionnés, permettant aux clients de devenir un héros du film le temps d'un *selfie* à poster ensuite sur Twitter avec le *hashtag* *#maythe4thbewithyou* pour participer à un concours.

De plus, Disney ayant racheté en 2012 la société de production du créateur de *Star Wars*, la journée est dorénavant fêtée dans tous les parcs Disney. La dimension commerciale de cette fête n'est pas négligeable avec des promotions spéciales sur les jeux vidéo Star Wars comme sur les boîtes de Lego reprenant le thème des films. Certains magasins de vêtements fêtent Star Wars avec des séries spéciales de *tee-shirts* et casquettes. Sans parler des promotions dans tous les Disney Stores.

Cette fête initiée par les fans est maintenant reconnue officiellement par le propriétaire de la marque Star Wars, Disney, qui apporte son support officiel à la promotion mondiale de l'événement (<http://www.starwars.com/may-the-4th>).

5 février : Nutella

Son nom est déjà entré dans de nombreux dictionnaires. La marque Nutella fait rêver grands et petits. Elle a dépassé depuis longtemps le stade froidement nutritionnel et énergétique, pour investir la sphère hédoniste et émotive liée au bien-être individuel. Métaphore du désir, de la douceur du péché, de la transgression tranquille, parfois suivie par un trouble immédiat et une sensation de culpabilité, cette pâte à tartiner aux noisettes et chocolat est devenue une marque importante dans la vie des individus occidentaux. L'entreprise Ferrero, propriétaire de la marque Nutella, l'a compris et a lancé le slogan publicitaire : « *Che mondo sarebbe senza Nutella!* » (« Quel monde ce serait sans Nutella ! »).

La marque Nutella, créée en 1964, fait l'objet d'un enthousiasme hors norme comme en témoigne l'émergence de véritables fan-clubs et surtout des *Nutella Parties* et autres manifestations de groupes autour du tartinage de cette pâte. Les *Nutella Parties* fleurissent notamment en Italie où elles sont organisées par des groupes de tout âge et de toute caractéristique : cela va de la fête de village ou de quartier à la fête de promo d'une école. Nutella est devenu un tel phénomène, que des livres sortent sur son histoire, sa recette secrète, la manière de la déguster, ses *aficionados*, etc. D'autres écrivent des livres entiers de recettes à base de Nutella (Cova & Pace, 2006). Internet est l'une des vitrines de cet extravagant succès. Saisir Nutella sur Google déclenche une avalanche de millions de résultats. Sur Facebook, sa page compte des dizaines de millions de fans.

En 2007, une jeune américaine vivant en Italie, Sara Rosso, décide d'instaurer chaque 5 février le *World Nutella Day* (Journée Mondiale du Nutella), au cours duquel les fans sont invités à partager leurs meilleures recettes à base de pâte à tartiner aux noisettes, et à communier en mangeant des cuillères de Nutella (« *How To Participate in World Nutella Day. We had a Dream. And a Spoon. Nutella Lovers Unite for Just One Day – Nutella Day!* »). Pourquoi le 5 février ? Parce que c'est une date proche de la Chandeleur, un moment où beaucoup de crêpes sont dégustées avec du Nutella. L'idée est aussi de positionner la journée Nutella assez loin des fêtes du Nouvel An mais aussi avant le Carême pour éviter une période durant laquelle les personnes se privent de chocolats et autres sucreries. Immédiatement, Sara Rosso est suivie par de nombreux fans autour du monde qui se mettent à célébrer le *Nutella Day* le 5 février. Les restaurateurs et cafés ne sont pas en reste en proposant des menus spéciaux au Nutella ce jour-là.

Pour organiser cette journée mondiale, Sara Rosso crée le site NutellaDay.com qui réunit plus de 700 liens vers des recettes proposées par des blogueurs partout à travers le monde. Un guide non officiel du Nutella est même édité pour raconter l'histoire de la recette inventée en 1947 par Pietro Ferrero, compiler les meilleures recettes basées sur le produit phare de la société italienne et conseiller pour la célébration de la Journée Nutella chez soi (« *How to Host a World Nutella Day Party at home* »). Le site invite aussi les amoureux de Nutella à partager leurs histoires personnelles en lien avec cette légendaire pâte à tartiner sous la forme de textes, de photos, de vidéos ou même de poèmes (voir photo). L'idée étant de produire une onde Nutella sur le Net à

l'occasion du 5 février en postant aux adresses dédiées au *Nutella Day* sur Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter et Youtube.

Fans de Nutella barbouillés
pour la célébration
du 5 février 2015



Le succès de cette célébration mondiale va grandissant de 2008 à 2013. Le *Nutella Day* compte en 2013 près de 40 000 fans sur Facebook et est suivi par près de 6 800 personnes sur Twitter. Mais le 16 mai 2013, Sara Rosso reçoit une lettre des avocats de Ferrero la mettant en demeure d'arrêter d'utiliser le logo et le nom de la marque Nutella sur son site du *Nutella Day*. Sara Rosso qui entretient de bonnes relations avec plusieurs employés de l'entreprise et a toujours collaboré avec Ferrero comprend mal la décision. Cette décision provoque surtout une vive émotion chez les fans de Nutella, qui diffusent des centaines de messages de soutien à Sara Rosso sur la page Facebook du site et qui accablent Ferrero en appelant même au boycott des produits Ferrero. Le 21 mai, Ferrero fait machine arrière et renonce à toute poursuite. Mieux, l'entreprise déclare vouloir « *exprimer sa sincère reconnaissance à Sara Rosso pour sa passion pour Nutella* », se disant « *honorée d'avoir des fans si loyaux et dévoués* ». « *Cette affaire découle d'une procédure de routine qui a été activée à la suite de certains abus de la marque Nutella* » a tenté d'expliquer Ferrero. L'épilogue de cette histoire a lieu fin janvier 2015 quand Sara Rosso annonce qu'elle transfère volontairement le site *World Nutella Day* à Ferrero car cela devenait trop lourd à gérer pour elle.

D'autres marques célébrées

Comme annoncé en introduction, Star Wars et Nutella ne sont pas des cas isolés. On peut ainsi fêter Mario de Nintendo chaque 10 mars ; encore un jeu de mots avec Mar.10 qui peut s'épeler MARIO. Avec le soutien officiel de J.K. Rowling, on peut célébrer Harry Potter tous les 2 mai en souvenir de la terrible bataille de Poudlard durant laquelle Harry Potter a affronté une dernière fois Voldemort. On peut aussi célébrer *Top Gun* les 13 mai, une date proche de celle du lancement du film avec Tom Cruise en vedette en 1986. Le *Hobbit Day*, créé par la American Tolkien Society, est fêté le 22 septembre depuis 1978. Pour la communauté Star Trek, le *First Contact Day* du 5 avril célèbre le premier contact entre la race extraterrestre des Vulcans et les humains. On peut même faire une contre-célébration au sens des « journées sans quelque chose ». Ainsi le 28 février est fixée la journée mondiale sans Facebook.

Plus proche de Star Wars et du jediisme, le film des frères Cohen sorti en 1998, *The Big Lebowski*, a donné lieu à la création d'une forme de religion, le dudéisme, du nom de l'anti-héros du film, Dude. Le dudéisme préconise et encourage la pratique de « se laisser porter par le courant » et d'avoir une attitude désinvolte envers les difficultés

de la vie, croyant que c'est la seule manière de vivre en harmonie avec sa nature intérieure et avec les autres (Klinger, 2010). Et le 6 mars (date du lancement du film en Amérique du Nord en 1998) est déclaré depuis 2010 jour sacré du dudéisme : *The Day of the Dude*. De même, la série des films *Matrix* a donné lieu à un embryon de religion, le matrixisme, qui est établi depuis 2004 et qui célèbre *Matrix* tous les 19 avril (jour de l'expérience psychédélique d'Albert Hoffman avec le LSD en 1943).

Vers une religion de marque

C'est devenu un lieu commun de nos jours de déclarer que nous vivons dans une société de consommation (Baudrillard, 1970) mais, depuis peu, un nouveau pas a été franchi avec l'idée que nous vivons plus précisément dans une « société de marques ». C'est ce qu'avance le philosophe Martin Kornberger (2010) qui dans son ouvrage éponyme – commenté par Emmanuelle Rigaud dans le *Libellio* (Rigaud, 2012) – va jusqu'à déclarer que, dans une société fondée sur la consommation, les marques se sont substituées à la religion comme sources de sens. La marque permet ainsi une sotériologie présentéiste capable de remplacer les sotériologies traditionnelles repoussant le salut dans l'au-delà (Gauthier, 2014).

Cette notion de religion ou religiosité des marques revient souvent depuis plus d'une décennie dans les propos des chercheurs (Muniz & Schau, 2005) et des consultants (Atkin, 2004) en marketing qui ont comparé la passion des consommateurs fidèles d'une marque à un culte de type religieux comme le culte des Mac et des Apple (Belk & Tumbat, 2005 ; Lam, 2001). Ce propos reste cependant largement au niveau métaphorique : on rapproche le magasin amiral de la marque d'une cathédrale (Cervellon & Coudriet, 2013), les rituels autour de la marque des rites religieux (Muniz & Schau, 2005), les clients fidèles de dévots (Pimentel & Reynolds, 2004), etc. En fait, l'extension du domaine de la marque à la religion même dans le cas de *Star Wars* est jugée un peu forcée (Lyden, 2012). Une vision critique dénonce aussi ces conceptualisations comme des tentatives de marketeurs cherchant à « vendre » une nouvelle approche aux entreprises (Cova & Cova, 2009).

Pourtant notre attention ne peut qu'être excitée par le phénomène singulier décrit ci-dessus. Alors que nous sommes habitués à voir les entreprises organiser des célébrations d'anniversaire de la marque (les 200 ans de Peugeot, les 80 ans d'Air France, etc.), certains consommateurs ont inventé la journée de marque comprise comme une espèce de canonisation d'une marque. Cela ne concerne pour l'instant que quelques marques comme Nutella ou Mario et surtout des marques de films ou de livres comme *Star Wars*, *Top Gun*, *Harry Potter*, *The Big Lebowski*, mais cela signale le passage d'une célébration de type profane (l'anniversaire) à une célébration de type religieux (la fête). Et ce type de célébration religieuse est à replacer dans le contexte de nouvelles formes de religiosité, plus ou moins parodiques, qui l'accompagnent comme le Jediisme, le dudéisme ou le matrixisme.

Rappelons ici que l'Église catholique comme celle orthodoxe encourage fortement à faire mémoire des saints, en premier lieu de la sainte Mère de Dieu, puis des apôtres,



Affiche invitant à célébrer
The Day of the Dude
le 6 Mars 2011.

des martyrs et des autres saints, à des jours fixes dans l'année liturgique, de manière à manifester que l'Église de la terre est unie à la liturgie céleste. L'Église a par contre été longtemps hostile à la commémoration de l'anniversaire de naissance du fait de ses origines païennes et du fait, de plus, que la naissance rappelait le péché originel de par ses origines charnelles (Schmitt, 2007). Jusque dans les années 1950, les anniversaires des enfants étaient très peu fêtés en France, voire interdits dans les institutions catholiques (Heslon, 2008). Encore aujourd'hui, quand l'Église célèbre un anniversaire c'est celui du baptême ou du trépas d'un croyant. De même, l'anniversaire de naissance est encore réfuté par l'islam et le bouddhisme. *A contrario*, l'anniversaire de naissance a été considéré par la Réforme (le protestantisme mettant en cause le culte des saints) puis la Révolution comme une bonne manière de transférer l'attention vers une autre date que le jour de la fête religieuse (Schmitt, 2007). L'anniversaire est devenu une approche laïque et générique de la célébration de la personne quand le jour saint garde son caractère spécifiquement religieux. Avec le retour vers une célébration détachée de l'anniversaire de naissance, on assiste à un processus inverse. On peut ainsi interpréter l'émergence du phénomène de journée de la marque comme un fait marquant d'une nouvelle religiosité mondiale fondée sur les marques (Taira, 2013).

2. <http://www.journee-mondiale.com/les-journees-mondiales.htm>

Il faut cependant tempérer cette interprétation religieuse en la replaçant dans le courant des journées mondiales². Une journée mondiale est un jour de l'année dédié à un thème particulier à un niveau mondial et inscrit au calendrier des Nations unies. Ce n'est pas une date religieuse, mais une date laïque. La première journée mondiale, la journée mondiale des droits de l'homme, fut instituée en 1950 et fêtée chaque 10 décembre. Depuis, près d'une centaine ont suivi avec notamment la journée de la femme le 8 mars, mais aussi la journée mondiale des océans le 8 juin, la journée mondiale de la Terre, le 22 avril. Il est pourtant tentant de lire l'émergence des journées de marque comme une sanctification de ces marques quand on la replace dans le contexte de dévotion des consommateurs d'aujourd'hui. On prend dans ce cas une perspective catholique ou orthodoxe de la religion.

Cette sanctification de la marque n'émane pas, en général, de l'entreprise propriétaire de la marque mais des fans qui génèrent librement du contenu supplémentaire autour de la marque. Cela va en effet jusqu'à la production de *fanzines* (magazines de fan) et de *fanfictions* (des fictions originales se déroulant dans l'univers de la *fandom*), traduisant un rejet de l'autorité symbolique des propriétaires de la marque (Schreven, 2015). Dans une démarche managériale traditionnelle de gestion de marque, ces pratiques de sanctification sont au mieux ignorées, au pire jugées dangereuses comme on peut le voir dans le cas du *World Nutella Day*. Cependant, il semble que les managers aient rapidement pris la mesure de l'intérêt du phénomène et qu'ils essaient aujourd'hui de faire caisse de résonance aux initiatives des fans. La fête de la sainte marque devrait ainsi devenir un élément clé des démarches de *branding*. La récupération dans des buts marketing de cet événement par la maison mère est aussi symptomatique d'une tendance majeure : le rôle grandissant des *fandoms*, à la fois consommateurs, ambassadeurs, et fidèles (dans son acceptation religieuse) de la marque, au pouvoir de négociation particulièrement fort, qui s'approprient la marque et peuvent influencer sa vie future (c'est le cas par exemple des *fandoms* de série télévisée qui imposent des changements de scénarios ou de *casting*). Derrière la festivité et la sanctification du *branding* se cachent donc des rapports de force instables entre la marque et ses fans ■

Références

- Atkin Douglas (2004) *The culting of brands: When customers become true believers*, New York, Portfolio.
- Baudrillard Jean (1970) *La société de consommation*, Paris, Denoël.
- Belk Russell W. & Tumbat Gulnur (2005) “The cult of Macintosh”, *Consumption Markets et Culture*, vol. 8, n° 3, pp. 205-217.
- Brown Stephen, Kozinets Robert V. & Sherry Jr John F. (2003) “Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning”, *Journal of Marketing*, vol. 67, n° 3, pp. 19-33.
- Cervellon Marie-Cécile & Coudriet Rachael (2013) “Brand social power in luxury retail: Manifestations of brand dominance over clients in the store”, *International Journal of Retail et Distribution Management*, vol. 41, n° 11/12, pp. 869-884.
- Cova Bernard & Carrère Vincent (2002) “Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le Net ?”, *Revue Française du Marketing*, vol. 189/190, n° 4-5, pp. 119-130.
- Cova Bernard & Cova Véronique (2009) “Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur”, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, pp. 81-100.
- Cova Bernard & Pace Stefano (2006) “Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment. The case ‘my Nutella the Community’”. *European Journal of Marketing*, vol. 40, n° 9/10, pp. 1087-1105.
- Dumez Hervé (2013) “Qu’est-ce qu’un cas, et que peut-on attendre d’une étude de cas ?”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 9, n° 2, pp. 13-26.
- Gauthier François (2014) “Les ressorts symboliques du consumérisme. Au-delà de la marchandise, le symbole et le don”, *Revue du MAUSS*, vol. 44, n° 2, pp. 137-157.
- Heslon Christian (2008) “Anniversaires et psychologie des âges de la vie”, *Le Journal des Psychologues*, n° 261, pp. 45-49.
- Jenkins, Henry (2006) *Fans, bloggers, and gamers: Exploring participatory culture*, New York, New York University Press.
- Klinger Barbara (2010) “Becoming cult: The Big Lebowski, replay culture and male fans”, *Screen*, vol. 51, n° 1, pp. 1-20.
- Kornberger Martin (2010) *Brand society: How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lam Pui-Yan (2001) “May the force of the operating system be with you: Macintosh devotion as implicit religion”, *Sociology of Religion*, vol. 62, n° 2, pp. 243-262.
- Lyden John C. (2012) “Whose film is it, anyway? Canonicity and authority in Star Wars fandom”, *Journal of the American Academy of Religion*, vol. 80, n° 3, pp. 775-786.
- Muniz Albert M. & Schau Hope Jensen (2005) “Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community”, *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n° 4, pp. 737-747.
- Pimentel Ronald W. & Reynolds Kristy E. (2004) “A model for consumer devotion: Affective commitment with proactive sustaining behaviors”, *Academy of Marketing Science Review*, vol. 5, n° 1, pp. 1-45.
- Rigaud Emmanuelle (2012) “Une société de marques”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 19-26.
- Schmitt Jean-Claude (2007) “L’invention de l’anniversaire”, *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 62, n° 4, pp. 793-835.
- Schreven Stephanie (2015) “On the case of the missing detail and the twisted truth about hard work”, *Organization*, vol. 22, n° 5, pp. 702-719.
- Stricot Matthieu (2015) “La Voie Jedi, une nouvelle religion ?”, *Le Monde des religions*, 23 février.
- Taira Teemu (2013) “The category of ‘invented religion’: A new opportunity for studying discourses on ‘religion’”, *Culture and Religion*, vol. 14, n° 4, pp. 477-493.

Variation autour des marques : donner un sens à la marque

Emmanuelle Rigaud

NEOMA Business School / i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

*La blessure guérit ; mais la marque reste,
et cette marque est un sceau respecté
qui préserve le cœur d'une autre atteinte.
(Rousseau, La Nouvelle Héloïse, VI, 7)*

Omniprésentes et envahissantes, les marques sont au cœur de notre société. Parfois adulées et d'autres fois détestées, elles concernent toutes sortes d'organisations – publiques ou privées – et s'étendent même aux personnes ou aux partis politiques, clubs de sport, etc. Elles sont partout, envahissent nos espaces. Elles paraissent donc indispensables à toute organisation – le développement des « marques de distributeurs » dites « MDD », dans les années 1980 en est un exemple significatif.

Les marques guident nos stratégies, fédèrent les parties prenantes et modifient nos comportements. Souvent définie comme une notion à la fois tangible et intangible, la marque apparaît complexe et multidimensionnelle et il semble difficile d'en déterminer les limites.

Pourtant, quelles que soient les communautés – académiques ou de praticiens – la marque est considérée comme un levier stratégique au centre des organisations. Elle est une ressource clef (au sens de Barney, 1991) : unique, rare, non substituable et non imitable.

En effet, la marque permet à l'organisation ou à la structure qui la supporte de se positionner et de se différencier. Et son rôle croissant au sein de notre société et dans nos organisations permet de la caractériser comme un avantage concurrentiel (Kapferer, 2007 ; Crăciun & Barbu, 2014) que la loi protège. Ainsi sa construction revient-elle à créer un ensemble de valeurs non négociables qui lui donne son identité et sa différenciation.

Pourtant, les marques sont amenées à évoluer, à grandir pour se régénérer. Il est donc essentiel de faire la différence entre ce qui constitue le « noyau » de la marque, les variables tangibles et intangibles qui sont non négociables de celles qui peuvent évoluer et qui sont considérées comme périphériques (Michel, 2013). Les services marketing relayés par l'ensemble de



*Femme lisant,
Camille Corot (1869)*

l'organisation doivent donc faire en sorte que le noyau de marque reste intact. Ceci est d'autant plus vrai que la marque se construit de plus en plus par interactions avec ses parties prenantes et plus particulièrement avec ses consommateurs comme lors de cocréations (Hatch & Schultz, 2010). À ce titre, elle doit être managée avec précaution.

Dès lors, de nouvelles questions se posent aux entreprises. Comment continuer à faire vivre sa marque ? Comment continuer à communiquer avec ses clients et les autres parties prenantes et avec quel langage ? Et quelles sont les procédures à mettre en place ? Ces questions restent souvent sans réponse car il est très difficile de définir clairement qui fait la marque, de quoi elle est constituée et par quels mécanismes elle évolue.

Aussi, dans cet article exploratoire, nous abordons la marque d'un point de vue organisationnel. Notre objectif est de lui donner un « sens plus concret » de façon à ce que le « management » puisse mieux la contrôler et la faire évoluer en fonction des caractéristiques de son marché.

Marques : de quoi parle-t-on ?

Étymologiquement, la marque apparaît comme un élément précieux qui identifie, rassure et apporte de la valeur. Elle est donc une notion circonscrite et valorisée.

En effet, la marque peut être à la fois un chiffre, une empreinte, qui sert à reconnaître une appartenance – comme à l'origine pour marquer un troupeau. « *Faisons au galant une marque, Pour le pouvoir demain connaître mieux* » (La Fontaine, « Le Muletier »).

Elle permet aussi de donner de la valeur car elle est un ornement, une distinction : « *Gardez votre pouvoir, reprenez-en la marque* » (Corneille, *Polyeucte* v, 6) ; ou parce qu'elle sert à noter des performances : « *jetons qui servent à marquer les points ou les parties qu'on gagne* »¹.

Enfin, elle exprime aussi une idée de longévité et de durée : « *C'est un nœud à son mouchoir* »² et de façon plus figurative, c'est « *une trace qui dure* », un présage : « *Je suis devenu théologien, vous en allez voir les marques* » (Pascal, *Les Provinciales*).

Pourtant, la marque – expression « d'intemporalité » – est une notion en perpétuelle évolution. Au cours des dernières décennies, de nombreuses recherches se sont plus particulièrement focalisées sur la définition des marques (Barwise *et al.*, 1990 ; Aaker, 1996 ; Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998 ; Stern, 2006 ; Kapferer, 2007) mais il semble difficile de trouver un consensus (Jones & Bonevac, 2013) car la marque est une notion subjective et dynamique. Elle souffre d'approximation et parfois pour mieux l'appréhender, elle n'est reliée qu'à des fonctions marketing ou de communication, alors que la marque va bien au-delà.

Contrairement à une idée répandue, la marque ne provient pas de la révolution industrielle mais apparaît dès 1300 avant J-C. Elle est d'abord un nom, un motif et constitue un signe anthropologique lié à deux fonctions essentielles : l'identification et la différenciation (Heilbrunn, 2007). La marque assure ensuite la traçabilité des produits permettant une véritable labellisation. Au fur et à mesure de l'évolution du commerce et de la distribution, la marque adopte une fonction économique, signe de propriété, puis elle devient le lien entre le producteur et le consommateur. C'est avec le développement des techniques de production et des systèmes de communication que la marque devient un signe de reproductibilité.

1. Voir dictionnaire de français – Littré

2. Voir dictionnaire de français – Littré

À partir des années 1980 et 1990, les marques prennent un pouvoir économique. Avec les grands mouvements stratégiques de fusions-acquisitions, il est nécessaire de les valoriser. Selon Lewi (2005), si le XXI^e siècle est le siècle du marketing et de ses techniques, il est aussi l'avènement du *Branding Management*, c'est-à-dire la gestion des marques avec le développement des grandes marques mondiales.

Classiquement, deux écoles donnent une vision complémentaire de la marque. L'école américaine, conduite par Aaker (1996), envisage la marque sous un angle financier et parle de capital marque, ou *brand equity* alors que l'école européenne portée par Roland Barthes – et suivie entre autres par Semprini – repose sur une approche plus sémiologique et symbolique. Dans la première vision, ce capital représente au départ les actifs matériels de l'entreprise puis les actifs immatériels (Kapferer, 2007). La seconde vision donne à la marque un rôle identitaire. La marque transforme le matériel en immatériel (Semprini, 1992).

Plus récemment, la notion de marque, toujours considérée comme identitaire, s'étend à une dimension plus large et organisationnelle. Certains auteurs parlent d'une nouvelle vision de marque, plus globale, plus intégrée, plus transversale. Elle n'existe pas uniquement pour le client mais elle se place au centre des organisations et des relations avec le consommateur (Hatch & Schultz, 2010 ; Kornberger, 2010 ; Michel, 2013). Ainsi, la marque doit faire face à un paradoxe : elle est à la fois statique et dynamique.

En effet, la marque est garante d'une identité « fixe ». Assimilée à l'ADN³ de la structure qui la supporte, elle lui donne un visage, une personnalité, une âme. Mais la marque assure aussi un positionnement, c'est-à-dire une place parmi tout ce qui l'entoure. C'est le garant d'une différenciation et, à ce titre-là, elle doit évoluer afin de permettre à l'organisation de conserver son avantage concurrentiel.

Dans un contexte de mondialisation et de « digitalisation », elle doit porter l'innovation. Alors comment gérer ce paradoxe ?

Aujourd'hui, les entreprises se trouvent dans un contexte instable et en perpétuelle mutation. Un marché de plus en plus concurrentiel avec une forte dynamique des acteurs qui se concentrent pour être plus forts, plus puissants. Un marché qui se mondialise implique une libre circulation de l'information et oblige les entreprises à prendre des positions internationales. Sans oublier l'émergence d'Internet qui modifie les relations producteurs-consommateurs. Aussi, les entreprises fonctionnent en réseaux de partenaires. Afin de conserver leur place, elles doivent être capables d'anticiper ces grands changements et faire preuve d'innovation (André & Rigaud, 2014).

La digitalisation progressive de la marque la transforme en un vecteur d'échanges très diversifiés. Si le nom est le premier contact que le consommateur a avec la marque, il doit être la porte d'entrée de son univers. À partir de ce nom, la marque crée son propre langage spécifique et unique qui lui donne du sens. Ainsi elle doit évoquer un univers qui respecte l'opinion du consommateur. En étant sans cesse à son écoute et force de proposition, l'entreprise qui gère la marque doit éviter que le consommateur se sente harcelé.

Hyperconnecté et informé, le consommateur est de plus en plus exigeant et devient partie prenante dans la création et le développement de la marque. Il prend part à la vie des marques et oblige les entreprises à adopter de nouvelles stratégies et à effectuer des transformations organisationnelles (Kotler *et al.*, 2012).

3. ADN : Acide désoxyribonucléique.

4. Nike crée la République Populaire de Corinthians
<http://www.sportsmarketing.fr/nike-republique-populaire-corinthians-centenaire-dispositif/>

Par conséquent, la marque se construit différemment, elle doit fédérer une communauté d'individus : les clients, les fournisseurs, les investisseurs, etc., qui ne possèdent pas forcément les mêmes objectifs vis-à-vis d'elle. Cet équilibre à trouver entre les différentes parties prenantes et la marque a donné lieu à un nouveau modèle que certains nomment « écosystème de marque » (Lautissier & Angot, 2009). L'idée est donc de créer et d'entretenir des relations durables entre la marque et sa communauté, pour ne faire plus qu'un. La notion clef devient l'expérience : avec la marque, l'individu vit une expérience singulière qu'il partage avec le reste de la communauté. Tous interagissent de façon à vivre ensemble une histoire qui évolue et se perpétue (à l'instar par exemple du partenariat de Nike avec le club de football brésilien les *Corinthians* en 2011⁴).

– Dans son livre, Martin Kornberger (2010) explique que les marques font partie de notre vie au quotidien, elles peuvent être définies comme les mécanismes qui connectent toutes sortes d'organisations aux consommateurs. Assez paradoxalement, elles apparaissent à la fois artificielles et fortes. Sources de création de valeur, elles se situent souvent au cœur de manœuvres stratégiques et peuvent même en être le déclencheur, comme c'est le cas dans certaines stratégies d'alliance, de coopération ou de fusion-acquisition.

Compte-tenu de l'évolution du contexte, il devient indispensable de reconsidérer la marque. Elle doit être mieux appréhendée et il semble nécessaire de la manager avec précaution.

Donner du sens à la marque pour mieux la manager

Selon Kornberger (2010) la nature de la marque est d'être relationnelle. Elle n'est pas un instrument manié par les dirigeants de la firme, elle ne fonctionne que par interactions. En ce sens, elle est un champ, et non un objet, et un champ de pratiques. Elle doit être conçue comme une plate-forme plus ou moins ouverte sur laquelle se négocie entre des groupes divers la signification de l'organisation. Cette vision très intéressante montre que la marque fait exploser les frontières entre l'organisation et son environnement, et elle fait exploser de la même manière l'idée de contrôle (Rigaud, 2012).

Cette réflexion nous incite à aller plus loin dans le raisonnement.

Ainsi, toujours dans cette idée de « disparition de frontières », on peut aussi assimiler la marque à un *output* :

La marque est un programme génétique, elle est la mémoire et le futur des produits, en effet, la mémoire ainsi formée porte en elle le programme des développements futurs, les caractéristiques des modèles à venir, leurs traits communs, leurs airs de famille transcendant leurs diverses personnalités (...) le programme implicite de la marque indique le sens des produits passés et futurs. S'il existe, il est décelable à travers l'analyse des productions, communications et actes significatifs de la marque. (Kapferer, 2007, p. 45)

La marque devient ainsi le résultat de processus fabriqués et retranscrits par la firme (Rigaud, 2009) mais aussi en dehors de la firme, puisqu'elle peut être co-crée avec ses clients (Hatch & Schultz, 2010) et autres parties prenantes (Michel, 2013).

Nous la définirions donc comme une activité de la firme sous-tendue par des ressources internes à l'organisation qui créent à l'origine ses produits et ses valeurs, mais aussi des ressources externes qui participent activement au développement de la marque

et à sa régénération. Elle peut être considérée comme un résultat identifiable, que les différents acteurs internes et externes modèlent et remodelent au cours du temps.

L'activité s'entend ici selon la vision de Peyrolle & Lorino (1999), c'est-à-dire comportant deux dimensions, fonctionnelle et cognitive. La première assimile l'activité à un *output* et la seconde la confond avec un apprentissage. La marque qui donne lieu à des produits marqués, des images (publicité) et des connaissances peut être reliée à la notion d'activité relevant à la fois de la dimension *output* ainsi que de la dimension plus cognitive.

Au sein de l'organisation, cet *output* est classiquement rattaché aux processus de marketing et de communication. En effet, c'est essentiellement par la connaissance que le consommateur a de la marque (qui provient des actions marketing et communication) que la firme se différencie. Les actions marketing peuvent donc consolider et augmenter la force de la marque chez les consommateurs (Keller, 1993). La marque est ainsi considérée comme un résultat identifiable, que les différents acteurs du marché connaissent : elle est un ensemble de faits, un nom, un logo, un visuel, une musique ou des compétences marketing (Rigaud, 2009).

Mais, suivant l'idée que la marque est au cœur d'un réseau – organisation, fournisseurs, distributeurs, actionnaires et clients (Michel, 2013) –, elle se positionne comme étant le fruit de différents processus (au sens de Van de Ven, 1992) internes et externes à l'organisation sous-tendus par des ressources et compétences (selon la vision de Richardson, 1972, p. 888)⁵ de différentes natures. Pour les entreprises, la façon dont cette activité est créée, c'est-à-dire la mise en œuvre des processus au sein de l'organisation et des ressources et compétences mobilisées, est peu connue et difficilement identifiable.

Ainsi la question de l'opérationnalisation se pose. Quels sont les processus mis en œuvre, comment les déterminer, en existe-t-il des schémas caractéristiques ?

Cet enchaînement de processus créateurs de valeur (puisque la marque est considérée comme un avantage concurrentiel) nous amène à rapprocher notre « modèle » de celui de la *supply chain* ou de la chaîne de valeur.

En effet, suivant cette définition : « *La supply chain*⁶ est un réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final » (Christopher, 1992 ; Mentzer *et al.*, 2001, p. 5), nous pouvons considérer qu'autour d'un réseau composé de ce que l'on appellerait « organisation support » et de l'ensemble des parties prenantes (amont ou aval), la marque se positionne comme le « produit » créateur de valeur.

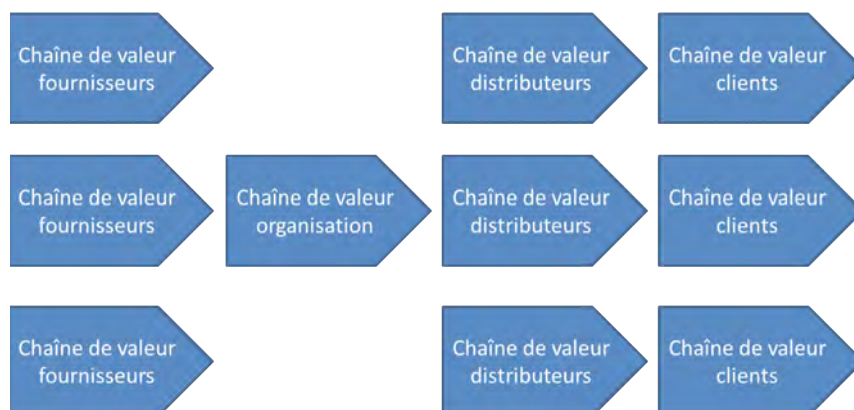
Plus précisément, la marque est le résultat d'actions internes à l'organisation qui mobilisent les différents départements de l'entreprise : les activités de soutien et les activités principales (suivant le schéma de Porter, 1999). Elle est aussi le résultat de processus externes à l'organisation comme : les processus de mise en œuvre d'innovation opérés par les fournisseurs (Michel, 2013) ou les processus de mise en place et de distribution et, bien sûr, les processus de cocréation avec le client (Kotler *et al.*, 2012) et parfois les autres parties prenantes.

Ainsi, la marque peut être visualisée comme le résultat d'interactions provenant de différentes chaînes de valeurs : celle des fournisseurs en amont, de l'organisation support et de celle des distributeurs et des clients en aval. Nous rejoignons ici l'idée de la « filière » (schématisée selon la figure ci-dessous) définie comme : « *l'ensemble des*

5. « It is convenient to think of industry as carrying out definitely large number of activities, activities related to the discovery and estimation of future wants, to research, development and design, to the execution and co-ordination of processes of physical transformation, the marketing of goods and so on. And we have to recognize that these activities have to be carried out by organizations with appropriate capabilities, or, in other words, with appropriate knowledge, experience and skills ».

6. Supply chain : Terme anglophone fréquemment utilisé pour dire : chaîne logistique.

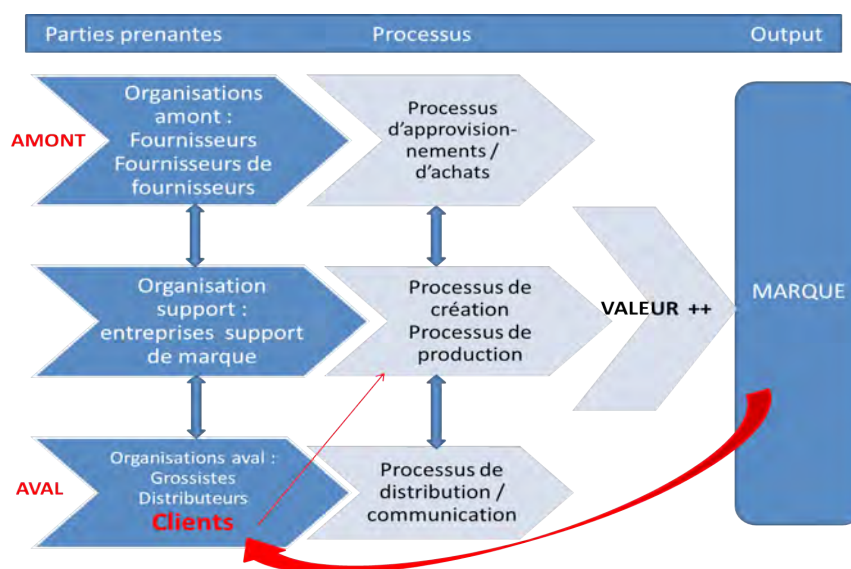
liens interorganisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service » (Johnson et al., 2011, p. 138).



La filière : Johnson et al. (2011, p. 136), d'après Porter (1996)

La marque est donc le résultat identifiable et créateur de valeur que les différents acteurs internes et externes à l'organisation modèlent et remodelent au cours du temps selon des processus structurés.

Le client souligné en rouge sur le schéma suivant (réalisé par l'auteur) joue un rôle particulier : il intervient dans le processus de communication de la marque, en aval de sa production mais aussi dans sa création par un phénomène de *feedback*.



Cette vision plus opérationnelle de la marque permet de visualiser sa construction et son développement au travers des processus que l'organisation peut identifier.

Les parties prenantes envisagées comme des cocréateurs sont de véritables collaborateurs, ce qui modifie le système de gouvernance (Ind & Bjerke, 2007) et nous amène à une nouvelle logique de contrôle de marque (Merz & Vargo, 2009), un nouveau management de la marque.

Il s'agit de gérer la marque comme un produit issu de la *supply chain*/chaîne de valeur : identifier les processus amont responsables de la création et de la production de la marque ainsi que les processus aval chargés de « distribuer » et vendre la marque. Il s'agit aussi de planifier ces processus et de mettre en place des indicateurs de performance, des bonnes pratiques (voir le modèle SCOR⁷).

Ce qui nous amène à identifier les deux types de ressources responsables de « l'identité » de la marque : d'une part, celles qui constituent ses gènes, expriment l'ADN de l'organisation et qui ne changent pas ; et, d'autre part, celles qui sont plus dynamiques, les « ressources renouvelables » qui permettent à l'organisation de conserver sa valeur ajoutée dans un contexte mouvant. Le management pourra ainsi cofabriquer la marque en activant les différents processus complémentaires en fonction de ses objectifs.

Ce mode de fonctionnement peut être rapproché des techniques utilisées par le SCM (*Supply Chain Management* – pour une synthèse, voir Mentzer *et al.*, 2001).

À ce stade de notre réflexion, il semble nécessaire de poursuivre nos investigations en menant une étude de cas au sein d'une filière dans laquelle la marque est particulièrement identifiable. Pour plusieurs raisons, le domaine du luxe paraît parfaitement bien adapté à cette étude. Nous esquissons brièvement les raisons qui nous orientent vers ce secteur, bien que cela nécessite un développement plus détaillé ultérieurement.

Tout d'abord, les marques de luxe sont particulièrement « porteuses de sens » et représentent l'entreprise, ses valeurs et toutes les images sous-jacentes que s'approprient les clients (Dereumaux, 2007 ; Bastien & Kapferer, 2012).

La deuxième raison est que, suite à une période de « fusions-acquisitions » et de « financiarisation » (dans les années 1980-1990) les marques de luxe sont entrées progressivement dans un phénomène de démocratisation (Truong *et al.*, 2008) et semblent avoir perdu leurs attractivité, distinctivité et « lettres de noblesse » (Riot *et al.*, 2013). En conséquence, elles doivent se remettre en question. Les organisations de luxe doivent adopter des stratégies fortes et dynamiques en mettant en avant leurs marques (leurs racines, leurs valeurs) afin de conserver leur identité et éviter leur dilution (Silverstein & Fiske, 2003 ; Hoffmann & Coste-Manière, 2011 ; Riot *et al.*, 2013).

Enfin, le secteur du luxe a été longtemps désemparé devant la « digitalisation ». La mise en place de stratégies Web semble, pour certains acteurs, assez laborieuse. Ainsi, la question de la gestion des cocréations se pose-t-elle, sans aucun doute, d'une façon importante.

Cet article exploratoire constitue une première étape dans l'analyse de la marque et son opérationnalisation. Il permet d'aborder la marque d'un point de vue organisationnel et lui confère une dimension dynamique. Ainsi, nous pensons que l'application de cette vision à des cas concrets dans l'industrie du luxe, particulièrement centrée sur les marques, pourra mettre en exergue des clés de management au service de l'ensemble des parties prenantes ■

Références

- Aaker David A. (1996) *Building strong brands*, New York, The Free Press.
- André Caroline & Rigaud Emmanuelle (2014) *Droit du marketing : Les stratégies marketing optimisées par le droit*, Paris, Ellipses (coll. Actu' gestion).

7. Le modèle SCOR a été développé en 1996 par le Supply Chain Council (SCC), organisation sans but lucratif regroupant à l'origine deux cabinets de conseil et 69 sociétés américaines.

- Barney Jay (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Barwise Patrick, Higson Christopher, Likierman Andrew & Marsh Paul (1990) "Brands as 'separable assets'", *Business Strategy Review*, vol. 1, n° 2, pp. 43-59.
- Bastien Vincent & Kapferer Jean-Noël (2012, 2^e ed.) *Luxe oblige*, Paris, Eyrolles.
- Chernatony Leslie (de) & Dall'Olmo Riley Francesca (1998) "Defining a 'brand': beyond the literature with experts' interpretations", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, n° 5, pp. 417-443.
- Christopher Martin (1992) *Logistics and supply chain management*, London, Pitman Publishing.
- Crăciun Liviu & Barbu Cătălin Mihail (2014) "The brand as strategic asset of organization", *Review of International Comparative Management*, vol. 15, n° 1, pp. 69-77.
- Dereumaux René-Maurice (2007) "Les nouveaux défis du marketing : Le luxe et l'image de marque", *Marketing et Communication/Market-Management*, vol. 7, n°1, pp. 70-78.
- Hatch Marie Jo & Schultz Majken (2010) "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, vol. 17, n° 8, pp. 590-604.
- Hoffmann Jonas & Coste-Manière Ivan (2011) *Luxury strategy in action*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Heilbrunn Benoît (2007) *La Marque*, Paris, Presses Universitaires de France (coll. Que sais-je ?).
- Ind Nicholas & Bjerke Rune (2007) *Branding Governance: A Participatory Approach to the Brand Building Process*, London, Wiley & Sons.
- Johnson Gerry, Whittington Richard, Scholes Kevan, & Fréry Frédéric (2011, 9^e ed.) *Stratégique*, Paris, Pearson France.
- Jones Casey & Bonevac Daniel (2013) "An evolved definition of the term 'brand': Why branding has a branding problem", *Journal of Brand Strategy*, vol. 2, n° 2, pp. 112-120.
- Kapferer Jean-Noël (2007, 4^e ed.) *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Keller Kevin Lane (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1 (January), pp. 1-22.
- Kornberger Martin (2010) *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge University Press.
- Kotler Philip, Dubois Bernard & Manceau Delphine (2003, 11^e ed.) *Marketing Management*, Montreuil, Pearson Education.
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan & Vandercammen Marc (2012) *Marketing 3.0. Produits, clients, facteur humain*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Lautissier Stéphane & Angot Jacques (2009) *Révolution relation : Construire votre écosystème de marque*, Paris, L'Harmattan.
- Lewi Georges (2005) *La marque, comprendre les marques pour les créer et les développer*, Paris, Vuibert.
- Mentzer John T., DeWitt William, Keebler James S., Min Soonhong, Nix Nancy W., Smith Carlo D. & Zacharia Zach G. (2001) "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, pp. 1-25.
- Merz Michael & Vargo Stephen (2009) "The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n° 3, pp. 328-344.
- Michel Géraldine [ed] (2013) *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*, Paris, Dunod.
- Peyrolle Jean-Claude & Lorino Philippe (1999) "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 33 (septembre-octobre), pp. 173-186.
- Porter Michael E. (1999) *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod.
- Richardson Georges B. (1972) "The Organisation of Industry", *The Economic Journal*, vol. 82, n° 327, pp. 883-896.

- Rigaud Emmanuelle (2009) “Le processus de reconfiguration des ressources dans les fusions-acquisitions : le cas des firmes rachetées dont la marque est conservée”, Thèse en Sciences de gestion, École polytechnique/Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
- Rigaud Emmanuelle (2012) “Une société de marques”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2 (été), pp. 19-26.
- Riot Hélène, Chamaret Cécile & Rigaud Emmanuelle (2013) “Murakami on the bag: Louis Vuitton's decommo-ditization strategy”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 41, n° 11/12, pp. 919-939.
- Semprini Andréa (1992) *Le marketing de la marque. Approche sémiotique*, Paris, Éditions Liaisons.
- Silverstein Michael J. & Fiske Neil (2003) “Luxury for the masses”, *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 4, pp. 48-57.
- Stern Barbara (2006) “What does brand mean? Historical-Analysis method and construct definition”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n° 2, pp. 216-223.
- Truong Yann, Simmons Geoff, McColl Rodd & Kitchen Philip J. (2008) “Status and Conspicuousness, Are They Related? Strategic Marketing Implications for Luxury Brands”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n° 3 (July), pp. 189-203.
- Van De Ven Andrew H. (1992) “Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 1, pp. 169-188.



En qualité d'officier de réserve autrichien, j'avais dû, lors de la Deuxième Guerre mondiale, rejoindre les rangs allemands, et c'est en uniforme de la Luftwaffe que je me rendis de Mont-de-Marsan à Biarritz, où je devais commander le camp d'aviation. C'était en 1941. Comme je traversais la station thermale de Saint-Pierre-de-Dax, mon auto, dans une rue étroite, tomba sur une colonne de véhicules embouteillés dont les chauffeurs étaient tous extraordinairement pressés, possédés sans doute qu'ils étaient par leurs mécaniques et le besoin de se faire valoir, car il n'y avait pas alors la moindre raison objective de se conduire ainsi. Arrêté dans la file klaxonnant sans interruption, mes regards tombaient directement dans la vitrine d'un libraire, et j'aperçus juste au milieu de l'étalage un nouveau livre de Paul Valéry, sous la bande « vient de paraître ». C'était d'ailleurs le dernier ouvrage qui parut de son vivant : Tel quel. Je bondis dans le magasin, demandai vivement le volume, que me remit très aimablement la dame de la librairie (peut-être heureuse que l'« ennemi » sût apprécier la littérature du pays). Comme je regagnais la rue en grande hâte, la file de voiture précédant la mienne s'était déjà écoulée, mais mon véhicule en stationnement devant la librairie arrêtait toute la file montante, si bien que le concert de klaxons avait déjà atteint le niveau du paroxysme : c'était un vacarme puénil, voire vraiment dément. Je sautai en voiture et le flot repartit. Je fis arrêter en pleine campagne pour contempler le trésor que j'avais acquis. Le livre n'était pas empaqueté, je l'avais promptement pris des mains de la libraire pendant qu'elle me rendait tout aussi promptement la monnaie. J'ouvris le volume broché et tombai d'emblée sur le passage clé pour ce qui était de [nom propre] : « Le comble de la vulgarité me semble être de se servir d'arguments qui ne valent que pour un public – c'est-à-dire pour un spectateur ou auditeur réglé nécessairement sur le plus sot – et qui ne résistent pas à un homme froid et seul... » « Il ne faut jamais user à l'égard de l'adversaire – même idéal – d'arguments ni d'invectives que soi-même, seul avec soi, on ne supporterait pas d'émettre, qui ne se peuvent véritablement penser, qui n'ont de force que publique, qui font honte et misère dans la nuit et la solitude... »

Concours

Pour ses dix ans, le Libellio relance son concours : une bouteille de champagne sera offerte au premier lecteur qui trouvera l'auteur de ce texte et l'ouvrage dont il est extrait avant le 1^{er} novembre 2015.

Mails à envoyer à herve.dumez@normalesup.org et michele.breton@polytechnique.edu

Sur le professionnalisme dans la recherche

Hervé Laroche
ESCP Europe

Avertissement. Cet article n'en mérite pas le nom. Il ne s'appuie sur aucune référence, à part quelques citations d'origines saugrenues. Il est mal structuré. Son propos est confus et sa contribution obscure. Il est vivement déconseillé à quiconque de s'en inspirer. Si vous le faites, pour votre propre bien, évitez de le citer.

Aucune activité humaine vraiment importante ne saurait être poursuivie d'une manière simplement professionnelle. C'est ainsi, par exemple, que l'apparition du politicien professionnel marque un déclin de la démocratie – puisque dans une démocratie authentique, l'exercice des responsabilités politiques est le privilège et le devoir de chaque citoyen. L'amour pratiqué de façon professionnelle est prostitution. (Simon Leys, commentant l'amateurisme résolu et de génie de G.K. Chesterton, *Le Studio de l'inutilité*, Flammarion, 2012, p. 56)

Les habits neufs des professionnels. Simon Leys (1935-2014), de son vrai nom Pierre Ryckmans, fut professeur de littérature chinoise à l'université de Canberra. Auteur d'une série d'ouvrages dénonçant dès 1971 les dérives du régime maoïste, il fut également écrivain, essayiste, critique littéraire, traducteur, historien de l'art, sinologue et auteur d'une monumentale anthologie sur la mer dans la littérature française. Sa vie, son œuvre et la citation ci-dessus sont autant de prétextes pour poser cette question à propos de nos disciplines : que devient la recherche pratiquée de façon « simplement professionnelle » ? Le professionnalisme aujourd'hui invoqué dans nos domaines s'appuie sur une révérence marquée pour les formes consacrées, une obsession de la précision et un abus de la rhétorique de la rigueur méthodologique.

L'imposition des formes. Le formalisme extrême auquel nous contraignent les supports de publication est admis comme une discipline nécessaire. La conséquence est que la recherche telle qu'on la raconte dans les articles n'a plus rien à voir avec la recherche telle qu'on la fait véritablement. Nos articles académiques sont comme des sonnets classiques, corsetés de règles. C'est d'abord désastreux pour l'agrément de lecture. Comme les sonnets médiocres, ils apparaissent remplis de chevilles, de tours compliqués, de rimes convenues. Mais il y a pire : l'obligation de produire des textes formellement achevés et à forte cohérence interne induit des distorsions, des omissions, des additions, même en dehors des cas de fraude scientifique. La conséquence est que les articles sont des fictions, y compris les plus résolument empiriques. Le respect scrupuleux de la convention formelle conduit au travestissement et rapproche du mensonge. On objectera qu'en littérature, il est souvent soutenu que le génie poétique véritable se nourrit de ces contraintes et les transcende. Mais aux poètes qui n'ont pas la grâce du génie, ces contraintes font produire de mauvais vers. En littérature,

c'est de peu d'importance. Mais que des chercheurs honnêtes soient moins productifs, inventifs, contributifs que ce qu'ils pourraient être, voilà qui est plus gênant.

La forme pour la forme. L'idée généralement admise est que la rigueur de la forme est un facteur de qualité, qui permet de détecter les écarts et les défauts. Mais si cette rigueur peut être simulée, elle est alors au mieux une illusion, au pire un facteur de perte d'énergie, de complications inutiles et de distorsion. Cependant, dira-t-on, les processus d'évaluation détectent ces défauts cachés. On peut hélas en douter, car

les évaluateurs ne sont pas tous géniaux. L'immense majorité est à l'image des auteurs, puisque ce sont les mêmes personnes. Les évaluateurs seront même enclins à fétichiser la forme et à voir une garantie de qualité dans les contorsions consenties pour s'y plier. La multiplication des fraudes montre d'ailleurs à quel point cette forme peut être en fait utilisée comme un masque par les fraudeurs. L'exigence de cohérence, si la cohérence peut être mimée, favorise ces grands investisseurs de formes que sont les escrocs.

La sélection par la forme. L'idéologie du professionnalisme académique, qui s'exprime notamment par les classements de revues et les systèmes de primes qui leur sont indexés, semble supposer que la recherche publiée dans des revues de rang moyen est sans intérêt. Ces revues ne sont là que pour servir de marchepied dans le processus de sélection. Les chercheurs simplement honnêtes sont, comme les poètes médiocres, destinés à l'oubli. C'est là une vision dévoyée de la recherche, particulièrement en sciences sociales et en sciences de gestion. C'est la productivité globale du système qui importe, non la performance de quelques-uns. La communauté scientifique n'est

qu'accessoirement un système de sélection, un tournoi, une compétition visant à décerner primes et médailles. Tenir à l'écart la majorité de la communauté ou imposer des règles qui demandent à cette majorité des efforts inutiles et produisent des effets négatifs, c'est perdre de vue la raison d'être de la communauté : produire au mieux de ses capacités collectives.

L'auteur qui n'en est pas un. Nous n'avons que ce mot à la bouche : auteur, les bons auteurs, les grands auteurs, etc. Et pourtant nous parlons et écrivons de manière impersonnelle, nous pensons même de la manière la plus impersonnelle qui soit. L'auteur s'efforce de disparaître dans son discours, alors qu'il ne veut rien tant que d'être reconnu dans sa production. Il n'est pas un discours, il est un nombre (d'articles).

Le jeu définitionnel. Il est tenu pour indispensable d'énoncer d'emblée des définitions les plus précises possibles. C'est qu'il importe de savoir de quoi l'on parle. Mais, précisément, faire de la recherche, c'est ne pas savoir de quoi l'on parle. Et c'est en parler à (ou avec) d'autres chercheurs qui n'en savent pas plus. Si on tient à être précis d'emblée sur un objet inconnu et complexe, on est nécessairement faussement précis. Cette fausse précision engendre des batailles de définitions aux dépens de discussions permettant de dégager l'objet. L'étiquetage, le *coining* prennent le pas sur la question et sur le dialogue. La controverse devient bataille de territoires où, comme dans *Lucky Luke*, des chercheurs d'or académique se bagarrent pour les *claims* qui promettent les meilleurs filons.



Emile Zola
par Edouard Manet (1868)

Poétique de la recherche. Le vague, si décrié, a pourtant de puissantes vertus. Il permet de discuter malgré des difficultés dues à des idées divergentes, malgré des malentendus. Le vague n'est qu'une étape vers le précis, mais c'est l'étape cruciale. Les théories nouvelles ne sont créatives que dans leur phase d'imprécision conceptuelle, quand l'idée ou les idées essentielles ont une force poétique. Et pour cela les mots sont extrêmement importants : ils sont les véhicules de cette force poétique.

Objets ouverts, objets fermés. La tyrannie de la précision alimente les faux débats qui masquent l'absence de débat. Le jeu le plus avantageux n'est pas d'entrer en controverse, mais d'éviter la concurrence en posant des définitions artificiellement précises qui délimitent un territoire. Moyennant quelques échanges de politesses (on cite les propriétaires des *claims* voisins), on peut jouir d'une cohabitation paisible. Les conférences mettent en scène une rivalité de connivence. Ceci n'est pas bien grave en soi, mais le jeu de la recherche s'en trouve transformé, et pas pour le meilleur. Au lieu de produire des objets ouverts, dont chacun peut s'emparer pour mieux les transformer, on produit des objets fermés, destinés à s'additionner sans se mêler, dans l'attente de la revue de littérature qui enregistrera définitivement les frontières des *claims*.

Rhétorique de la rigueur. La méthodologie est la technologie spécifique à la production de la connaissance scientifique. Mais elle couvre aussi d'autres enjeux. C'est une norme de distinction par rapport à d'autres formes de production de savoir, externes au champ scientifique mais possiblement concurrentes ; une ressource productive spécialisée, investissement coûteux qu'il sera nécessaire d'exploiter, si possible de manière oligopolistique ; un marqueur d'identité à l'intérieur même du champ scientifique, alimentant les distinctions internes ; et enfin un outil de contrôle et de jugement des productions des chercheurs par leurs pairs un peu plus établis. La méthodologie se doit d'être toujours rigoureuse. Curieusement on retrouve cette rhétorique de la rigueur dans l'art contemporain : les artistes y suivent toujours un « protocole rigoureux » pour construire leurs « séries ». La mise en évidence de ce protocole besogneux est la garantie que l'œuvre n'est pas le « n'importe quoi » souvent dénoncé par les béotiens.

Les coûts de la rigueur. La rigueur serait toujours bénéfique, quels que soient ses coûts et ses effets secondaires. Procéduralisation, objectivation, systématisation... Les données qui ne peuvent répondre à ces exigences sont écartées. Le chercheur s'angoisse d'avoir un cerveau qui risque de « biaiser » ses analyses et s'épuise à tenir cet encombrant organe dans le seul rôle d'opérateur des outils méthodologiques. Au moment de faire la synthèse, il s'effraie en constatant qu'il doit quitter la camisole méthodologique et s'aventurer à proposer des interprétations. Ainsi un doctorant s'excuse-t-il, aux termes de deux cents pages d'analyses impeccablement menées, d'avoir à effectuer un « saut créatif » pour donner du sens à cette accumulation de résultats empiriques.

Le piédestal et la statue. On sait que Gustave Flaubert accumula une quantité énorme de documentation pour écrire son monumental *Salammbô*, tant il tenait à la précision et à l'exactitude des détails historiques. Le roman fut assez mal accueilli par les critiques, ce qui ne troubla pas Flaubert. Les traitant d'imbéciles, il tint à pointer lui-même le principal défaut de son œuvre : « *Le piédestal est trop grand pour la statue.* » Par là il voulait dire que l'intrigue du roman n'était pas proportionnée à cet arrière-plan historique censé en garantir l'authenticité. Il avait mal investi son énergie. Nombre de recherches pourraient encourir le même reproche : le piédestal

méthodologique est trop grand pour la statue des résultats. Est-ce un échec de la méthode ou un investissement excessif dans le moyen au détriment de la fin ? La rigueur méthodologique devrait être une variable d'ajustement. Elle est à moduler en sens inverse du produit de l'intérêt de l'objet étudié par la difficulté d'accès à l'objet. Plus exactement, c'est l'exigence légitime de rigueur méthodologique qui est à ajuster.

Virtuosité. La conception dominante de la production académique aujourd'hui est celle où l'on viendrait puiser les pièces nécessaires dans la boîte de Meccano (ou de Lego, selon les goûts) de la littérature et de la méthodologie. Tout n'est pas possible (notamment à cause des territoires définis par les appropriations), mais la combinatoire reste large. Et surtout, le rapport à ces pièces élémentaires est celui d'un pur utilitarisme détaché. C'est ainsi que l'on socialise les jeunes chercheurs, et c'est ainsi que l'on juge les productions. Le professionnalisme devient cette virtuosité à identifier et mobiliser les pièces qui peuvent être utiles, sous contrainte d'acceptation par les évaluateurs. D'ailleurs, si on a trouvé de bonnes pièces malheureusement non admissibles par un groupe d'évaluateurs, la solution est simple : on change de communauté d'évaluation.

Intimité. En janvier 2009, Chesley Sullenberger, commandant d'un Airbus 320, posa son avion privé de moteurs sur une rivière, sauvant ainsi passagers et équipage. Auteur d'un livre sur cette aventure hors du commun, William Langewiesche écrit :

*Across a lifetime of flying, Sullenberger had developed an intimacy with these machines that is difficult to convey. He did not sit in airplanes so much as put them on. He flew them in a profoundly integrated way, as an expression of himself. He lived through them. (Langewiesche, *Fly by Wire*, p. 177).*

Envisageons qu'il en aille de même pour le chercheur. La machine, pour lui, c'est l'ensemble des outils intellectuels qu'il utilise dans son domaine de recherche, non pas en tant que liste abstraite de normes imposées, mais plutôt comme un engin intégré qui se pilote (comme un avion – sans doute moins intégré, certainement). Le rapport qu'il a avec cet ensemble intégré est de l'ordre de l'intimité. La précision dont il est capable est d'abord celle d'exploiter l'ensemble intégré qu'il habite. La précision n'est pas dans les définitions, elle n'est pas extérieure : elle est dans la conduite de l'action dans un contexte indéfini, elle est intérieure.

Justesse. Sullenberger n'a pas posé son avion tout seul : il a bénéficié de l'énorme travail de conception préalable, incorporé dans la machine et qui a soutenu son travail. Il a agi à l'intérieur de ce *design*, en s'appuyant sur ce *design*, mais pour faire quelque chose que ce *design* n'avait jamais prévu. Il a agi à l'intérieur mais aussi plus loin que le *design* : paradoxe qui pourtant est familier de tout professionnel qui réussit dans des conditions inhabituelles. En ce sens, Sullenberger a véritablement « pensé », il a eu une véritable contribution. Oserait-on pousser l'analogie jusqu'aux chercheurs ? S'ils font de leur spécialité un domaine intime tel que cette idée a été introduite (mais non définie !) plus haut, c'est de l'intérieur de ce domaine qu'ils pourront aller plus loin. La précision qu'il faut attendre d'eux n'est pas celle d'un standard externe : c'est davantage de la justesse que de la précision.

Ficelles. Où est la limite entre l'intimité ici décrite et la virtuosité instrumentale, extérieure ? Impossible à dire... Et d'ailleurs il faut se méfier de trop bien distinguer l'une de l'autre, de vouloir séparer le pur de l'impur : tous les métiers ont leur ficelles et la question n'est pas tant celle de la frontière que celle d'une sorte d'équilibre. Il

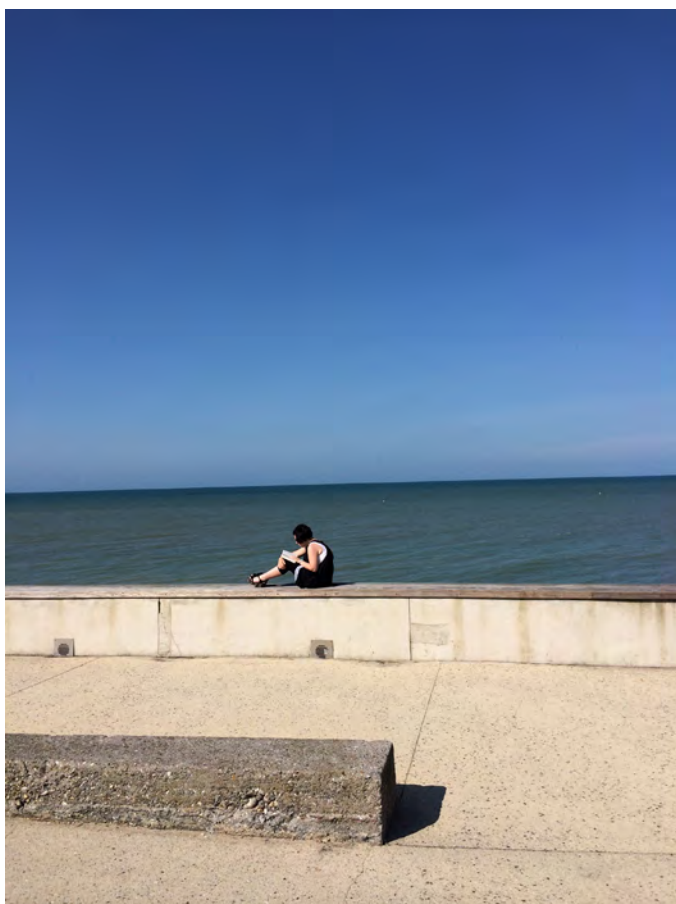
reste que l'environnement actuel de la recherche en gestion ne reconnaît pas l'intimité et valorise au contraire la virtuosité.

Anti-professionnels. On doit à Jean-Luc Godard une formule célèbre sur les « professionnels de la profession ». C'est ainsi qu'il formule ses remerciements sarcastiques en recevant un César d'honneur en 2010, dénonçant ceux qui, dans une profession au sens noble du terme, ont des attitudes et des comportements purement intéressés, voire cyniques. On peut y voir une opposition proche de celle, esquissée plus haut, entre professionnels par l'intimité et professionnels par la virtuosité. Mais aussi elle introduit une troisième catégorie : les professionnels anti-professionnels. C'est bien le rôle que Godard joue depuis des années, à la perfection, préférant des obscurités sentencieuses et lançant des provocations calculées. Les anti-professionnels, évidemment, font partie du jeu. Ce sont les plus virtuoses des anti-virtuoses. Ainsi d'un *editor in chief* d'une revue de tout premier rang, héraut des *critical studies*, intransigeant dans sa dénonciation de la science normale, mais totalement conformiste dans la gestion de sa revue et dans sa doctrine de publication : un anti-professionnel patenté.

Et alors ? Comment réintroduire ou préserver la dose raisonnable d'amateurisme, de vague, et de justesse, dans nos activités de recherche et de publication ? Réfléchissons d'abord à cette notion de professionnalisme, au sens qui lui est donnée aujourd'hui dans notre univers académique, et à celui qu'il devrait avoir. Et redonnons pour finir la parole à Simon Leys :

Il y a quelques années, en Angleterre, un brillant et fringant jeune ministre de l'Éducation était venu visiter une grande et ancienne université ; il prononça un discours adressé à l'ensemble du corps professoral, pour leur exposer de nouvelles mesures gouvernementales en matière d'éducation, et commença par ces mots : « Messieurs, comme vous êtes tous ici des employés de l'université... ». Mais un universitaire l'interrompit aussitôt : « Excusez-moi, Monsieur le Ministre, nous ne sommes pas les employés de l'université, nous sommes l'université ». (Simon Leys, Une idée de l'université, in *Le Studio de l'inutilité*, Flammarion, 2012, pp. 287-288. Extrait de l'allocution prononcée lors de la remise de son titre de docteur honoris causa à l'Université catholique de Louvain, en 2005)

N'est-ce pas une autre manière de refuser d'être « simplement professionnel » ? ■



La liseuse, Saint Valéry en Caux (6 août 2014, 17h17)

La Lettre écarlate

Hervé Dumez

*L*a Lettre écarlate est une histoire intense et sombre. Dans une communauté puritaine de Boston, une femme que son mari a délaissée pour disparaître depuis plusieurs années accouche d'un bébé. Elle est exposée en place publique, contrainte à porter sa vie durant sur la poitrine, bien en évidence, une lettre qu'elle a dû elle-même broder, un A rouge sang, marque de son adultère révélé. Au moment de sa condamnation, son mari se trouve dans la foule : regrettant peut-être de l'avoir abandonnée, il revenait vivre auprès d'elle. Devenu médecin et guérisseur auprès des Indiens, il n'aura de cesse qu'il ne trouve le père de l'enfant, pour le détruire.

Le livre est surchargé de signes : la lettre elle-même qui, parfois, paraît dégager une lumière rougeoyante et brûlante ; l'enfant, signe vivant elle aussi de l'adultère, au caractère déroutant ; le mari médecin qui n'a d'autre but que de tuer sans qu'on sache vraiment ce qui l'anime ; une comète qui passe dans le ciel et éclaire d'une lumière insolite la rencontre de ceux qui s'aimèrent ; la rivière et les arbres agités par le vent qui semblent murmurer des mots qu'il est pourtant impossible de comprendre. Ces signes ne renvoient à rien. Ils ne sont là que pour donner ses traits au monde, « vaste, étrange et rebutant ». Dieu et son pardon apparaissent désespérément absents.

L'auteur ne ménage aucune surprise et a mis tout son art pour que le lecteur découvre comme insensiblement, sans qu'il puisse savoir exactement à quel moment, qui est le père de l'enfant. La fin est attendue : à la fois terrible et porteuse d'un espoir voilé.

L'étrangeté de ce livre est inégalée.



Au moment de le commencer, Hawthorne s'interroge : pourquoi ressent-il le besoin de se lancer dans l'autobiographie, lui d'un naturel si réservé ? Un ami appartenant au parti au pouvoir l'avait fait nommer directeur du service des douanes de Salem, petit port du Massachusetts, sa ville natale. Un retournement électoral l'en

La maison des douanes de Salem, Massachusetts

chassa. C'est dans l'hiver qui suivit son limogeage qu'il écrivit *La Lettre écarlate*. Une description de la petite administration provinciale, l'une des plus légères que l'on ait faites d'une bureaucratie, d'un humour virtuose et toujours empreint de tendresse, constituera donc les premières pages du livre. Hawthorne les a écrites pour qu'elles soient les plus éloignées de l'histoire qu'il va raconter : le lieu diffère, les époques, l'univers décrit qui est exclusivement masculin, mais surtout la tonalité. Hawthorne a cherché le contraste, une absence de tout lien, qu'il a souligné par la question qu'il s'est à lui-même posée dans les premières lignes et à laquelle il n'a donné aucune réponse.

1. « *Latet cor bonum, latet cor malum, abyssus est in corde bono et in corde malo.* » (« *Il se dérobe à notre vue, le cœur bon, il se dérobe à notre vue, le cœur mauvais, un abîme sans fond gît dans le cœur bon comme dans le cœur mauvais.* », Augustin, *Enarrationes in Psalmos*).

Sans rapport avec l'histoire qui les suit, ces lignes d'une drôlerie exquise sont là pour remplir le vide des pages que le lecteur n'aura pas : Hawthorne a voulu écrire le seul roman d'amour dont l'histoire d'amour soit absente. De ce qui se passa entre ces deux êtres, de ce qu'ils vécurent, le lecteur ne saura rien. Comme si le cœur n'était de toute façon qu'un abîme de profondeur obscure¹. Comme si nul, ni soi-même ni autrui, ne savait ce qu'il pouvait recéler. Comme si ce qui pouvait en apparaître, mots et gestes, n'en révélait rien, ni en bien ni en mal, signes indéchiffrables. De ce moment d'amour, tout se résumera à un seul membre de phrase : « *une consécration en elle-même* ». Il y eut un instant, dont on ne sait que le malheur qui s'ensuivit, dont on ignore ce qui le prépara, impossible à dire ou à voir – à jamais protégé et sacré – trouvant sa force en lui-même. Hormis ces quatre mots, un nom, celui de l'enfant : « Perle ». L'explication est juste suggérée par Hawthorne. Ce *logion* de Jésus de Nazareth – cette parole transmise oralement dans les premiers temps du christianisme – se retrouve dans l'Évangile de Matthieu comme dans celui, apocryphe, de Thomas : un négociant se voit proposer une perle si belle, un trésor qu'il estime si grand, qu'il vend tout ce qu'il a pour l'acquérir. Pour ce moment d'amour unique, l'homme et la femme ont donné tout ce qu'ils possédaient et, plus encore, ils ont renoncé à tout ce qu'ils étaient. L'enfant est ce qu'ils ont finalement reçu, en même temps que leur effroyable souffrance. Comme un signe, le prénom indique l'ampleur du renoncement à toute la solidité de leur être passé et présent pour une fulgurance entrevue.

Chaque histoire d'amour est, à toutes les autres identique, irrémédiablement. Ce sont les mêmes mots, les mêmes gestes (quoique les variations en puissent être infinies), dans la même succession, tantôt plus rapide ou parfois plus lente, passant par les mêmes inflexions. Et chacune se vit pourtant comme la première et la seule, secrète et fragile, intense et unique, inexplicable aux yeux de qui ne l'a pas vécue, portant en elle-même sa consécration, indépendante de tout passé et de tout avenir. On n'en peut rien dire. On n'en devrait rien dire ou écrire ■

Une contribution aux recherches sur le manuscrit 81 de la bibliothèque de Laon

Hervé Dumez

Où le livre est décrit

Il figure au catalogue de la bibliothèque de Laon sous la cote « Manuscrit 81 ». C'est un livre de taille médiocre, pauvrement relié au XVIII^e siècle : plats de papier brun et dos de basane. Il se compose de quarante-huit folios de parchemin, formant six cahiers. Les feuillets ont été réglés à la pointe sèche, avec vingt-quatre lignes par page (vingt-neuf pour le septième cahier). L'écriture date du IX^e siècle, comme cela se reconnaît aisément. Les cahiers II à VI (le cahier I manque) sont d'une minuscule écriture caroline soignée ; le cahier VII, est d'une graphie plus négligée. Dans les marges, on trouve des ajouts, certains tracés par une main irlandaise (au IX^e siècle, les Irlandais ont une manière propre d'écrire, très caractéristique¹).

Alors qu'un catalogue des livres de la bibliothèque de la cathédrale de Laon a été dressé au XV^e siècle, aucun numéro datant de cette époque ne figure sur le premier feuillet. De même, on ne constate sur celui-ci

aucune trace de rouille, telle qu'en laissaient les chaînes auxquelles les livres étaient attachés.

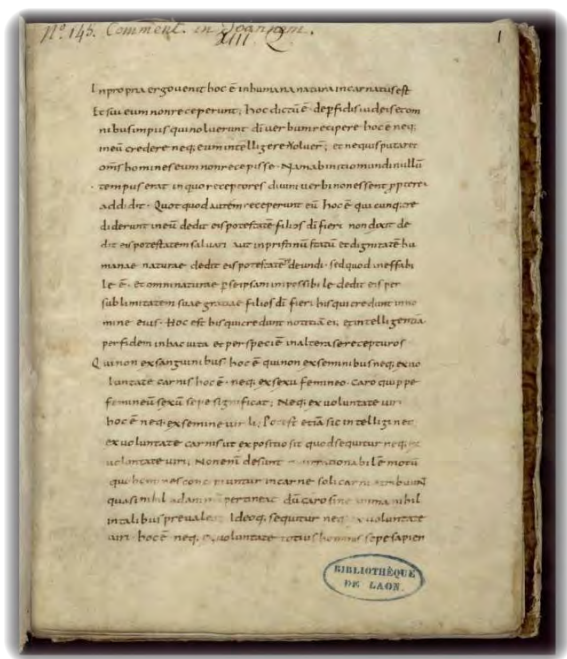
Il s'agit d'un commentaire de l'Évangile de Jean, mais il ne commence qu'au verset 11 du chapitre I et compte plusieurs lacunes. Il s'interrompt au verset 14 du chapitre VI. La suite, au folio 47 et qui commence par les mots « *Sanctus Ambrosius per subjectum ordinem...* », quoiqu'écrite par un des scribes qui travaillèrent sur les cahiers II à VI, n'a rien à voir. Le folio 48 est un extrait de comput.

Où le commentaire est commenté

Le texte est beau, précis, fouillé, dense². Il s'appuie explicitement sur cinq auteurs, et implicitement sur

1. Sur l'écriture irlandaise, le grand texte de référence reste W.M. Lindsay : *Early Irish minuscule script*. Oxford, 1910.

2. « *Tiefsinnig* » dit Traube, que l'on retrouvera par la suite.



Bibliothèque de Laon, MS 81, Johannes Scotus Erigena, *commentarius in Evangelium secundum Joannes*

beaucoup d'autres. Augustin apparaît treize fois, le pseudo-Denys cinq fois, Grégoire de Naziance deux fois ainsi que Maxime le Confesseur, Ambroise une fois. L'auteur fait à plusieurs reprises référence au texte grec du Nouveau Testament, soulignant sa supériorité sur la vulgate. De plus, son vocabulaire latin, rompant avec le glossaire traditionnel, est souvent une traduction directe du grec : *inhumanatio* remplace *incarnatio* ; *transformatio* se substitue à *transfiguratio*, etc.

Où le pédant est démasqué

Au milieu du XIX^e siècle, Félix Ravaisson parcourt la France pour dresser son *Catalogue général des manuscrits des bibliothèques publiques des départements*, dont le tome 1 paraît à Paris en 1849. Il passe à Laon et tombe sur le manuscrit 81. Lui qui a publié auparavant le texte de l'homélie sur le prologue de saint Jean de Jean Scot l'Érigène est stupéfait : il retrouve dans le texte la manière de Jean Scot, ses auteurs favoris, sa façon de faire étalage de ses connaissances en grec³, les mots grecs latinisés, le caractère poétique du style. Il attribue donc le manuscrit au clerc du IX^e, d'origine irlandaise comme l'indique son surnom, intellectuel de la cour de Charles le Chauve, un des premiers clercs latins à avoir bien maîtrisé le grec, au point d'avoir été le premier à traduire plusieurs auteurs, dont le pseudo-Denys et Maxime le Confesseur.

Ravaisson venait de redécouvrir un texte totalement oublié. Mais non sans influence pourtant.

Où l'on voit qu'il est possible de dormir, tout en voyageant

Du IX^e au XII^e siècle, le manuscrit a tranquillement dormi. Nul ne l'a sans doute copié. Remarquable est le fait que Notker le Bègue, en 885-886 soit quelque vingt ans après la mort de l'Érigène, dressant la liste des plus fameux commentateurs de l'écriture dans sa *Notacio de viris illustribus*, ne le signale pas⁴. Mais au début des années 1100, alors que la ville est devenue un des centres intellectuels les plus actifs de la chrétienté, Anselme de Laon se lance dans l'effroyable tâche de compilation des gloses sur l'Évangile de Jean. Tout naturellement, il consulte les manuscrits de la bibliothèque de la cathédrale, tombe sur notre texte, et en farcit sa *Glossa ordinaria*.

Le succès rencontré au Moyen-Âge par l'ouvrage d'Anselme de Laon est considérable. Si bien que, par ce canal, le commentaire de Jean Scot se diffuse. Au point que l'Aquinate, dans la *Somme théologique*, en cite plusieurs extraits.

Le manuscrit dormait, mais son contenu courait le monde.

Où l'on s'interroge sur de mystérieuses lacunes

Le premier feuillet actuel du livre, on l'a dit, ne porte ni le numéro du catalogue fait au XV^e siècle, ni les traces de rouille des chaînes. Il faut donc admettre que le cahier numéro 1 a existé, que sur lui a été portée la cote, et qu'il a disparu ensuite, entre les XV^e et XVIII^e siècles (date de la reliure). Si le texte s'est trouvé à Laon peu de temps après sa composition, s'il faisait partie du legs de l'écolâtre Bernard, mort en 903, et du doyen

3. « On y étale », dit Ravaisson en parlant du texte, « cette connaissance de la langue grecque qui était un des principaux titres du savant irlandais à l'admiration de ses contemporains, et dont il fait parade dans tous ses ouvrages. »

4. Wolfram von Den Steinen, *Notker der Dichter und seine geistige Welt, Darstellungsband*, Berne, 1948.

Adelelme, du chapitre de Laon, si, depuis, il n'a jamais quitté cette ville, alors qui a dérobé ce cahier, dans quelles circonstances et pourquoi ?

Est-il possible, par un travail critique approfondi sur la *Glossa ordinaria* d'Anselme de Laon, et si l'on considère qu'Anselme, pour les passages de Jean commentés par Scot, retient le texte de ce dernier pour environ 40% du sien, de reconstituer, au moins pour partie, ce premier cahier ?

Il existe ensuite des lacunes dans le texte même. Or, les différents cahiers (II à VII) sont « signés » et cette signature est sans doute de peu postérieure à l'écriture même du texte. Les scribes ont donc lié les différents passages les uns à la suite des autres, comme s'ils ne comportaient pas de solution de continuité. Pourquoi l'auteur est-il passé directement de *Jn* 1, 11-29 à 3, 1-4, 28a, puis à 6, 5-14 ? Le texte manquant a-t-il été perdu juste après sa rédaction ?

Mais surtout, dernière lacune, pourquoi le silence après *Jn* 6, 5-14 ? Soit le copiste a cessé de transcrire le texte que Jean Scot avait par ailleurs rédigé ; soit l'Érigène s'est arrêté de composer.

La seconde hypothèse amène à penser à une autre : l'Érigène est-il mort en écrivant son commentaire ?

Le manuscrit semble confirmer cette supposition. Le cahier VII, en effet, le dernier, n'est pas de même facture que les autres : la réglure du parchemin est moins soignée, l'écriture plus hâtive, la marge latérale unique et l'on y compte significativement plus de corrections d'auteur en marge.

Floss a choisi pourtant la première hypothèse⁵. Il estime que l'Irlandais a bien rédigé la suite de son commentaire. Mais il y aurait développé des idées hétérodoxes sur l'eucharistie (le chapitre 6 de Jean contient l'épisode de la multiplication des pains) ; le scribe, en en prenant connaissance, se serait effrayé et aurait cessé de transcrire le texte. Pourquoi pas ? Notons pourtant que le tout repose sur une liste (minimale) de suppositions :

1. l'Érigène, théologien reconnu, aurait brusquement développé des positions hétérodoxes, suffisamment marquées pour qu'elles choquent un scribe en première lecture ;
2. le scribe était orthodoxe, et capable de faire la différence entre la doctrine sainte de l'Église catholique et ce qui n'en relevait pas (sachant que la théologie de l'eucharistie ne sera fixée que plusieurs siècles plus tard...) ;
3. l'Érigène ne parvint pas à trouver un autre scribe, plus malléable.

Où l'on croit voir apparaître la main de l'Irlandais, mort depuis neuf siècles⁶

Les cahiers portent en marge une série de corrections. Les premières sont d'écritures similaires à celles du texte même, et ne sont que de détail : les scribes se sont corrigés les uns les autres, comme cela se faisait couramment. Les autres sont des ajouts, des corrections de fond, nombreuses et importantes dans le cahier VII surtout, et ont été écrites par une main irlandaise.

Au début des années 1900, Ludwig Traube travaille sur le manuscrit de Laon, ainsi que sur les manuscrits du *Periphyseon* de Reims et de Bamberg. Il compare les corrections irlandaises des trois manuscrits,

5. Heinrich Joseph Floss, *Joannis Scoti opera quae supersunt omnia ad fidem Italicorum, Germanicorum, Belgicorum, Franco-Gallicorum, Britannicorum codicum*, Petit-Montrouge, 1853.

6. Le *Zeitschrift für Theologische Forschung und Philologische Bemerkungen* a préféré ce titre pour la section à : « Où l'on titille les zones érogènes ».

7. Ludwig Traube : *Paleographische Forschungen. V: Autographa des Iohannes Scottus, aus dem Nachlass herausgegeben von Edward Kennard Rand, mit 12 Tafeln. Vorgelegt am 13 Januar 1912, in Abhandlungen der Königlich Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Philosophisch-philologische und historische Klasse XXVI, 1, Munich 1912.*

8. Edward Kennard Rand, The "supposed Autographa of John the Scot", University of California Publications in Classical Philology, vol. 5, (1918-1923), pp. 135-141.

9. « Iohannes aber schreibt ganz individuell und temperamentvoll wechselnd... » *Paleographische Forschungen...*, p. 5.

10. *Katalog der festländischen Handschriften des neunten Jahrhunderts (mit Ausnahme der wisigotischen)*, ed. Birgit Ebersperger (Veröffentlichungen der Kommission für die Herausgabe der Mittelalterlichen Bibliothekskataloge Deutschlands und der Schweiz / Bayerische Akademie der Wissenschaften). Teil 2: Laon – Paderborn. Harrassowitz, Wiesbaden 2004.

les attribue à la même main, en déduit qu'elle est celle de Jean Scot l'Érigène lui-même, et confirme donc de manière éclatante que le texte de Laon est de lui.

En 1912, après la mort de Traube, son disciple, Edward Kennard Rand, publie le matériel paléographique dont le maître s'est servi, précédé d'une introduction de Traube dans lequel ce dernier expose ses vues⁷. Rand se rangeait alors aux déductions de son maître.

Où l'affaire se complique

Quelques années plus tard, installé désormais aux États-Unis, ne disposant plus que des photographies, il reprend pourtant la recherche. Il en publie les résultats en 1920⁸, frappant de stupeur la communauté scientifique. Travaillant sur le manuscrit de Reims, Rand identifie non pas une écriture irlandaise, mais deux qu'il nomme *i*¹ et *i*². Il considère que l'une et l'autre appartiennent à des scribes irlandais, qu'aucune des deux n'est donc celle de Jean Scot. Il étend ses conclusions au manuscrit de Laon, sans avoir mené d'étude nouvelle sur ce dernier.

Où elle se complique derechef

Les chercheurs, par la suite, reprennent d'une part l'ensemble des manuscrits de l'Érigène, et d'autre part celui de Laon. Leurs conclusions sont les suivantes :

1. Rand a eu raison de distinguer *i*¹ et *i*².
2. Il s'avance un peu vite en affirmant qu'aucune des deux n'est celle de Jean Scot. En fait, *i*² se retrouve dans la plupart des manuscrits connus de l'Irlandais, et cette constatation est renforcée par la découverte à la Bibliothèque Nationale d'un nouveau texte. Si *i*² n'est pas l'écriture de Jean, alors il faut qu'elle soit celle d'un secrétaire irlandais qui l'ait suivi fidèlement pendant presque toute sa vie. En fait, il y a donc des chances pour que *i*² soit bien l'écriture de Scot.
3. Le manuscrit de Laon comporte des corrections qui appartiennent à une main irlandaise, et pas à deux. Ce sont des corrections de fond, comme l'a bien noté Ludwig Traube⁹, des corrections d'auteur. Certains ont donc incliné, dans un premier temps, à penser que les notes de Laon étaient celles de Scot. Mais un nouveau rebondissement est intervenu.
4. L'inégalé spécialiste de la paléographie du premier Moyen-Âge, Bernhard Bischoff, a en effet repris la question récemment¹⁰. Il penche pour attribuer l'écriture nommée *i*² par Rand à Jean Scot ; le manuscrit de Laon ne porte bien qu'une écriture irlandaise ;



Saint Dominique, Fra Angelico (vers 1440) (couvent San Marco, Florence)

mais il s'agit de *i*^l, que l'on retrouve dans la première partie du manuscrit de Reims, ce qui indiquerait que les deux textes ont été écrits à peu près en même temps¹¹.

*Où quelques hypothèses sont formulées, histoire de la compliquer encore*¹²

Quelques points demeurent obscurs.

Le premier a été signalé. Si ce manuscrit n'a jamais quitté Laon depuis la fin du IX^e siècle, passant simplement sous la Révolution de la bibliothèque de la cathédrale à la bibliothèque municipale, ayant connu l'une des vies les plus casanières qu'il ait été donné de vivre à un texte aussi vieux, qui a volé le cahier 1, et pourquoi ? Le larcin eut lieu après le XV^e siècle, nous en sommes quasiment certains. Se pourrait-il que, en des temps de Réforme puis de Contre-Réforme, ayant repéré dans l'interprétation des premiers versets du prologue de Jean quelques traits douteux touchant à l'incarnation du Verbe, mais reconnaissant dans la suite du texte le génie propre au commentateur, un moine pieux ait subtilisé le premier cahier tout en laissant les autres en l'état ? Ou qu'un voleur érudit, peut-être irlandais d'origine, passant par Laon et tombant par hasard sur ce texte oublié depuis au moins six siècles, intrigué par la manie de la citation grecque de l'auteur, ait projeté de dérober l'ouvrage, se soit pour cela attaqué à la chaîne, mais que, probablement dérangé par un chanoine gardien de la bibliothèque, il n'ait eu le temps que de s'emparer du premier cahier, devenu son seul détenteur ? Comme si ce vol, dans la profonde nuit qui devait alors régner dans la bibliothèque de Laon, était en lui-même la figure et le commentaire (manquant pour nous) du verset 5 du chapitre 1 de Jean : « *et la lumière brille dans les ténèbres, et les ténèbres ne l'ont pas comprise* » ?

Deuxième hypothèse. Si l'écriture irlandaise du manuscrit 81 est bien *i*^l, et si *i*^l n'est pas l'écriture de Scot, alors Scot avait un secrétaire irlandais. Comme les corrections irlandaises du manuscrit sont des corrections d'auteur, il est possible, en toute vraisemblance d'imaginer ceci : l'Érigène a quitté la cour, las de ces intrigues, et s'est lancé dans le commentaire de Jean, sentant sa fin approcher ; il est arrivé, malade, à Laon, dans les années 870 peut-être, accompagné de son secrétaire irlandais ; il a encore la force de composer son texte, et le donne à copier à un ou plusieurs scribes ; il saute le chapitre 2 de l'Évangile de Jean, car son commentaire n'eut pas manqué, sur le passage de Jésus chassant les marchands du Temple, de renvoyer aux mœurs de la cour ; il passe donc au chapitre 3 ; paralysé lui-même, grabataire, il renonce au commentaire du chapitre 5 de Jean (le paralysé de Bethzatha) et passe donc directement au chapitre 6 ; mais sa maladie empire ; on presse le scribe du cahier VII, d'où son caractère négligé ; Jean Scot ne peut plus guère se lever de son lit, et agonise ; son secrétaire irlandais lui lit le texte copié à la hâte par le scribe ; Scot corrige par oral et son secrétaire transcrit en marge ses remarques. L'Érigène meurt. Son secrétaire, désespéré, repart pour l'Irlande, laissant le manuscrit en l'état.

Mais – et combien cette hypothèse me coûte –, il conviendrait peut-être, si douloureuse qu'elle puisse se révéler, d'explorer une autre possibilité.

11. Je me suis appuyé jusqu'ici sur le remarquable travail d'Edouard Jeuneau, qui lui-même a beaucoup emprunté à Dom M. Cappuyns, B. Bischoff, l'abbé B. Merlette. Eux-mêmes, avaient emprunté beaucoup à Traube et Rand. Il n'y a guère qu'à Notker le Bègue que personne ne doive rien.

12. Ici commencent mes propres hypothèses, qui doivent paraître sous une forme plus détaillée, étayées par des sources en grande partie inédites, dans le *Zeitschrift für Theologische Forschung und Philologische Bemerkungen*.

Par deux fois en effet, en I, XXXII (311c20 & 312d70), le commentaire cite Maxime le Confesseur, en le dénaturant. Or, on a vu que Jean Scot avait été le premier traducteur de cet auteur, et que sa traduction était fidèle et juste. Par ailleurs, Scot, chacun s'accorde à le reconnaître, est un érudit scrupuleux. Comment de telles erreurs, si énormes, auraient-elles pu lui échapper ?

C'est ici qu'intervient une nouvelle hypothèse. Le secrétaire irlandais de Scot a travaillé de concert avec lui sur le *Periphyseon* (puisqu'on trouve dans la première partie du manuscrit de Reims les écritures *i*¹ et *i*²), et probablement aussi sur les traductions des auteurs grecs (quoique connaissant évidemment moins bien le grec que son maître). Au milieu de ce travail, il se brouille avec l'Érigène, cesse toute relation avec lui et se réfugie à Laon. Il décide alors, pour se venger, de monter une machination : connaissant bien les œuvres du maître, il compose un commentaire de l'Évangile de Jean à sa manière, imitant tous ses tics (citations grecques), qu'il compte truffer par la suite de doctrines hérétiques. Mais, coupé de l'Érigène, il ne dispose plus de la traduction de Maxime le Confesseur et il lui faut le citer de mémoire ; ce faisant, il commet deux grossières erreurs ; de son côté, Jean Scot a eu vent, par un canal ou par un autre, de ce qui se tramait ; de la cour, il envoie donc, à Laon où son ex-secrétaire a été repéré, une escouade de gardes chargés de s'emparer de ce dernier. Sachant le temps compté, le secrétaire bâcle le cahier VII, abandonne le manuscrit et s'enfuit. Il est déjà loin quand les gardes parviennent à Laon. Erreur tragique : ceux-ci s'imaginent que l'oiseau a fui en emportant le manuscrit, ne prenant pas la peine de fouiller la bibliothèque et ne s'apercevant pas que celui-ci est resté rangé anonymement sur un de ses rayons.

C'est là que notre voleur le trouve, une nuit de 1400 ou 1500¹³ ■

13. Une première version de ce texte est parue il y a une quinzaine d'années dans la *Lettre du CRG*. À l'époque, les travaux de Bernhard Bischoff n'étaient pas encore publiés.



Étagères de livres, Giuseppe Maria Crespi (vers 1725)

Mallarmé et le livre

Hervé Dumez

Pour Éléonore

Le petit homme à la barbichette soignée surveille d'un œil triste et absent la cour de récréation du lycée impérial, une cigarette aux lèvres. Il frissonne. Dans sa classe, il se couvrira les épaules d'un *plaid* pour se réchauffer, reprenant d'une voix lasse ses commentaires sur les auteurs anglais pour des élèves qui l'ennuient, et semblent le détester. Ses supérieurs le jugent mauvais professeur et l'épient, sa réputation de poète incompréhensible dans sa préciosité l'ayant précédé de son aura ridicule et sulfureuse. Besançon l'abat. Lui qui ne hait rien tant que le froid appréhende l'hiver qui s'approche. Il a définitivement renoncé à la consolation d'une divinité trop silencieuse. Il a, vainement maintenant le croit-il, poussé jusqu'aux extrémités même la langue, disloquant ses structures, ne rencontrant plus que l'abstrait et le silence stérile. Et rêvé d'un livre absolu, *Le Livre*, qu'il sait ne jamais pouvoir écrire. Il se voit déménageant de lycée en lycée, tentant d'aligner des vers qu'il juge vides dans des chambres de province. Un de ses amis l'a entraîné au musée municipal et il y a fait la rencontre du scribe royal Sérémon exposé dans une vitrine. Ainsi se voit-il à vingt-cinq ans : une momie desséchée déposée dans un sarcophage couvert d'inscriptions à jamais incompréhensibles.

Quelques années plus tard, le voilà nommé au lycée Fontanes, qui a été Bonaparte puis Bourbon et qui, plus tard, sera Condorcet. Il ne tarde pas à s'installer non loin, rue de Rome. À contempler les Parisiennes sur les grands boulevards, il reprend goût et vue. Il a besoin de cela : sentir, pour retrouver le frisson de ses vers. Le balancement souple d'une jupe aux pas de bottines vernies à talons à peine visibles, la courbe d'un sein magnifiée par le corset et soulignée de dentelle, un visage entrevu sous une voilette, sur un trottoir devant le tout nouvel opéra, encore voilé lui aussi, et il décide de créer un magazine, *La dernière mode*, où l'on en trouvera le souvenir ravi : « *Quelle vision miraculeuse, tableau à y songer plus encore qu'à le peindre : car sa beauté suggère certaines impressions analogues à celle du poète, profondes ou fugitives.* » L'ours annonce une série de collaborateurs, dont Émile Zola, mais Mallarmé fait tout, jouant à se déguiser. Marguerite de Ponty tient la rubrique mode. Miss Satin,

la gazette de la *fashion*. Un certain Ix la chronique de la vie parisienne. Tous ne sont que lui-même.

Physiquement aussi, il a besoin de fuir, pas trop loin, pour revivre. Les affiches du Paris-Lyon-Méditerranée proclament, toutes de couleurs sur les murs mornes de la ville, Fontainebleau à une heure de Paris. Par une série de hasards, ce sera Valvins. De la gare d'Avon, on tournera le dos à la direction du château impérial et l'on sera rendu, en un quart d'heure de cahots d'une petite charrette anglaise à un cheval, au bord de Seine. Bientôt un canot vernis, le S.M. à ses initiales, une barque plutôt, construite à Honfleur et munie simplement d'un mât, avec amour l'emportera vers Thomery en amont ou dériver vers Samois en aval. À un ami qui s'étonne qu'aucun poème ne lui ait été consacré, Mallarmé montre la voile trapézoïdale immaculée en lui répondant qu'elle restera page blanche. Ce sont après-midis suaves, bercées d'un tendre balancement au ras de la fraîcheur de l'eau. Les matins sont consacrés à l'écriture. D'un livre qui ne sera jamais.

Les religions – dont il s'est séparé – ont superbement inversé l'ordre familier des choses : la Torah, le Coran, auraient été premiers et le Livre aurait précédé le Monde. Lucrèce, un athée, l'ayant le premier formulée, profondément s'est imposée durant des siècles l'impression que la nature est un texte à déchiffrer, et Kepler s'est dit le prêtre de ce livre de la nature. Le petit fonctionnaire à la voix douce pose quant à lui tranquillement l'idée hallucinée que le monde en son entièreté n'est là que pour aboutir à un livre. Il n'admet pour seule réalité des choses que le livre qu'il est de nécessité d'écrire et qu'il sait impossible à concevoir.

Courageusement, traversant l'horrible, il va porter cette exigence jusqu'à sa limite. Il n'avait pas, tout d'abord, apprécié d'être père. Sa fille serait pourtant le grand amour de sa vie. Quelques années plus tard lui était venu un petit Anatole. Lorsqu'il eut atteint huit ans, la tuberculose déforma le petit corps d'une ascite et, au bout de longs mois de souffrance, l'emporta dans un étouffement. Non loin de Valvins, dans le cimetière de Samois que longe la Seine sur laquelle il navigue, ils acquirent une concession dans laquelle fut enseveli le cercueil du petit fantôme, comme il l'appellerait désormais. Son épouse ne se remit jamais. Si le monde en sa chatoyance devait conduire à un livre, alors ce serait pour lui un *Tombeau pour Anatole*. Il construisit un plan et accumula des notes. Sur le costume dont on revêtit l'enfant :

*petit marin
costume mis
Quoi ! pour grande traversée
une vague t'emporta
mer, ascite*

Et qui renvoie aux navigations qui continueront, la voile passant furtivement si près de la tombe.

*voile – navigue
fleuve, ta vie qui passe, coule –*

L'absence l'étreignait lorsqu'il s'asseyait désormais dans son fauteuil, ou dans une angoisse au cœur de la nuit.

*ne pas le sentir sur ses genoux, assis, rêveur causant avec
lui
sentir éclater en nuit le vide immense produit par ce qui
serait sa vie – parce qu'il ne le sait pas – qu'il est mort
éclair ?*

Une vie n'ayant plus de pour quoi, ne présente plus de sens que par le comment mystérieux d'un lien maintenu.

*tu peux, avec tes petites mains, m'entraîner dans ta tombe
– tu en as le droit –
moi-même qui te suis uni, je me laisse aller –
mais si tu veux, à nous deux faisons une alliance – un
hymen, superbe – et la vie restant en moi je m'en servirai
pour*

Dans le silence intérieur, le déchirement d'un cri, une révolte, se sait inutile.

*que jamais yeux futurs, pleins de terre ne se voilent de
temps
mort – ridicule ennemie – qui ne peux à l'enfant infliger
la notion que tu es !*

Le livre sera finalement d'une contraction extrême, le plus dense des textes brefs, un sonnet, intense et somptueux. L'enfant sera ce cygne, vierge et plein de vie, magnifique, fantôme dont le qualificatif aura disparu, blanche sera l'agonie, et se retrouvera le destin infligé.

*Le vierge, le vivace et le bel aujourd'hui
Va-t-il nous déchirer avec un coup d'aile ivre
Ce lac dur oublié que hante sous le givre
Le transparent glacier des vols qui n'ont pas fui !*

*Un cygne d'autrefois se souvient que c'est lui
Magnifique mais qui sans espoir se délivre
Pour n'avoir pas chanté la région où vivre
Quand du stérile hiver a resplendi l'ennui.*

*Tout son col secouera cette blanche agonie
Par l'espace infligée à l'oiseau qui le nie,
Mais non l'horreur du sol où le plumage est pris.*

*Fantôme qu'à ce lieu son pur éclat assigne,
Il s'immobilise au songe froid de mépris
Que vêt parmi l'exil inutile le Cygne.*

En janvier de l'année 1898, il soutient le *J'accuse* de son ami Zola. Le 8 septembre suivant, au soir, un spasme bloque son larynx. Il a juste la force de demander à sa fille de détruire tous ses papiers, dont les feuillets du *Tombeau pour Anatole* (cette fois, elle lui désobéira). Au matin, sa mort est celle de son enfant, un dernier étouffement. Dans le petit cimetière au bord du fleuve, il le rejoint enfin dans la concession créée pour eux. Les mots s'étranglent dans la gorge de Paul Valéry, chargé de parler au nom des jeunes, dans un autre serrement.

Pourtant, une certaine légèreté jamais ne l'avait quitté. Le format d'une enveloppe lui paraissant appeler un quatrain, il avait inventé de versifier, à sa manière, les adresses des lettres qu'il envoyait à ses amis, parmi lesquels tous les artistes de son temps.

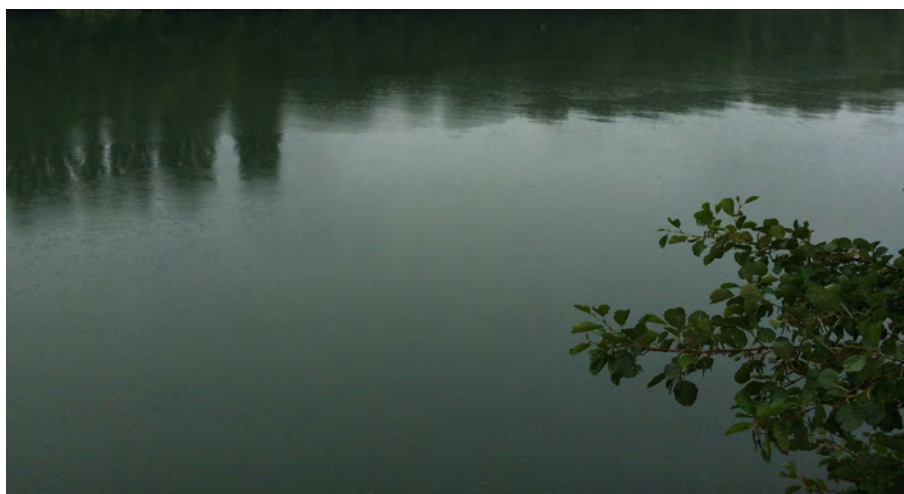
*Monsieur Monet que l'hiver ni
L'été sa vision ne leurre
Habite, en peignant, Giverny
Sis auprès de Vernon, dans l'Eure*

*Villa des Arts, près l'Avenue
de Clichy, peint Monsieur Renoir
Qui devant une épaule nue
Broie autre chose que du noir.*

Il s'amusait aussi à répondre aux enquêtes qu'on lui soumettait. Lorsque le *Gaulois* s'interroge sur la menace que fait peser l'usage de la bicyclette sur le costume féminin avec l'apparition du pantalon, il lui soumet cette réponse :

*Je ne suis, devant votre question, comme devant les
chevaucheuses de l'acier, qu'un passant qui se gare ;
mais si leur mobile est celui de montrer des jambes, je
préfère que ce soit d'une jupe relevée, vestige féminin, pas
du garçonnier pantalon, que l'éblouissement fonde, me
renverse et me darde.*

Qu'importe finalement ce qu'aurait pu être le Livre, tels en sont les décombres, de toute forme, du sublime au léger. Puis, juste avant qu'il ne disparaisse, il y eut *Un coup de dés...*, livre-poème splendide et illisible. À son premier lecteur ébloui et stupéfait, Paul Valéry qu'il avait appelé un soir de mars 1897 pour le lui présenter, à peine achevé et étalé sur la table de sa chambre de la rue de Rome, il murmura d'un ton pensif : « *Ne trouvez-vous pas que c'est un acte de démence ?* » ■



La Seine à Valvins, devant la maison de Mallarmé (27 août 2015)

EURAM 2016 : *Join us in Paris*

ORGANIZING COLLECTIVE ACTION: META, PARTIAL AND TEMPORARY ORGANIZATIONS (T 01. 08)

Nils Brunsson, Hervé Dumez, Christina Garsten & Héloïse Berkowitz



Collective action among organizations requires new adaptive forms. Literature has recently started to investigate these flexible organizational devices, ranging from formal meta-organizations—organizations which members are themselves organizations to more partial or temporary inter-organizational forms such as permanent cooperations, partnerships, projects and so on. The degree of partiality often varies. When collective action among organizations develops, it integrates more or less of several elements among hierarchy, membership, rules, monitoring and sanctions.

Meta-organizations cover international government organizations such as WTO and non-governmental such as Star Alliance, FIFA, CEMS, etc. Temporary organizations describe energy megaprojects, inter-organizational collaborations, and world sports events coordination. Reasons to set these up are numerous, from the need for collective CSR, to standardization, governance of transnational projects, collaboration between consumer associations, etc. We welcome case studies with strong theoretical implications, covering the empirical diversity: organization among firms, among stakeholders such as NGO, governments, municipalities, temporary organizations, social movements, standardization, etc.

We want to investigate these manageable types of cooperation. Our current understanding of collective action involving organizations is limited by the lack of a strong theorizing to conceptualize rationale, dynamics and processes of collective action organizing: from the decision process (creating an organization of organizations) to the choice of an organizational form (partial or complete, formal or informal, profit or non-profit, temporary or permanent...), or of membership. The dynamics of these organizational forms (stability, life and death) and their performance are also key topics that papers submitted to the call should address.

Papers to be submitted before 2016, January, the 12th

more information [here](#) and on submission [Euram website](#)



Greuze (1755)