

le Libellio d'

*Quia plus loquitur inquisitio quam inventio.
Parce que la recherche en dit plus long que la découverte.
(Augustin)*



Governance as a Form of Law

DOSSIER nouvelle vision de l'entreprise

& L'industrie du flipper

Rédacteur en chef : Hervé Dumez
Secrétariat de rédaction : Michèle Breton
Relectrice : Élodie Gigout
<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

4	La rubrique du chercheur geek <i>Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret</i>
5	From Houses to Ships: Governance as a Form of Law <i>Pauline Westerman</i>
UNE NOUVELLE VISION DE L'ENTREPRISE	
17	Présentation du dossier
19	La mission de l'entreprise responsable Retours sur 10 ans de recherche sur l'entreprise au Collège des Bernardins <i>Kevin Levillain, Blanche Segrestin & Armand Hatchuel</i>
29	La reconstruction de l'entreprise À propos de trois livres sur l'entreprise à mission et à projet <i>Matthieu Battistelli</i>
39	La face cachée de la transition énergétique À propos de <i>La guerre des métaux rares</i> de Guillaume Pitron <i>Louis Cougoureux & Pierre Zeller</i>
47	Naissance, développement et déclin de l'industrie du flipper : un programme de recherche (2012-2018) <i>Albéric Tellier</i>

55	Dynamiques de l'innovation et participation À propos de <i>Innovation et participation.</i> <i>Approches critiques</i>
61	De l'étonnement Quelques notes sur la rentrée des cinq Académies
67	Les nouveaux risques du métier : protéger les jeunes enseignants- chercheurs en gestion <i>Bénédicte Vidaillet, Carine Chemin-Bouzir & Christophe Vignon</i>
73	Questions autour de l'agrégation en gestion <i>Nathalie Fabbe-Costes, Véronique des Garets, Emmanuelle Chevreau & Christine Musselin</i>

LE RAPPORT AU LANGAGE

81	Présentation du dossier
83	Notre besoin de consolation
83	James Joyce
89	Rabelais

*Geoffrey Leuridan et Cécile Chamaret consacrent la rubrique Geek de ce numéro à un rival de PowerPoint. Pauline Westerman revient quant à elle sur la philosophie de la régulation. Six ans après celui de l'été 2012 et alors que la loi PACTE vient d'être votée, Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel et Matthieu Battistelli composent un nouveau dossier sur les entreprises à mission ou à projet. Louis Cougoureux et Pierre Zeller commentent le livre de Guillaume Pitron sur la question importante pour nos économies des métaux rares. Albéric Tellier propose une lecture du développement et de la chute de l'industrie du flipper qui enchanta notre jeunesse (pour les plus vieux d'entre nous...). Le livre *Innovation et participation* est présenté par ses coordinateurs et commenté par Dominique Cardon et Daniel Kaplan. Bénédicte Vidaillet, Carine Chemin-Bouzir et Christophe Vignon posent la question des nouveaux risques liés au métier d'enseignant-chercheur et proposent des recommandations visant à protéger les jeunes l'ayant choisi. Nathalie Fabbe-Costes, Véronique des Garets, Emmanuelle Chevreau et Christine Musselin ont introduit un débat sur l'agrégation du supérieur en gestion, lui aussi organisé par la Société Française de Management. Quelques notes rendent compte de la séance de rentrée des cinq Académies. Enfin, le rapport au langage est abordé à partir de trois figures littéraires particulières de ce point de vue, Stig Dagerman, James Joyce et Rabelais. Bonne lecture et heureuse année 2019.*

La rubrique du chercheur geek

« PowerPoint makes us stupid »¹

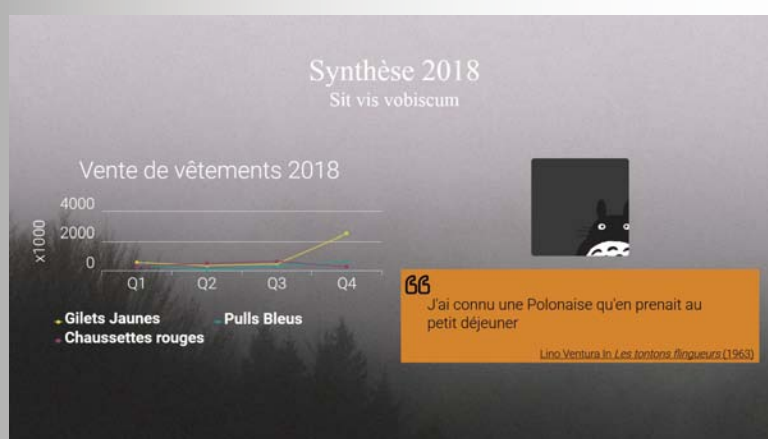
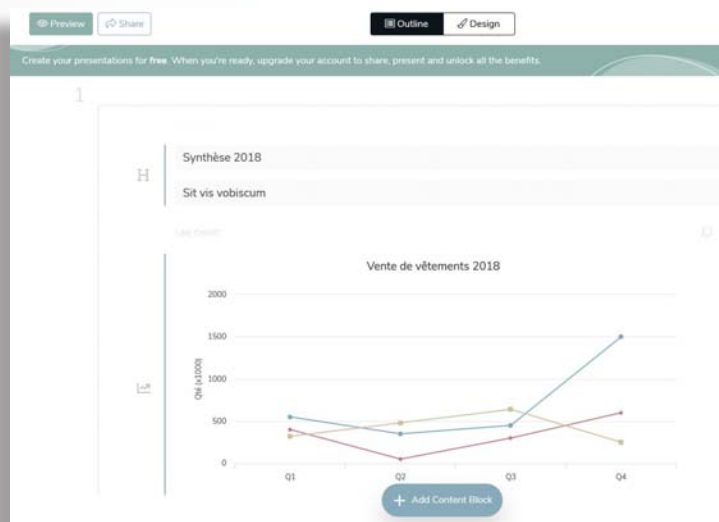
Avec sa généralisation en entreprise et dans le monde académique, le diaporama est devenu un support indispensable à toute présentation. Mais cette uniformité dans la façon de présenter des idées commence à faire débat. Elle induirait de la stupidité dans la réflexion, ferait perdre du temps ou encore appauvrirait les débats. Cette rubrique n'a pas l'ambition de faire le procès du diaporama mais plutôt de proposer une alternative crédible et intéressante à l'outil Powerpoint de Microsoft.

SlideBean (<https://slidebean.com>) ne fait pas qu'apporter une nouvelle esthétique, mais revoit plus radicalement la façon même de concevoir un diaporama. L'outil formalise une méthode que beaucoup d'utilisateurs appliquent intuitivement : séparer le contenu à présenter de sa mise en forme. Disposant d'une interface sobre, Slidebean propose dans son utilisation deux modes distincts : un mode *Outline* pour ajouter du contenu, un mode *Design* pour mettre en forme le diaporama.

Le mode *Outline* est organisé sous la forme de blocs de contenus : bloc d'entête avec les titres, bloc pour une image ou un graphique, bloc pour une citation, etc. Chaque bloc contient ses propres paramètres de personnalisation de contenu. Une fois le contenu ajouté, il faut basculer dans le mode *Design* pour la mise en forme. Dans ce mode, des thèmes vont assurer la mise en forme qui, par la suite, pourra être affinée : palette de couleurs, police de caractères, disposition des blocs de contenus, etc. Il est bien entendu possible de revenir sur le contenu et d'ajouter un bloc qui sera intégré dans le design choisi sans avoir à refaire l'intégralité de la mise en forme. De même, modifier un élément de mise en forme s'opère au niveau du diaporama et non au niveau d'une diapositive. Il n'est donc pas nécessaire de reprendre l'ensemble des diapositives pour modifier un élément de

mise en forme.

Finalement, la seule ombre aux diapos de Slidebean reste son prix : il vous en coûtera six euros par mois pour pouvoir accéder à l'ensemble de ses fonctionnalités. Néanmoins, une version gratuite vous permettra de vous faire une idée de l'utilité de Slidebean compte tenu de vos besoins, avant de l'ajouter à votre liste de cadeaux de Noël.



Geoffrey Leuridan
IMT Atlantique, LEMNA, UBL

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

¹ Déclaration du Général du Corps des Marines, James N. Mattis, cité par le *New-York Times* (<https://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?hp>)

From Houses to Ships: Governance as a Form of Law¹

Pauline Westerman²
University of Groningen

Governance may be a familiar concept for political scientists or economists but is usually met with mixed feelings by lawyers. In law schools, governance is still considered as a fashionable buzz-word, used mainly to attract funding that would have been unavailable for traditional legal doctrinal research. Even those who are more sympathetic towards governance, tend to regard it as a phenomenon which is located 'outside' the law. Chairs and research centres are usually titled "Law and Governance", just like Law and Economics or Law and Literature, titles that reveal the underlying assumption that this is a phenomenon separated from law proper. I think that this assumption rests on a misunderstanding and that it would be more appropriate to see governance as a particular form of law.

How can we explain the reluctance to view governance as just another form of law? I think that some features of governance practices conflict with some fundamental and shared intuitions of lawyers about what can be considered as essential for law. In order to argue my point of view I will make use of two metaphors which nicely capture the differences between this classical idea of law and the assumptions and ideals underlying governance. The former can be analysed by means of the well-known metaphor of a house, whereas the latter are more aptly conveyed by means of the metaphor of a ship.

My argument is structured as follows. In section 1, the classical idea of law is analysed by means of the house-metaphor. In sections 2 and 3 I will argue why governance should be considered as a form of law. In section 4 I will pay attention to the most important preoccupations of those who advocate and practice governance; and I will argue that these assumptions cannot be conveyed by the metaphor of a house at all but rather in the—equally well-known—metaphor of a ship. Finally, in section 5 I will try to unravel the tensions between both metaphors and I will conclude with some remarks concerning the implications for legal research.

The house of law

It is risky to sketch the assumptions of lawyers concerning the nature of law, because different lawyers may entertain different notions of law which are intrinsically connected to the different activities in which they are engaged. Judges and legislative drafters entertain different views of law. Yet, I think it is possible to identify certain basic intuitions shared by all those who have received legal training, most of which

1. An earlier version of this article was published in Dutch: *Van huis naar schip: governance als vorm van recht*, in: *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*, vol. 174, n° 4, Paris, Zutphen. pp. 177-184.

2. Pauline Westerman is Professor in Legal Philosophy at the Faculty of Law, University of Groningen and member of staff at the Academy for Legislation in the Hague.

may remain implicit and unconscious. These basic intuitions can be identified by taking a look at the ways in which lawyers speak about law.

Characteristic for the way in which lawyers speak about law is the tendency to see law as a system with its own internal ordering, its own criteria, values and methodology. A dominant assumption is that those who are working 'within' the system act and think differently from those who are working 'outside' the legal system. The inside/outside dichotomy is not only present among legal practitioners and legal academics but also prevails among philosophers of law. There is a fierce philosophical debate about the question whether principles are 'extra-legal' standards or whether they should be viewed as legally binding (Dworkin, 1987, p. 37). In academia there is discussion on whether law should be studied from an internal or from an external perspective (Kelsen, 1945, pp. 29-50; Hart, 1994, p. 56). And finally there is a debate on whether the criteria for good law are external or internal (Fuller, 1969).

All this inside-outside talk only makes sense if it is assumed that there is something that separates the inside from the outside; something in which lawyers live, think and work and which protects them from the outside world, or—in the eyes of critical outsiders—: which impedes a good view of what is happening in the real world. By both camps, inhabitants as well as critical outsiders, law is experienced as a house. The house-metaphor (Lakoff & Johnson, 2003) captures a number of features which are usually thought to be characteristic for law (Miller, 1979, p. 209; Westerman, 2013) also. These are:

Territoriality

A house is bound to the ground on which it is erected. A legal system is also usually linked to a well-defined territory that demarcates its sphere of validity (Lindahl, 2010). The various national jurisdictions are regarded as houses in a street, each on its own territory and with its own internal order. Foreign jurisdictions are seen as houses in, at best the same street or quarter, but will never be perceived as member of one's own domestic household. The various areas of law (private law, criminal law) figure as separate rooms of the same house. This view is illustrated by the distinction, common in legal doctrinal research, of two kinds of comparative research: external comparative analysis dealing with other houses in the same street and internal comparative analysis that deals with the question whether a certain issue should be covered by private law or by administrative law, by criminal or constitutional law. The latter form of analysis tries to allocate an issue to a particular room in the house.

Autonomy

Like a house, a legal system is shielded from the outside world by walls. The degree in which the house can be more or less open to the outside world is determined by the inhabitants themselves. They are free to decide on whether to open or to close doors and windows.

This relative autonomy is due to the particular feature of legal systems that contain concepts and rules which are not completely but largely determined by the legal system itself. This might need some further explanations. Legal systems differ from other normative systems by the fact that they contain two types of rules: rules that regulate the behaviour of the citizens and rules that regulate the behaviour of officials. This second type of rules are important to understand the self-replicating nature of legal systems. These rules can be regarded as meta-rules: they regulate how law should be created, changed and applied (Kelsen, 1945; Hart, 1994). In

order to decide therefore on what a valid rule is, one refers to other (meta-)rules that determine the creation of a valid rule. What valid law is, is determined by...valid law. Of course, no system is completely closed and autonomous, but the degree in which a system can realize its autonomy depends on the self-replicating force of this system.

In an autonomous system the meaning of legal concepts is exclusively determined by other legal rules. In a less autonomous system, those meanings are not exclusively or not at all regulated by legal rules but by other non-legal rules, such as moral or political systems. In order to decide whether some act should be regarded as a 'breach of contract' the conditions are partly determined by the legal rules concerning contracts, but may also be determined by non-legal considerations concerning fairness and reasonableness that may not be incorporated in the legal system. Often it is up to the legislator -one of the inhabitants of the house- to decide whether such non-legal standards should be incorporated in the law or not; whether windows should be opened or not.

Coherence

A house is not only separated from the outside world but has also its own internal order. In the legal system this order is mainly brought about by the fact that the various legal concepts refer to each other (Hage, 2009). The legal conditions for a valid contract, such as for instance the requirement that parties should be rational or free, are themselves generated by other legal rules, stipulating the conditions under which one can be held to be rational, and so on. A system is marked by a network of meanings that refer to each other. Coherence is therefore dependent on the degree in which these meanings are consistent with each other and support each other like the walls that support the roof.

Continuity and stability

Just like a house, a legal system is supposed to rest on foundations. Human rights and basic principles are generally regarded as such foundations. The most important principles are the principle of legal certainty and the principle of equality. Obviously, the meaning and extent of these principles are not fixed and can be developed over time, as is illustrated by the development of the principle of formal equality into more substantive varieties. However, their function remains the same: principles act as reasons for the justification and criticism of rules. In this respect, they perform the same function as rules, be it on a different level. Whereas rules serve as justificatory or critical reasons for decisions or actions, principles serve as justificatory or critical reasons for rules (Raz, 1972).

This foundational layer of principles is usually regarded as indispensable for a stable and continuous house of law, able to resist the corrosion of changing political regimes and times. Although maintenance and a modest degree of renovation is deemed necessary (the well-known 'flexibility' of law needed to adjust the law to changing circumstances), foundations are seen as essential for a house which is robust enough to withstand the ages.

Of course, I do not want to suggest that the above-mentioned features are essential features of law. I only intend to reconstruct the assumptions that I think play a role in the notions of lawyers concerning their profession. Although all four assumptions are contested –in fact they were never taken for granted– I nevertheless think that these are the tacit understandings of those who have received legal training, whether they work as legal practitioners or as legal academics. This does not imply

that all lawyers are conscious of entertaining these notions. But it is remarkable that whereas first year law students do not yet recognize the house-metaphor as adequate or appropriate, second year students immediately react with laughter and a great deal of recognition, even though they are not aware of the precise reasons for this instant recognition. We will see, however, that the familiarity of the house-metaphor is in decline. But let me first analyse the notion of 'governance'.

The concept of governance

The concept of governance has become so dominant in contemporary political discourse that one tends to forget that its popularity is a fairly recent phenomenon (Westerman, 2007). Developed in the late eighties as a requirement to be met by Third World Countries in order to get loans or subsidies from the developed world (Hewitt de Alcántara, 1998), its meaning has been expanded over the last two decades, ranging from 'corporate governance' to 'global governance', covering the management of institutions as diverse as private companies, trade-unions, secret services, universities and the European Union.

Not only its scope has been broadened. The complexity of the term is further increased by an inherent ambiguity. Governance is a descriptive and a normative notion at the same time. 'Governance' and 'good governance' are not clearly separated. Actual regulatory practices, 'best practices' as well as the principles that should be met in order to count as such a 'best practice', all seem to be captured by the same notion of governance. Often the term is used as a manifesto or as an agenda for reform. This was for instance the case in the White Paper on European governance, issued by the EC, 2001³. It is probably due to this normative and programmatic nature of the term, that whenever political scientists use the term in a descriptive fashion, as an analytical tool or even as an intellectual perspective (Stoker, 1998), they usually define governance in negative terms. Governance is regarded as 'governing without government' (Rosenau & Czempiel, 1992; Rhodes, 1996), or as 'policy-making without politics' (Kazancigil, 1998), it is alleged to be marked by the lack of a clear separation between the public and private sphere, or seen as an attempt to reduce governmental interference, and, above all, as an attempt to get away from formalities (Kazancigil, 1998). Here the origins of the notion as a requirement to Third World Countries is still traceable. Since the formal institutions of those countries are seen as bureaucratic, slow, inefficient and in many cases also corrupt, donor countries tried to circumvent these formal bodies and decided to focus on 'civil society'. Instead of good government good governance was required. From its inception, governance was therefore always linked to a preference for non-state and informal forms of regulation. They are assumed to work in a more efficient and flexible way than formal and governmental institutions.

Governance as regulation by informal organisation is to a large degree inspired by New Public Management (NPM), that originated roughly at the same time and which formed the framework of reference in the development of criteria for good governance (Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt, 2003). An important element of NPM is the emphasis on the effective and efficient achievement of aims. What is monitored and enforced is not the extent to which rules are followed but rather the degree in which results are obtained. Not compliance but performance is central concern in NPM (Westerman, 2018). Although the heydays of NPM are over now, this latter concern is still prevalent in governance discourse and practice. Governance cannot

3. See the World Governance Index (2009 Report) www.world-governance.org/spip.php?article469 geraadpleegd 14 juni 2013.

be understood properly without taking into account the central role of targets and results ('deliverables'). Governance is deemed 'good governance' if two requirements are met. In the first place the aims themselves should be specific, measurable, achievable, realistic and time bound (the so-called SMART principle). Second, there should be a system that can be used in order to measure the extent to which aims are realized and results obtained. So-called Quality Management Systems do precisely this. These systems concretise and specify the criteria that should be applied in the evaluation of performances.

Quality Management Systems play a double role. In the first place they formulate a couple of concrete goals that are supposed to guide the behaviour of the regulatees. As such they perform a heuristical function. But simultaneously they play a justificatory role. The mere existence of these systems can be used as an argument to convince others that one really and seriously implemented the imposed policy-aims and that progress towards these aims is continuously monitored and checked. Quality Management Systems not only prescribe goals but are simultaneously used as documentary proof of one's achievements (Westerman, 2018). This second function of Quality Management Systems is important because accountability and transparency are seen as signalling good governance practices (Davies, 2001). Characteristic for governance is that the regulatees need to prove constantly that performances are improved effectively and that targets are met. Both the criteria and the performances should be publicly accessible.

Governance as law

In view of the intimate relation between governance and NPM, one might be tempted to think that governance is 'just' a management system which has little to do with the legal system. I think that this is a misunderstanding. Governance is nowadays a form of regulation which pervades any institution, whether public or private. Museums, universities, companies or international organisations, they are all regulated in this way and are constantly engaged in discovering best practices, meeting targets and accounting for performances.

Moreover, governance techniques are indispensable for the particular form of legislation which I analysed as 'outsourced legislation' (Westerman, 2018). Starting-point in this form of regulation is the formulation of aims by the legislator who then outsources further rule-making to the norm-addressees. The law that imposes the desirable aim is not addressed to the individual citizen but to collective actors: institutions, administrative bodies, organisations. These actors are addressed in the capacity of policy-makers who have the duty to make rules and to devise policies in order to achieve the imposed aims, and to account for their performances. These institutions have therefore the



legal obligation to practice good governance in order to reach the imposed goals. If institutions fail to draft rules, codes, protocols or performance-indicators, and to account for their achievements, they risk losing their legal status, license, financial resources or at least their reputation.

Merely formally speaking the legislator does not impose any obligations as to how goals should be reached. The regulatees are formally free to decide on the rules and policies they want to adopt, as long as the aims are met. One might be tempted to think that for this reason governance practices are not a lawyer's concern. Only the abstract duty of care issued by the formal legislator belongs to valid law in the proper sense of the word. Regulations that are issued by the institutions themselves are at best mere 'regulation' and would thereby largely fall outside the legal domain.

I think that this point of view is too limited. First of all, the rules that are drafted by the institution should be seen as an implementation of formal law. To study formal law without taking into account how it is implemented is just as short-sighted as a study of statutory law without paying attention to jurisprudence.

Secondly, one might say that since this form of regulation is in fact commissioned by the formal legislator, it operates in 'the shadow of the law'. For a lawyer there may be an important difference between 'hard' and 'soft' law, but for the average employee of an institution it is of little consequence whether the rules are issued by the formal legislator, by the inspectorate or by its own board of directors. Even if no official sanctions are attached to non-compliance, the rules will be perceived as legally binding.

Thirdly, also the judge has to take into account these 'soft' forms of regulation. In order to assess whether an institution has fulfilled its duty of care, the judge should be informed about the level of performance that is generally accepted in a certain sector or profession. The more the judge refers to these standards the more they turn into authoritative guidelines.

Finally, the traffic between abstract duties of care and soft law regulation is not a one way affair. Not only do the abstract duties of care give rise to soft law, but the reverse also obtains. Abstract formal legislation is only possible in a context in which companies and institutions already practice some form of governance. Thanks to management techniques of continuous monitoring, formal legislation can be 'emptied' and can be confined to issuing mere goals. Although the enormous quantities of rules affect the daily lives of citizens to an extent and with an intensity which was inconceivable in the past, these rules are for a large part merely connected to the formal law by the thin thread of a duty of care. The more governance practices are developed, the emptier the formal legal system.

Governance is therefore not only a fashionable word, not even merely a rival manner of regulation, but a way of governing which has become so intertwined with the official legal system, that we might safely say that it has become a particular form of law.

Governance as ship

But this particular form of law has a number of characteristics which cannot be captured by the familiar image of a house that resists the storms of history. The metaphor which is much better suited to visualize the ideals and practices of governance is that of a ship. The ship is not a novelty in political literature. The ship

of state dominates political thought since Plato who compared Athenian democracy to a ship that has become ungovernable after drunken and quarrelsome sailors deposed the competent captain (Plato, *Politeia*, Bk. VI). A good state is compared to a ship that keeps its course and effectively reaches its destination. The power of the metaphor resides in its ability to evoke a set of features and to connect them with each other. These features are in my opinion all observable in the ways in which governance is preached and practiced.

Achieving aims

Ships are not permanently anchored. They may stay for a while in the harbour but, as was observed by Thomas Aquinas (*Summa Theologiae*, I-II, qu. 2-5), they are built in order to reach a certain destination. As I indicated above, this orientation to goals is characteristic for governance. Achieving goals is seen as more important than compliance with a set of fixed rules. This orientation invites to continuous monitoring. It is necessary to assess periodically whether the ship is still on course. This is the function of Quality Management Systems.

Consensus about the destination

The destination of a ship is rarely topic for heated debate. In most publications on governance a similar fundamental consensus is assumed about the values to be cherished and goals to be obtained. Governance is ‘backed by shared goals’ (Rosenau, 1992), is accompanied by a process of ‘building consensus’ (Hewitt de Alcántara, 1998) and where the aims are not imposed by the legislator they will be expounded in ‘mission-statements’ in which shared commitments are announced.

Emphasis on learning

Plato conceived of democratic debate as the quarrels of ignorant sailors because he assumed a metaphysically objective destination and ultimate aim to be reached by society. In his view, politics was confined to the (more or less technical) question how this pre-ordained destination should be reached (Bambrough, 1975). This implies the well-known Platonic view that politics is a skill practiced by experts, a subject fit for teaching and learning.

Similar assumptions are cherished in the governance discourse (Majone, 2001). (Continuous) learning is emphasized—the learning citizen, the learning organisation—(Shapiro, 2005). To emphasize learning, however, implies that something can be learnt, that there are shared goals and a general interest and that the most important issue revolves around the question how we can realise that shared aim (Kaufmann, 1991; Føllesdal, 2003). Although there is much talk about deliberation, the guiding idea is not what should be achieved but how. The aims themselves are not subject to debate.

Lightness and flexibility

This is the only aspect of governance practice and discourse which does not recur in Plato’s metaphor, since Plato’s ideal state should be expression of an eternal harmonious order. But since the Armada was defeated by the light and versatile British fleet, it has become clear that ships fare better if they are not too heavily loaded. We see this requirement recur in the principle of proportionality according to which one may only take measures that are proportionate to the aim. Since drafting rules is regarded as a relatively heavy means to realize certain ends, the principle of proportionality requires that rule-makers should first wonder whether

the aim justifies such heavy measures and if not other, cheaper and lighter means can be used to the same effect. If this is the case, these lighter and more flexible means should be preferred. Fixed and entrenched rules cannot be adjusted to changing targets and rising levels of ambition. These preferences are illustrated by the pleas in favour of experimental legislation and sunset-legislation which is valid for a limited time-span only⁴.

4. See http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/proportionality_en.htm accessed 14 November 2018.

The relation between ship and house

The assumptions that converge in the familiar ship metaphor conflict with the basic assumptions most lawyers entertain about law as discussed in section 1. Let us take a look at these assumptions one by one.

A. Territoriality no longer seems to be the structuring principle of regulation. Its role seems to be taken over by the central aim. Different institutions are grouped together and organised around one central aim, thus creating a ‘sector’, or (in international law) a ‘regime’. Those institutions may draft rules but they might also be concerned with monitoring and enforcement. These activities are not as clearly demarcated as before (Rubin, 2005). The ‘sector’ also comprises institutions of different hierarchical levels. Benchmarks may be established by international standardization committees, by national professional organisations or by ad hoc committees of a certain institution. Their rule-products may exercise more normative force than formal legislation by the national legislature. The various legal orders cross-sect and are no longer neatly separated from each other as houses in a street.

B. The assumption of a certain autonomy of law is increasingly problematic. The idea that legal actors have the choice to open or to close the windows seems less tenable than ever before. One can even doubt the existence of walls, separating the house of law from the outside world. Formal law is complemented if not substituted by all kinds of informal forms of regulation such as self-regulation or regulation by private actors, resulting in codes of conduct and alternative forms of standardisation and certification. These informal sources are not regulated by meta-rules, as is the case in classical legal systems. Performance indicators and benchmarks, although enforced as if they are formal rules, may nevertheless be created

by actors who lack formal competence to do so. Many codes of conduct only specify primary rules (do’s and don’ t’s) but do not contain (secondary) rules that regulate the ways in which these primary rules are created, changed or adjudicated. Or such secondary rules may be incomplete. Usually they only stipulate who are competent to make rules, but are vague about the ways in which these rules can be changed



(Enequist, 2015). Many forms of soft law, such as communications of the European Commission, have an unclear legal status (Senden, 2004). In all these cases the boundaries of the legal system are no longer determined by the system itself.

C. These forms of soft law also affect the extent to which law can be systematicised into a more or less coherent whole. Rules that are drafted by non-legal actors may contain concepts which are not legally defined and are often derived from the non-legal practices in which they are developed. That means that the links connecting legal concepts are less tight or even completely absent.

D. The features of continuity and stability are probably the most difficult to reconcile with governance ideals and practices. There is a certain tension between the ideal of efficient and efficacious achievement of aims and the principle of legal certainty. As I noted above, results are deemed more important than rules. Performance-indicators lead a temporary existence. They are at best bus-stops on the road to the fulfillment of the ultimate aim: as soon as they are reached they are usually supplanted by more demanding indicators. The same applies to that other foundation of the house of law: the principle of formal equality. Rules should be adjusted to particular circumstances in order to reach the underlying policy-aims. In many reports on better or smarter rulemaking, general rules are repeatedly criticised as obstacles that fail to keep pace with rapid developments in an increasingly complex society. The same applies to adjudication, where tailor-made decision-making and awareness of preferred outcomes are advocated rather than consistent rule-application (Stone Sweet, 1999). Finally, this preference for differentiation can be witnessed in the discourse on efficient enforcement: notoriously bad performers should be judged and treated in a stricter regime than institutions which have shown to perform well (Ayres & Braithwaite, 1992)⁵.

The implications for legal doctrine

Governance is a (new) way to order and regulate society and has turned into a form of law. Why then this preference for titles such as ‘Law and Governance’ as if governance is a phenomenon external to law, a kind of favourite plaything for political scientists or management specialists but hardly the subject of serious legal analysis? Although administrative lawyers are usually more inclined to take these practices seriously than criminal law scholars, we might safely say that in general legal scholars are reluctant to study these practices as a form of law.

I think that there are two reasons for this reluctance. In the first place, legal scholars are usually more interested in the product than in the process. If they speak about ‘regulation’ they refer to the rules that are produced; not the actual activity of drafting rules. Regardless of whether rules are drafted by the formal legislator or by private actors, the way in which they are generated remains outside the legal framework. Legislative drafters, graduated in law, generally discover only during their professional career that rules are indeed made (Zamboni, 2007).

The second reason is that legal scholars usually identify themselves with the judge as the exemplary model of a legal expert (Unger, 1996). However, the judge’s main concern is to find reasons in order to justify or to reject decisions, reasons which are valid according to law. For the judge, therefore, the distinction between valid and non-valid law is of prime importance. The narrow connection between (most) legal

5. See my criticism (and their answer) in *Regulation & Governance*, special issue on Twenty Years of Responsive Regulation: An Appreciation and Appraisal (edited by C. Parker), March 2013, vol. 7, n° 1, pp. 80-94.

doctrinal research and legal practice might therefore lead to a search for criteria that demarcate 'hard' law from 'soft' law.

One may entertain some doubts about the wisdom of this conventional strategy. Even the judge has little to gain by discarding from consideration all those sources and forms of alternative regulation. Courts are inevitably required to come to terms with the status of quality systems or self-regulatory codes, even if these are denied the status of valid law according to the rules of the formal legal system.

This applies even more to the legal scholar. Her prime task consists in ordering and systematising the legal material into a coherent whole. This is indeed a difficult task in the fragmented landscape where various institutions are informally entrusted with making rules and monitoring compliance, but the difficulty of this task only increases its urgency. The scholar who ignores governance practices acts as a librarian who does not take into account digital sources.

It does not seem to be a good idea to cling to the role of housekeeper if the house is changing into a ship. Most researchers are aware by now that it is no longer possible to confine themselves to the national legal system and to leave it to their colleagues, trained in European Law to 'do something with Europe'. European law pervades national legal systems to such an extent that such a division of tasks is no longer possible. The same applies to the many forms of governance. The rule-products of steering-groups and expert panels who deal with health or education cannot be studied as isolated from law. On the contrary, a legal framework is of utmost importance in a context of informal governance practices. A legal approach may be indispensable to clear up the uncertainty and confusion about the status of sources, rules and legal competences.

Finally, there are many important empirical and normative questions that need to be researched, even if such research is not immediately relevant for legal practice. In itself it is a fascinating phenomenon that results are deemed more important than rules. How to explain such a change? How can we understand the underlying emphasis on consensus? What is the position of the individual citizen who is affected by informal regulation? What is the role of democracy in a context in which democratic participation risks to be substituted by post hoc accountability (Westerman, 2008)? And to what degree can and should law be instrumentalised into a vessel on its way to a predetermined destination?

Usually these questions are distributed among the various kinds of legal researchers. Issues pertaining to the coherence of the legal system are entrusted to doctrinal scholars whereas normative and empirical are usually entrusted to legal philosophers or sociologists of law who claim to adopt an 'external' point of view (Dworkin, 1987). This division of tasks may never have been wholly satisfactory, but is even less convincing in a governance era. The demarcation lines separating 'inside' from 'outside' are no longer clear.

As I argued in this article, the traditional idea of autonomous law can no longer be taken for granted. If we want to understand ships and to assess their merits, we should not only look at the way they are operated from within, but we should also take into account the surroundings, the waves and the winds. That means that also dogmatic scholars should widen their scope of research in order to reflect on the normative and empirical implications of the new situation. They should address questions such as: what is the role of classical legal principles, what is their relation to relatively new

principles such as proportionality, subsidiarity, transparency and accountability? Those questions can only be addressed. Lawyers begin to be aware of the fact that their house is converted into a ship that sails to an unknown destination ■

References

- Ayres Ian & Braithwaite John (1992) *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*, Oxford Oxford University Press.
- Bambrough Renford (1975) “Plato’s Political Analogies” in Laslett Peter [ed] *Philosophy, Politics and Society*, Oxford, Blackwell, pp. 98-115.
- Davies Anne (2001) *Accountability: A Public Law Analysis of Government by Contract*, Oxford, Oxford University Press.
- Dworkin Ronald (1987) *Taking Rights Seriously*, London, Duckworth.
- Enequist Anna Louise Elisabeth (2015) *From abstract goals to concrete rules: Regulating nursing home care in Sweden and the Netherlands*, Ridderkerk, Ridderprint.
- Føllesdal Andreas (2003) “The Political Theory of the White Paper on Governance: Hidden and Fascinating”, *European Public Law*, vol. 9, n° 1, pp. 73-86.
- Fuller Lon L. (1969, revised ed.) *The Morality of Law*, New Haven & London, Yale University Press.
- Hage Jaap C. (2009) “The Meaning of Legal Status Words”, in Hage Jaap C. & von der Pfordten Dietmar [eds], *Concepts in Law*, Dordrecht, Springer, pp. 55-66.
- Hart H. L. A. (1994, 2nd ed.) *The Concept of Law*, Oxford, Oxford University Press.
- Hewitt de Alcántara Cynthia (1998) “Uses and abuses of the concept of governance”, *International Social Sciences Journal*, vol. 50, n° 155, pp. 105-113.
- Kaufmann Franz-Xaver [ed] (1991) *The Public Sector: Challenge for Coordination and Learning*, Berlin/New York, Walter de Gruyter.
- Kazancigil Ali (1998) “Governance and science: market-like modes of managing society and producing knowledge”, *International Social Sciences Journal*, vol. 50, n° 155, pp. 69-79.
- Kelsen Hans (1945) *General Theory of Law and State*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Lakoff George & Johnson Mark (2003/1980 1st ed.) *Metaphors We Live By*, Chicago & London, The University of Chicago Press.
- Lindahl Hans (2010) “A-legality: Postnationalism and the Question of Legal Boundaries”, *The Modern Law Review*, vol. 73, n° 1, pp. 30-56.
- Majone Giandomenico (2001) “Non-majoritarian Institutions and the Limits of Democratic Governance: A Political Transaction-Cost Approach”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 157, n° 1, pp. 57-78.
- Miller George A. (1979) “Images and Models, Similes and Metaphors, in Ortony Andrew [ed] *Metaphor and Thought*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 202-250.
- Osborne David & Gaebler Ted (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Pollitt Christopher (2003) *The Essential Public Manager*, Philadelphia, Open University Press.
- Raz Joseph (1972) “Legal Principles and the Limits of Law”, *The Yale Law Journal*, vol. 81, n° 5, pp. 823-854.
- Rhodes R. A. W. (1996) “The New Governance, Governing without Government”, *Political Studies*, vol. 44, n° 4, pp. 652-667.
- Rosenau, James N. (1992) “Governance, Order, and Change in World Politics”, in Rosenau James N. & Czempiel Ernst-Otto [eds] *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-29.
- Rosenau James N. & Czempiel Ernst-Otto [eds] (1992) *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rubin Edward L. (2005) *Beyond Camelot: Rethinking Politics and Law for the Modern State*, Princeton, Princeton University Press.

- Senden Linda (2004) *Soft Law in European Community Law: It's Relationship to Legislation*, Oxford, Hart Publishing.
- Shapiro Martin (2005) "Deliberative, Independent Technocracy v. Democratic Politics: Will the Globe Echo the E.U.", *Law and Contemporary Problems*, vol. 68, n° 3, pp. 341-356.
- Stoker Gerry (1998) "Governance as Theory: Five Propositions", *International Social Sciences Journal*, vol. 50, n° 155, pp. 17-28.
- Stone Sweet Alec (1999) "Judicialization and the construction of governance", *Comparative Political Studies*, vol. 32, n° 2, pp. 147-84.
- Unger Roberto Mangabeira (1996) "Legal Analysis as Institutional Imagination", *The Modern Law Review*, vol. 59, n° 1, pp.1-23.
- Westerman Pauline (2007) "Governing by Goals: Governance as a Legal Style", *Legisprudence*, vol. 1, n° 1, pp. 51-72.
- Westerman Pauline (2008) "From Democracy Towards Accountability", in Kofmel Erich [ed] *Major Trends in Anti-Democratic Thought*, Exeter, Imprint Academics, pp. 165-185.
- Westerman Pauline (2013) "The Impossibility of an Outsider's Perspective", in Husa Jaakko & Van Hoecke Mark [eds] *Objectivity in Law and Legal Reasoning*, Oxford, Hart Publishing, pp. 45-66.
- Westerman Pauline (2018) *Outsourcing The Law: A philosophical Perspective on Regulation*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Zamboni Mauro (2007) *The Policy of Law: A Legal Theoretical Framework*, Oxford, Hart Publishing.

Dossier

Une nouvelle vision de l'entreprise



Le Collège des Bernardins mène depuis 2009 une réflexion sur la nature de l'entreprise et sur ses évolutions souhaitables. Cette réflexion a conduit au vote de la loi PACTE par le parlement.

Il est rare que des recherches conduisent à une évolution importante du droit.

Le *Libellio* avait consacré à ces recherches un dossier à l'été 2012 (« Refonder l'entreprise ? », volume 8, n° 2).

Ce numéro revient sur ce sujet essentiel avec un retour sur dix ans de recherches et d'action (Kevin Levillain) et un compte rendu de trois livres récents sur le sujet (Matthieu Battistelli) ■

Références

- Dumez Hervé (2012) “L'entreprise en quête de fondation”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 37-44.
- Favereau Olivier (2012) “Refonder l'entreprise : Le projet Bernardins et la « grande déformation »”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 29-35.
- Hanoun Charley (2012) “Refonder l'entreprise ou le capitalisme industriel ?”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 45-52.
- Hatchuel Armand & Segrestin Blanche (2012) “Refonder l'entreprise : un itinéraire de recherche”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 53-57.



La mission de l'entreprise responsable Retours sur 10 ans de recherche sur l'entreprise au Collège des Bernardins

Kevin Levillain, Blanche Segrestin & Armand Hatchuel
i3-CGS, Mines ParisTech, PSL Université

Kevin Levillain a soutenu sa thèse en sciences de gestion en 2015 sur les entreprises à mission et il est maintenant enseignant-chercheur à Mines ParisTech, PSL University, et co-responsable de la chaire Théorie de l'Entreprise avec Blanche Segrestin. Il a présenté lors de la réunion annuelle du « Groupe Sciences de Gestion de l'INRA » (collectif réunissant les chercheurs en sciences de gestion de l'Institut National de Recherche Agronomique) les résultats de 10 ans de programmes de recherches sur l'entreprise au Collège des Bernardins. Un sujet d'actualité avec la réforme du code de l'entreprise en cours.

L'actualité juridique qu'alimente la loi PACTE, et en particulier l'article 61 proposant notamment la création du statut d'entreprise à mission, découle en partie d'un programme de recherche mené depuis dix ans maintenant au Collège des Bernardins¹, en collaboration, entre autres, avec l'École des Mines. Ce programme s'est déroulé en trois phases : il démarre tout d'abord avec un appel d'offres en 2008, dans le contexte de la crise financière puis économique mondiale, proposant une question à l'époque très provocatrice : « À qui appartiennent les entreprises ? ». À la suite d'un premier colloque conclusif en 2011 intitulé « L'Entreprise, formes de propriété et responsabilité sociale », un deuxième cycle est entamé entre 2012 et 2014 (« L'entreprise, nouvel horizon du politique ») puis un troisième de 2015 à 2017 (« Gouvernement de l'entreprise et création de communs »). Ces trois cycles ont donné naissance à de nombreux ouvrages que l'on ne va pas présenter ici. On évoquera simplement quelques-uns des principaux résultats issus de ces presque dix ans de recherche.

Le postulat de départ était le suivant : la surprise qu'a constitué l'éclatement de la crise financière et économique en 2007-2008 démontre l'aveuglement des cadres théoriques dominants face à l'objet très particulier qu'est l'entreprise en tant qu'organisation collective, sa gouvernance et sa gestion. Pour reconstituer un gouvernement de l'entreprise soutenable, la recherche doit se centrer sur les crises de l'action collective, et reconstituer une théorie de l'entreprise capable de rendre compte de ces crises, des enjeux d'innovation et, plus largement, des défis actuels. C'est notamment ce constat qui a été à l'origine du lancement par Blanche Segrestin, en 2015, de la chaire de recherche et d'enseignement à Mines ParisTech « Théorie de l'entreprise, modèles de gouvernance et création collective ».

L'article sera centré autour de trois questions :

1. Tous les chercheurs (en économie, sociologie, droit, gestion, philosophie...) qui ont contribué à ces recherches ne pourront pas être ici cités mais le programme doit beaucoup en particulier à ses coordinateurs, Olivier Favereau, Armand Hatchuel, Roger Baudoin, Blanche Segrestin & Stéphane Vernac.

- Pourquoi doit-on parler d'une crise de l'entreprise ?
- Comment refonder l'entreprise ?
- Les réformes actuelles, et le projet autour de l'entreprise à mission.

Crise financière et économique ou crise du management ?

La crise débutant en 2007 a traditionnellement été interprétée comme une crise financière : dérégulation et mondialisation des échanges financiers, titrisation, etc. Plusieurs indices laissent pourtant plutôt entrevoir une crise profonde du management des entreprises.

Les grandes entreprises représentent une part considérable de l'économie mondiale et la représentation commune de leur rôle et de celui de leur management a profondément changé depuis les années 1980. Une dérive vers la recherche d'un profit à court-terme, qu'Olivier Favereau (2014) a qualifiée de « grande déformation », semble s'être produite. Le cas Washington Mutual, une banque américaine ayant coulé dans la tourmente de la crise, illustre parfaitement ce point. Très documenté dans un rapport du sénat américain (Levin & Coburn, 2011), il montre comment le management de l'entreprise a progressivement dérivé d'une logique de maîtrise des risques – telle que le métier de banquier l'exige – à une prise de risques inconsidérés pour la maximisation du profit à court terme, conduisant la banque à la faillite. La manière dont le discours public des dirigeants s'est transformé est édifiante : on est passé d'un discours selon lequel l'entreprise doit gérer en relation avec les parties prenantes (Business Roundtable, 1981) à un discours portant exclusivement sur les dividendes pour l'actionnaire (Business Roundtable, 1997).

Ces changements de représentation ont eu un effet considérable. Un économiste américain (Lazonick, 2009 ; 2014) a montré comment les entreprises américaines ont eu massivement recours aux dividendes et aux rachats d'action au détriment de l'investissement, conduisant notamment à une hausse considérable des rémunérations des dirigeants. Alors que la productivité ne cesse de croître, la richesse collective stagne et les inégalités se creusent. Cela met directement en cause la prospérité même de l'entreprise. La part des bénéfices réinvestis dans l'entreprise est passée de 50 % à un huitième entre les années 1970 et la période récente. On voit se multiplier l'« innovation impatiente », conduisant à une externalisation de la R&D, un désinvestissement en recherche fondamentale (Arora *et al.*, 2015 ; Gleadle *et al.*, 2014) et des rachats d'innovation sur le marché, souvent de *startups*, plutôt que de développer l'innovation de manière patiente en interne.

Pourquoi cette dérive ? On peut estimer que les théories de « *corporate governance* » telles que la théorie de l'agence ont joué un rôle important. Mais cette théorie remplace en réalité d'autres théories très pauvres de l'entreprise, ce que le colloque organisé en 2013 à Cerisy avait conduit à montrer (Segrestin *et al.*, 2014). Par exemple, la phrase couramment entendue selon laquelle l'entreprise appartient aux actionnaires, quand bien même elle a été démontrée comme fautive en droit, reste le point de départ de nombreuses théories économiques de l'entreprise. Des transformations récentes, telles que l'évolution du statut de l'actionnaire, passant avec les regroupements d'actions autour de fonds de gestion d'actifs, d'un investisseur individuel isolé et peu compétent à un investisseur institutionnel professionnel, puissant et parfois même activiste, sont passées largement inaperçues dans les cadres d'analyse dominants.

L'enjeu est alors de reconstruire de nouvelles représentations théoriques de l'entreprise pour proposer de nouveaux cadres de gouvernement.

Refonder l'entreprise

Qu'est-ce alors que l'entreprise ? Les travaux historiques menés à MINES ParisTech, notamment par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, ont montré que la notion d'entreprise est en fait très récente. Alors que la notion de société commerciale hérite d'un droit antique (droit romain), la société anonyme se stabilisant dans ses grandes lignes dès 1867, et que l'essentiel des bases de la microéconomie est posé dès 1874 avec Walras, on ne parle pas encore d'« entreprise ». Couramment employé à contre-sens pour désigner la société de capitaux (XVI^e siècle), la division du travail, ou la machinisation (XVIII^e siècle), le terme d'entreprise ne prend le sens qu'on lui donne aujourd'hui qu'à la toute fin du XIX^e siècle, entre 1890 et 1910. C'est le moment où surviennent successivement la liberté syndicale (1884), la responsabilité des employeurs quant aux accidents du travail (1898) ou encore le droit du travail (1910).

Et ce basculement se produit précisément lorsqu'apparaît le besoin d'intégrer la science dans le développement industriel, avec la « domestication » de l'innovation (Le Masson & Weil, 2008) (émergence du bureau d'études), la conception de produits de plus en plus complexes, nécessitant le développement de nouvelles méthodes (émergence du bureau des méthodes), et la création de laboratoires de recherche. L'entreprise, c'est la naissance de la figure du « directeur général », un dirigeant détaché des associés, qui a la responsabilité de préserver le « corps social », d'explorer l'« inconnu » pour soutenir le progrès, et de porter le collectif (Hatchuel, 2016).

L'entreprise n'est donc pas une « fonction de production ». C'est un dispositif particulier, situé historiquement, de création collective. Son enjeu n'est pas d'optimiser la production, ce que l'on savait déjà conduire, mais de concevoir de nouvelles capacités d'action, des capacités qui ne sont pas déjà disponibles sur le « marché » mais qui passent par la stabilisation du salariat, et la formation. Le dirigeant apparaît comme une nouvelle autorité de gestion qui incarne un projet collectif qui en porte la responsabilité. Alors que la société raisonne en termes de logique de propriété, l'entreprise réelle repose sur l'engagement dans un projet commun.

Repartir de ces éléments historiques apparaît d'autant plus nécessaire aujourd'hui que le rythme de l'innovation s'accélère, et que l'entreprise doit faire de plus en plus face à l'« inconnu », avec une difficulté à maîtriser ses impacts et à maintenir la solidarité qui permet d'y faire face.

Vers une réforme de l'entreprise

Comment dès lors repenser le gouvernement de l'entreprise ? Du point de vue politique, Rosanvallon (2015) a montré que l'on manquait d'une théorie de l'exécutif. Or, le même problème se pose au niveau de la fonction exécutive du dirigeant d'entreprise : la question de la « bonne gestion » de l'entreprise a été oubliée des théories de la gouvernance (Levillain & Segrestin, 2018) ! L'un des enjeux du troisième programme des Bernardins était de construire une théorie de la fonction du dirigeant.



Qu'est-ce que « bien gouverner » l'entreprise ? La controverse entre Berle et Dodd, dans les années 1930 est ici éclairante. La croissance ébouriffante du pouvoir de quelques managers à la tête des grandes entreprises américaines pose à cette période la question du contrôle des dirigeants (Berle & Means, 1932). L'enjeu est de reconstituer une forme de contrôle en rapport avec leurs pouvoirs réels. Si l'interprétation commune a retenu que Berle proposait de restaurer une forme de contrôle en la donnant aux actionnaires, c'est une simplification dommageable. Berle ne dit pas que les actionnaires, dispersés, ne contrôlent plus les managers. Il fait remarquer que certains actionnaires – on pourrait les appeler actionnaires de contrôle – exercent une influence considérable sur l'entreprise, alors que les petits actionnaires n'ont plus ce pouvoir. Berle (1931), demande donc que les actionnaires qui ont cette capacité de contrôle ne bénéficient plus de la responsabilité limitée, et propose de modifier le droit en ce sens. C'est ici une norme juridique de bonne gestion de la société commerciale : les actionnaires doivent être traités avec équité.

À l'inverse, Dodd (1932) fait remarquer que cette analyse néglige l'émergence d'une « profession » de managers, qui commence à structurer des normes propres, par exemple de responsabilité sociale (sous des termes différents). Il faudrait éviter d'aborder la question de manière juridique, et au contraire formuler des normes de gestion en dehors du droit, parmi lesquelles la prise en compte des parties prenantes. Sur le long terme, c'est cette voie qui a persisté, et ouvert à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Mais à l'heure où nous avons aujourd'hui touché les limites de cette voie extra-juridique – limites que l'on peut observer par exemple au travers des scandales ayant touché des firmes pilotes en matière de responsabilité sociale : Rana Plaza (Reinecke & Donaghey, 2015), Dieselgate (Aggeri & Saussois, 2017) Lafarge (Laurent, 2011) – et des discours de dirigeants écartelés entre rentabilité financière et responsabilité sociale – et où l'influence de certains actionnaires et de la doctrine actionnariale s'est décuplée, la voie prônée par Berle est-elle toujours caduque ?

Question : ne faut-il pas tenir compte de ce qui se passe dans la société civile, et notamment du rôle des médias dans les controverses sociales ?

Réponse : C'est vrai. En même temps, c'est surtout vrai à long terme. À court terme, la pression des actionnaires qui peuvent quitter le capital si la firme n'est pas assez rentable, est extrêmement forte. Pour les entreprises cotées, par exemple, la chute du cours de bourse peut être fatale. Or dans le même temps, certains actionnaires activistes peuvent avoir déjà déplacé leur investissement ailleurs avant que ces déboires ne deviennent visibles. En pratique, les injonctions sont donc souvent contradictoires.

Par ailleurs, nous y reviendrons, la RSE fonctionne avec les normes actuelles. Elle ne pousse pas à imaginer de nouvelles formes d'action. La « bonne » responsabilité sociale aujourd'hui n'est peut-être plus simplement de limiter les effets négatifs des modèles d'action collective actuels, mais elle est aussi d'inventer de nouveaux modèles pour cette action collective. L'enjeu consiste donc à refonder une partie du droit, les normes volontaires ne pouvant pas suffire.

Quelle peut alors être l'alternative juridique ?

La modification proposée dans le cadre de la loi PACTE se lit sur deux niveaux.

D'un côté, la modification de l'article 1833 consiste à faire reconnaître que l'entreprise doit tenir compte des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il s'agit d'une reconnaissance des normes « minimales » de bonne gestion qui concernent toutes les entreprises.

De l'autre côté, la création du statut d'entreprise à mission (Levillain, 2017) va plus loin en proposant de faire inscrire au sein même du contrat de société (dans les statuts, à valeur juridique) le projet de l'entreprise, au travers de sa « mission ». L'engagement des actionnaires, condition de robustesse des initiatives sociales et environnementales, permet de crédibiliser la démarche, et de concevoir des formes de gouvernance propres au contrôle de cette mission : contrôle du dirigeant, rapports publics, comité d'évaluation de la mission différent du conseil d'administration, etc. Sur ce dernier point, concevoir un comité de gouvernance, composé de parties prenantes et d'experts indépendants, pouvant évaluer la manière dont l'entreprise répond à sa mission permet de créer un dialogue fécond avec les parties prenantes, et de garantir un contrôle qui soit respectueux de la liberté d'entreprise et de l'autonomie du dirigeant.

On comprend ici qu'il s'agit d'étendre les normes de bonne gestion, dans un cadre juridique, pour les entreprises qui souhaitent aller plus loin que la maîtrise de leurs impacts passés, et inventer les modes nouveaux d'action collective qui permettent de faire face aux défis contemporains. L'innovation devient donc un des éléments centraux de cette mission.

Les propositions du Collège des Bernardins ne s'arrêtent pas ici. Une fois démontré que l'entreprise est un dispositif de création collective dans lequel de nombreuses parties confient leur capacité d'action à un dirigeant répondant à un projet commun, il n'y a plus de raison de faire une distinction entre investissement financier et autres formes d'« investissement ». Partant de là, le contrôle devrait être lié au niveau d'engagement dans l'entreprise : un actionnaire de long terme doit avoir un droit de contrôle supérieur au droit d'un actionnaire de court terme ; de même pour un salarié engagé depuis longtemps dans l'entreprise. Les prochaines étapes de la réforme de l'entreprise devraient donc nécessairement s'atteler à la question de la codétermination, que les travaux du Collège ont déjà largement modélisée (Segrestin & Vernac, 2018).

DÉBAT

Question : Cette présentation fait écho aux recherches menées à l'INRA SAD autour de la transition écologique. Nous observons depuis plusieurs années des blocages avec des acteurs de l'agro-alimentaire qui ne veulent considérer que des enjeux de production et de compétitivité pendant que des enjeux environnementaux et sociaux, pourtant fortement liés à ces activités de production, restent l'affaire de tout le monde, et surtout de personne. Prenons un cas. Au début des années 2010, un cadre d'entreprise en agroalimentaire m'avait dit : le brevet sur le glyphosate (principal herbicide utilisé dans le monde entier), détenu par une firme d'agrochimie, va tomber dans le domaine public en 2015 ; et il m'avait annoncé qu'à ce moment précis des études allaient sortir sur les risques sur la santé du glyphosate... l'entreprise détentrice du brevet allait « tuer » le produit après avoir fini d'exploiter son brevet en essayant d'empêcher ses concurrents d'avoir des parts de marché via le brevet libre. Chose qui arriva en janvier 2015 (à l'expiration du brevet) avec un article dans Le Monde qui lança les controverses et les initiatives d'interdiction. Cela montre bien les comportements des entreprises autour de la transition écologique : seul l'intérêt économique et la compétitivité comptent. L'homo œconomicus n'existait pas mais nous l'avons créé... Une première question porte sur la mesure du non-

profit. Comment pourrions-nous mesurer (ou du moins distinguer le réel effort du déclaratif) des actions autres que la production économique et la rentabilité ? Une seconde question porte sur le « be between » entre l'entreprise et la société : En agriculture, on a ce modèle de la coopérative agricole, qui s'est créé à l'origine pour des enjeux sociaux et des enjeux de solidarité. Néanmoins la création, la mise en place et le fonctionnement de ce modèle doivent beaucoup à l'existence à l'époque de syndicats professionnels très forts et très actifs. Ces syndicats assuraient un management intermédiaire entre les dirigeants des sociétés coopératives, les agriculteurs et les acteurs sociaux. Ce modèle a été dévoyé avec l'affaiblissement de ces syndicats. Du coup, cette nouvelle forme d'entreprise à mission, assez proche de la coopérative, peut-elle fonctionner sans middle management (absence de relais sociaux ou professionnels représentatifs et légitimes) dans un contexte social caractérisé par une déprise des syndicats et l'absence de dialogue social ?

Question : *Les débats sociaux autour de l'agriculture prônent la responsabilité ; mais la question est la distribution de la responsabilité dans des filières très éclatées et dans un contexte où les agriculteurs sont très stigmatisés par les medias (en 2017, un suicide d'agriculteur tous les trois jours) alors que des firmes plus en amont ou en aval disposent de juristes et de communicants. Comment amorcer une différenciation positive sans accroître la stigmatisation négative ?*

Question : *J'étudie la transition à l'échelle des territoires agricoles. Ceux-ci élaborent des projets à des échelles écologiques, ils sont de ce fait multi-acteurs. Dans ce cadre, je travaille notamment via le concept de SYAM, système alimentaire du milieu (Chazoule et al, 2015). Ce système se caractérise par une hybridation entre circuits courts et circuits longs. L'approche ne se fonde pas sur la chaîne de valeur habituelle, mais sur des valeurs non-profit. Cependant, les clients doivent souvent mettre des surprises sur la table. Il y a donc, au-delà des questions de mesures du non-profit, des questions d'arbitrage entre profit et non-profit.*

Réponse : La mobilisation de la notion de compétitivité est récurrente dès qu'on aborde ces questions. Pour l'instant, le modèle de l'entreprise à mission est optionnel,

la question se pose donc au cas par cas et les dirigeants voient souvent davantage le statut comme un avantage de différenciation que comme un poids économique. Les entreprises peuvent choisir leur modèle. L'entreprise à mission est sans doute un moyen d'organiser la transition. Certains souhaiteraient imposer un standard d'évaluation universel à toutes les entreprises sur les questions de RSE. Ce n'est pas ce que nous préconisons car l'entreprise, par sa capacité d'innovation, a souvent conduit à inventer ce que nous appelons « social » aujourd'hui, et il y a un fort risque à « standardiser » la notion. Nous pensons qu'il faut au contraire favoriser les approches innovantes, tant que des normes minimales d'équité entre les parties prenantes sont respectées. On a aussi d'autres cas, comme des partenariats public-privé qui veulent se pérenniser sans passer au statut de l'entreprise classique. Il reste beaucoup de choses à construire. On sait que le droit ne fournira pas le cadre précis de ce qu'est une bonne mission, de ce qu'est une bonne gouvernance de l'entreprise à mission. L'élaboration de normes devra se faire au travers de mouvements au sein de la société civile, normes qui peut-être pourront entrer ensuite dans le droit.



Question : Dans les cours sur l'entreprise que je dispense, nous proposons aux étudiants un jeu de création d'entreprise. Il y est expliqué aux élèves que pour créer une entreprise, il faut d'abord définir la mission de l'entreprise. Cette idée qu'une entreprise a une mission est donc assez partagée. Néanmoins dans le dossier de textes distribués (portant sur la réforme de l'entreprise en cours), certains chercheurs auteurs de tribunes, déplorent que l'entreprise à mission soit vue comme une catégorie d'entreprise, alors que la mission devrait être imposée à toute entreprise. Une dernière question porte sur la taille d'entreprise. Comment peut-on l'aborder ? Y a-t-il un lien entre statut de l'entreprise à mission et taille ?

Réponse : La mission est un concept ancien en gestion. Barnard parlait déjà de *common purpose* en 1938. Le concept est revenu en stratégie avec la notion de culture d'entreprise, ou la nécessité d'avoir un objectif commun. Mais dans ces travaux, le *purpose* n'a pas d'existence juridique. La question se pose donc de savoir si cet objectif commun est le même quand il est présenté aux salariés, aux actionnaires, ou aux clients... Le fait d'inscrire la mission garantit que la mission est la même pour tout le monde. Sur le contrôle des dirigeants, il faut être prudent. Aujourd'hui, la seule sanction envisagée est qu'on ne peut pas se présenter comme entreprise à mission si on ne remplit pas tous les critères ; et que si, durant deux années de suite, le comité de surveillance dit dans son rapport que la mission n'a pas été respectée, une action en justice est possible contre le dirigeant. En pratique, beaucoup de choses sont envisageables. Il nous semble qu'il est déjà important de changer la perception de l'entreprise.

Concernant la taille, deux choses doivent être différenciées. La loi prévoit des seuils. Armand Hatchuel répond que la taille de l'entreprise est moins importante que sa capacité d'agir. Une entreprise d'un très petit nombre de personnes peut avoir une capacité d'influence très grande. Pour l'instant, la proposition est qu'au-dessous de 50 salariés, il n'est pas besoin d'un comité de surveillance, un référent mission, qui peut être un salarié, est suffisant.

Question : Au niveau des territoires agricoles, historiquement, la loi a essayé de limiter les missions de territoires et d'y associer un dispositif de gouvernance. Mais on a eu beaucoup de mal à définir la mission de ces territoires. Le premier problème est que les anciens « actionnaires », les services locaux du ministère, ont cherché à continuer à contrôler le système. Le second problème a été celui de la mobilisation des acteurs.

Réponse : Nous avons jusque-là peu abordé la question des territoires. Elle est très certainement d'un grand intérêt. Il faudra que nous l'investissions.

Question : Finalement, on ne sait pas très bien ce qu'est une mission. Mais c'est sans doute un mal pour un bien : il ne faut sans doute pas lever le flou. On voit cela dans la question des « communs » ou des standards ouverts où l'absence de définition de ce qu'est le seuil minimum (nécessaire et suffisant pour se dire responsable), favorise une créativité et une compétition infinies qui voient les acteurs essayer d'être toujours plus green et plus socialement responsables pour se démarquer.

Question : Il faut peut-être faire attention à l'abstraction que l'on peut projeter sur certains concepts. Un territoire est quelque chose de très concret. Dans un territoire, le premier implanté fait et contrôle, il instaure des rapports de domination contre lesquels il est difficile d'aller, de construire un territoire qui soit pour tout le monde. On est dans un système de domination. Autour de l'idée de démocratie dans les systèmes alimentaires, il apparaît très difficile de penser la régulation par le droit. Notamment parce que l'échelle est mondiale. La main est reprise par la construction de niches, à des échelles extrêmement variables, avec en amont la question centrale de ce qu'on peut ou de ce qu'on ne peut pas contrôler.

La question de l'échelle est cruciale et le problème est de savoir comment on peut l'introduire dans le droit alors que le droit vise la généralité.

Question : *Sur un plan concret, y a-t-il des exemples de construction d'une mission ? La mission doit être tournée vers le futur, mais si elle est inscrite dans les statuts, comment fait-on ?*

Réponse : L'exemple que j'ai étudié est celui de ma thèse, Nutriset. Ils ont défini une mission en 2015. Le chapeau est de contribuer à la lutte contre la malnutrition. Ensuite, il y a neuf engagements vis-à-vis de parties prenantes. Ce sont des engagements tout à fait concrets, vérifiés chaque année lors de la réunion d'une commission dédiée à la mission de la société. Il faut que les missions soient claires, précises et objectives, ce que n'empêche pas la formulation d'un avenir souhaitable, auquel l'entreprise peut notamment contribuer au travers de programmes de recherche ou de partenariats. La mission de Nutriset est un bon exemple mais il y a aussi de très mauvais exemples, par exemple : Coca Cola s'est donné comme *mission statement*, « *to refresh the world* ». Ce n'est pas opérationnel, et ce ne sera ainsi jamais inscrit dans leurs statuts ! Par ailleurs, aujourd'hui, on part de la forme de la société commerciale, mais on pourra étendre la question de la mission à d'autres collectifs qui ne sont pas l'entreprise : les territoires, que vous évoquez, en sont un exemple. Il faudrait peut-être aussi favoriser le développement des coopératives à mission, c'est d'ailleurs l'objet d'un des amendements adoptés dans le cadre de la loi PACTE ■

Références

- Aggeri Franck & Saussois Jean-Michel (2017) "La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire. De l'affaire Volkswagen au dieselgate", *Revue Française de Gestion*, vol. 43, n° 269, pp. 85-102.
- Arora Ashish, Belenzon Sharon & Pataconi Andrea (2015) *Killing the Golden Goose? The Decline of Science in Corporate R&D*, Working Paper n° 20902 (January), the National Bureau of Economic Research.
- Barnard Chester I. (1938) *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Presse.
- Berle Adolf (1931) "Corporate Powers as Powers in Trust", *Harvard Law Review*, vol. 44, n° 7, pp. 1049-1074.
- Berle Adolf & Means Gardiner (1932) *Private property and the modern corporation*, New York, Mac-millan.
- Business Roundtable (1981) *Statement on Corporate Responsibility*, Business Roundtable.
- Business Roundtable (1997) *Statement on Corporate Governance*, Business Roundtable.
- Chazoule Carole, Fleury Philippe & Brives Hélène (2015) "Systèmes alimentaires du milieu et création de chaînes de valeurs : concepts et études de cas dans la région Rhône-Alpes", *Économies et Sociétés*, vol. 37, n°8, pp. 1203-1219.
- Dodd Edwin Merrick Jr (1932) "For Whom Are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, pp. 1145-1163.
- Favereau Olivier (2014) *Entreprises : la grande déformation*, Paris, Éditions Parole et Silence.
- Gleadle Pauline, Parris Stuart, Shipman Alan & Simonetti Roberto (2014) "Restructuring and Innovation in Pharmaceuticals and Biotechs: The Impact of Financialisation" *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 25, n° 1, pp. 67-77.
- Hatchuel Armand (2016) "Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise: une nouvelle figure de l'autorité au tournant du xx^e siècle", *Entreprises et Histoire*, vol. 83, n° 2, pp. 108-120.
- Laurent Éric (2011) *Le scandale des délocalisations*, Paris, Plon.
- Lazonick William (2009) "The Explosion of Executive Pay and the Erosion of American Prosperity", *Entreprises et Histoire*, vol. 27, n° 4, pp. 141-164.

- Lazonick William (2014) “Profits without prosperity”, *Harvard Business Review*, vol. 92, n° 9, pp. 46-55.
- Le Masson Pascal & Weil Benoît (2008) “La domestication de l’innovation par les entreprises industrielles : l’invention des bureaux d’études”, in Hatchuel Armand & Weil Benoît [eds] *Les nouveaux régimes de la conception*, Paris, Hermann Édition, pp. 53-69.
- Levillain Kévin (2017) *Les entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l’innovation*, Paris, Vuibert.
- Levillain Kevin & Segrestin Blanche [eds] (2018) *La mission de l’entreprise responsable*, Paris, Presses des Mines.
- Levin Carl, & Coburn Tom A. (2011) *Wall Street and the Financial Crisis: Anatomy of a Financial Collapse*, Cosimo Reports, United States. Congress. Senate. Committee on Homeland Security and Governmental Affairs. Permanent Subcommittee on Investigations. Anderson, S., Cavanagh, J., Collins, C., & Benjamin, E. (2006) 13th Annual CEO Compensation Survey. I. f. PS a. U. fa F. Economy [ed], Executive Excess.
- Reinecke Juliane & Donaghey Jimmy (2015) “After Rana Plaza: Building Coalitional Power for Labour Rights Between Unions and (Consumption-Based) Social Movement Organisations”, *Organization*, 2015, vol. 22, n° 5, pp. 720-740.
- Rosanvallon Pierre (2015) *Le bon gouvernement*, Paris, Le Seuil.
- Segrestin Blanche, Roger Baudoin & Vernac Stephane [eds] (2014) *L’Entreprise. Point aveugle du savoir*, Auxerre, Sciences Humaines Éditions.
- Segrestin Blanche & Vernac Stephane (2018) *Gouvernement, participation et mission de l’entreprise*, Paris Hermann Éditions.



La reconstruction de l'entreprise À propos de trois livres sur l'entreprise à mission et à projet

Matthieu Battistelli

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

La question de la gouvernance de la firme et, en général, de la nature même de l'entreprise, connaît depuis plusieurs années un regain d'intérêt. C'est le cas sur le plan de l'analyse, comme en témoignent trois livres parus cette année : celui de Blanche Segrestin et Stéphane Vernac présentant les travaux menés au Collège des Bernardins depuis 2009, un autre coordonné par Blanche Segrestin et Kevin Levillain et le troisième co-écrit par Alain Desreumaux et Jean-Pierre Bréchet. C'est également le cas sur le plan pratique puisque le parlement a récemment adopté en première lecture la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), proposant d'introduire en droit français la possibilité pour les entreprises d'inscrire leur mission dans leurs statuts, ou encore de renforcer la présence d'administrateurs salariés pour les conseils comptant plus de huit administrateurs non-salariés.

Le constat commun à ces analyses est que l'entreprise est un lieu de vie collective et de création de richesse unique capable de transformer radicalement le monde qui l'accueille, mais aussi une entité potentiellement dangereuse, au cœur de scandales récurrents d'ordre économique, social ou environnemental.

L'entreprise serait donc à la fois un remède et un poison difficile à conceptualiser et à « dompter ». Ces dysfonctionnements seraient la source des désordres économiques actuels. Pour comprendre les enjeux entourant l'entreprise, les lectures conjointes des ouvrages précités se complètent, proposant une représentation théorique globale de l'entreprise à travers une explicitation bienvenue de la notion de projet et son lien profond avec l'action collective, et avançant en même temps des voies concrètes de responsabilisation de l'entreprise.

Le constat partagé d'un dévoiement de l'entreprise :

Comme le résume Williamazonick, nous sommes rentrés dans l'ère du « Profit without Prosperity », ce qui est bon pour les investisseurs ne l'est pas toujours pour la collectivité. Plus encore, la croissance

GOVERNEMENT, PARTICIPATION ET MISSION DE L'ENTREPRISE

Blanche Segrestin
Stéphane Vernac

Préface de Jean-Dominique Senard
Postface de P. Baudoin Roger

PEARSON
L'ÉDITION



des profits s'est accompagnée d'une dégradation des conditions de travail, d'une précarité accrue ou encore d'une explosion des inégalités salariales. (Segrestin & Vernac, 2018, p. 21)

Exemples à l'appui relatés dans les ouvrages, le constat est sans appel. L'entreprise est en proie à une crise. Mais plutôt que de la condamner, les travaux du Collège des Bernardins visent à montrer que l'entreprise, dont l'apparition à la fin du XIX^e siècle s'explique par le besoin de disposer de forces collectives capables d'investir dans la recherche et le développement de nouvelles technologies pour l'amélioration de la condition humaine, a été dévoyée. En atteste la baisse continue, depuis la fin des années 1970 de l'investissement, hormis en Chine, alors même que c'est bien la R&D qui est au fondement de l'entreprise et de sa régénération.

Plusieurs facteurs, à la fois idéologique, juridique et théorique, semblent s'être conjugués pour expliquer cet asservissement de l'entreprise à la règle du profit.

Sur le plan idéologique, la liberté d'entreprendre a souvent été perçue comme l'un des fondements de l'entreprise (et ce, depuis le XVIII^e siècle), en tant que corollaire de la théorie de l'entrepreneur. Pour Armand Hatchuel, cette conception de l'entreprise n'a pu « *s'imposer que parce que l'entreprise a constitué "un point aveugle du savoir"* » (Segrestin & Vernac, 2018, p. 29 ; Segrestin *et al.*, 2014). Dès lors, la première source du dévoiement de la firme prendrait naissance dans la confusion entre l'entreprise et l'entrepreneur.

L'entreprise serait alors l'enfant naturel d'une liberté qui permet à chacun de s'installer comme marchand de son propre ouvrage ou pour revendre l'ouvrage d'autrui. Mais cette conception organise la confusion entre l'entrepreneur et l'entreprise : donc entre un processus d'engagement individuel et la construction d'une action collective. (Segrestin & Vernac, 2018, pp. 29-30)

La liberté d'entreprendre, et donc l'entrepreneur, ne seraient en fait d'aucune aide pour penser l'entreprise moderne, car le concept ne permettrait ni de penser ni de conduire son caractère éminemment collectif. Bien sûr, l'entreprise, en tant que force de création collective, n'est pas ignorée bien longtemps dans l'histoire. Mais c'est par les praticiens, et plus exactement les ingénieurs à la tête de ces organisations d'un nouveau genre, que l'entreprise au sens moderne a commencé à être théorisée. C'est dans ce contexte qu'émerge une théorie de l'administration industrielle (Fayol, 1999/1916) et un « management scientifique » (Taylor, 2018/1911). Néanmoins, les lois sont restées prudentes face à ces évolutions, sans jamais véritablement les intégrer au cadre juridique.

Juridiquement, le droit ne définit pas l'entreprise. Plus exactement, le système juridique considère principalement l'entreprise sous deux aspects : le droit des sociétés, qui régit les relations entre les associés, ou ceux qui agissent en leur nom, et le droit du travail qui ordonne les relations entre salariés et employeurs. De façon subsidiaire, d'autres branches du droit tendent à considérer l'entreprise pour contrebalancer les effets que celle-ci peut avoir sur la société : le droit de l'environnement, le droit de la consommation, etc. Mais le droit des sociétés garde une primauté, *a minima* parce qu'il organise les formalités d'enregistrement nécessaires à l'existence légale de l'entreprise. Or c'est bien cette asymétrie du droit qui serait au cœur du problème de l'entreprise car *in fine*, ce sont les actionnaires qui ont le dernier mot et qui sont susceptible de corrompre l'équilibre de l'entreprise.

Il faut donc reconnaître que le droit est asymétrique (Segrestin, 2015) : il autorise la prise en compte des différentes parties, mais il n'empêche pas que les actionnaires imposent, le cas échéant, de ramener l'objectif de l'entreprise

à leur intérêt exclusif. En particulier, face aux exigences des actionnaires, il ne protège ni la permanence et l'expression des capacités génératives de l'entreprise, ni les projets d'entreprises sociaux ou environnementaux.

L'indifférence du droit des sociétés à l'égard de l'entreprise est d'ailleurs problématique à de nombreux égards. Ainsi, le droit des sociétés autorise des montages, à l'instar des groupes de sociétés, permettant d'organiser juridiquement l'entreprise en une somme de sociétés distinctes, dotées d'une personnalité juridique autonome. Le droit des sociétés contribue à masquer l'unité de l'entreprise. (Segrestin & Vernac, 2018, p. 30)

Comment expliquer une telle évolution du droit des sociétés, autorisant des montages toujours plus complexes, dans l'intérêt des associés ? Une raison semble être l'influence notable de la théorie de l'agence, modélisant l'entreprise comme un nœud de contrats. C'est donc au niveau des théories de l'entreprise que résiderait une part importante du problème de l'entreprise.

Sur le plan théorique en effet, les contributions sur la firme, bien que nombreuses, restent fragiles. Ainsi que l'énoncent Alain Desreumaux et Jean-Pierre Bréchet (2018), les théories de la firme ont tout d'une saga tant il existe de courants. Pour clarifier les différentes contributions, les auteurs classifient les différentes théories de la firme en deux catégories relatives à la « production », d'une part, et à « l'échange », de l'autre. Il y aurait donc deux grands paradigmes de l'entreprise. Le premier observe la firme comme une fonction de production (c'est d'ailleurs le postulat de l'économie standard), thèse qu'un certain nombre d'auteurs auraient questionnée et approfondie, aboutissant aux approches « *Ressources based view* », « *Knowledge based-view* », ou évolutionniste avec Nelson et Winter (1982). Il s'agit pour ces contributions de mettre à nu ce qui permet à l'entreprise de produire, « *ce qui fonde l'identité de la firme* », ce qui permet de « *comprendre les sources de l'avantage concurrentiel* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 34). Le second paradigme, celui de « l'échange » comprend davantage les théories d'essence contractualiste, celles de la théorie des coûts de transaction ou de l'agence de Jensen et Meckling (1976).

Pour les travaux issus du collège des Bernardins, ce sont d'ailleurs ces théories qui ont « distendu » l'essence de l'entreprise.

Elle [la théorie des contrats] conçoit l'efficacité au prisme du contrôle – par les incitations ou par la surveillance – mais fait l'impasse sur les mécanismes de création de valeur qui sont essentiellement liés aux potentiels génératifs de l'entreprise. Elle ignore finalement ce qui fait l'entreprise, et en particulier le collectif de travail, la fonction managériale et les apprentissages collectifs (Segrestin & Vernac, 2018, p 27).

Néanmoins, l'opposition entre théories de la « production » et de « l'échange » n'est pas la seule clé de lecture des théories des firmes. Desreumaux et Brechet relèvent que les théories successives de la firme ont également cherché à mettre en évidence le caractère essentiel de l'entreprise. Ainsi, l'acte fondateur de la firme serait tantôt le contrat d'emploi, traduisant une relation d'autorité, les droits de propriétés sur des actifs physiques, l'idée de communauté humaine (Selznick, 1957), ou encore des connaissances et des routines organisationnelles.

Néanmoins, cet édifice resterait bancal.

Considéré globalement, l'édifice des théories de la firme apparaît bien fragile, pour au moins deux raisons : il ne parvient pas véritablement à rendre compte de certaines évidences observables, caractéristiques des entreprises du monde réel ; il correspond à une certaine cacophonie de discours, reflet de positions épistémologiques contrastées. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 37)

Pour les auteurs, cela tient, premièrement, aux caractéristiques de l'objet étudié : l'entreprise. Elle est en effet multiforme, ce qui supposerait « que la théorie que l'on en construit soit dynamique ou développementale ». Ce caractère dynamique de la firme expliquerait ainsi le succès des théories d'origine phylogénétique ou ontogénétique.

Deuxièmement, « l'édifice » des théories de firmes reflèterait des positions épistémologiques diverses et s'inscrirait dans les débats relatifs aux postures épistémologiques de l'individualisme et du holisme. Il y aurait donc, dans les diverses constructions théoriques de l'entreprise des préférences pour les explications à base d'individualisme méthodologique ou des explications holistiques dans les théories de la firme. Ces mêmes préférences tiendraient aux positions des uns et des autres au regard de quatre débats récurrents des sciences de gestion : les formes d'organisations (marché, hiérarchie, coopération) constituent-elles des catégories distinctes ou un continuum ? L'organisation est-elle un ensemble de structures conditionnant les comportements individuels et collectifs ou un concept visant des réseaux plus ou moins organisés d'interactions ? Quel est le niveau d'analyse pertinent pour l'entreprise ? L'entreprise est-elle une réalité objective susceptible d'être expliquée en termes de lois universelles, ou bien est-elle un artefact socialement construit dont la compréhension dépend essentiellement de conventions ?

Ces facteurs idéologiques (tenant au poids de la liberté d'entreprendre dans les représentations de l'entreprises), juridiques (l'emprise des droits des sociétés sur les règles de l'entreprise) et théoriques (fragilité des constructions théoriques relatives à la firme) ont notamment conduit à (ou permis) la transformation du système financier en tant que « industrie de l'investissement institutionnel », que les travaux de Belinga et Guez (2018) mettent en lumière de façon passionnante. Ces évolutions ont radicalement bouleversé l'actionnariat des sociétés et ont opéré un éloignement entre la sphère financière de l'entreprise et sa sphère « réelle ».

En effet, en légitimant la primauté du pouvoir actionnarial par le biais des diverses façons décrites jusqu'ici, c'est la figure même de l'actionnaire qui a évolué.

L'évolution de la structure du capital au bénéfice des investisseurs institutionnels a profondément transformé la figure classique de l'actionnaire. Le petit actionnaire individuel cède la place à une chaîne d'intermédiation actionnariale dans laquelle l'activité propre à l'actionnaire revient au gérant d'actif. La gestion d'actifs s'est professionnalisée, et la gestion efficiente de portefeuilles d'actions a suppléé l'investissement comme soutien à un projet d'entreprise. En conséquence, les gérants d'actifs ont en grande partie déserté le gouvernement d'entreprise, ils font même souvent le choix de l'externaliser à un nouvel intermédiaire, le proxy advisor. Ces phénomènes associés à la transformation du capital des sociétés constituent une industrialisation de l'actionnariat. (Belinga & Guez, 2018, p. 95)

Des acteurs indirects ont ainsi des pouvoirs déterminants sur la gestion des entreprises, ce qui multiplie le risque de prescriptions contradictoires pour la gestion en éloignant deux acteurs essentiels de l'entreprise : les figures de l'actionnaire et du dirigeant.

Cela étant dit, le constat partagé d'un dévoiement de l'entreprise nous permet de mieux comprendre l'objectif de ces différents ouvrages qui proposent des ré-interrogations complémentaires concernant la nature de l'entreprise à partir des niveaux idéologiques, juridiques et théoriques.

Les nouveaux éléments d'une théorie de l'entreprise

Sur le plan théorique, deux éléments apparaissent fondamentaux pour repenser l'entreprise : la reconnaissance de la dimension collective de l'action et le projet.

L'action collective comme point de départ de la reconstruction de l'entreprise :

La spécificité de l'entreprise réside dans le fait qu'elle demeure un lieu de création collective où sont mobilisées des ressources pour transformer et générer de nouvelles ressources. C'est de cette définition que procéderaient les caractéristiques connues de l'entreprise, telles que la hiérarchie ou encore l'apparition d'une direction générale distincte du conseil d'administration des actionnaires, qui s'est vu confier la mission de générer de nouvelles connaissances et de nouvelles capacités d'actions.

Le dirigeant devrait donc conduire une action collective d'un genre nouveau, recouvrant le développement de capacités créatives (concevoir un usage inédit et créatif des ressources existantes), de capacités de mobilisation (favoriser l'engagement d'un collectif vers l'inconnu) et de capacités de commandement (mettre en œuvre la stratégie collective).

Dans ce nouveau régime de création collective, « *l'objectif est de construire de nouvelles méthodes et de nouvelles compétences* » (Segrestin & Vernac, 2018, p. 39). Il s'agit donc de comprendre et d'analyser le travail selon trois capacités majeures : celles de production, de coopération et d'apprentissage. C'est cette troisième dimension qu'il est nécessaire d'approfondir puisqu'elle transforme la nature du travail dans l'entreprise. Traditionnellement vu comme une désutilité (en économie), une charge (en comptabilité) ou une contrepartie (droit du travail), le travail, dans le cadre de l'action collective, est davantage perçu comme « *un potentiel qui sera transformé par les activités qui seront organisées collectivement, et dont les effets sont inconnus a priori* » (Segrestin & Vernac, 2018, p. 39).

Le projet au cœur de l'action collective

L'ouvrage de Desreumaux et Brechet évoque également l'action collective comme fondement de l'entreprise, proposant, à ce titre, un travail épistémologique sur la notion. Partant de l'insuffisance des représentations économiques et sociologiques de l'action collective, les auteurs proposent un nouveau cadre d'analyse enrichi de la théorie de l'action du sociologue allemand H. Joas (Joas, 1999/1992 ; Dumez, 2007).

La théorie de l'action avancée par H. Joas s'inscrit dans la logique du dépassement du dualisme acteur-système évoquée précédemment et que l'on retrouve chez nombre d'auteurs (R. Boudon, A. Giddens, J.-D. Reynaud, A. Touraine...). Il s'agit de reconnaître pleinement un acteur agissant sans être agi par des logiques identitaires dont il serait le véhicule ou des logiques extérieures qui détermineraient ses comportements. Cet acteur n'est pas non plus libre de toute contrainte mais nombre d'acteurs reconnaissent une certaine autonomie et de l'inventivité aux acteurs, ce sans quoi les forces de mouvement de la société ne s'expliqueraient pas. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 78)



L'idée sous-jacente consiste à considérer avant tout le caractère créatif de l'agir humain « *qui se situe dans une position englobante par rapport aux modèles dominants de l'action rationnelle et de l'action à visée normative. [...] l'acteur défend son individualité qui, avant d'être économique et sociale, est tout d'abord un rapport à soi à la fois corporel et moral.* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 78). Plus précisément, c'est une conception pragmatiste de l'agir créatif qui est évoquée :

C'est l'idée, aussi bien la théorie, d'une créativité située qui est défendue : il s'agit « d'ancrer la créativité dans l'agir de l'homme, compris comme un organisme situé au sein d'un environnement naturel et social (Joas, 1999 : 142) ». (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 79)

Ajoutant à la théorie de Joas, une dimension temporelle de l'action (notamment dans sa dimension anticipative), les auteurs font du Projet d'action collective, le fondement de la coordination et de l'intégration du collectif, ainsi que la mise en route de l'action collective. C'est la conception et la régulation du projet, chemin faisant, qui permet à l'action collective de se construire. La rationalité des acteurs est ainsi envisagée de manière projective.

Dressant une généalogie du concept de projet, les auteurs le définissent comme « *ce qui assure l'ancrage, le lien existentiel, véritable cordon ombilical maintenant le sujet en relation avec son environnement* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 86). La notion de projet est également généralement axée autour d'une acception existentielle et d'un aspect technique (projet industriel, nouveau produit), s'articulant ainsi autour des quatre dimensions essentielles du projet :

1. le projet comme nécessité vitale, biologique, qui représente la vie en ce qu'elle est finalisation des comportements, adaptation, en opposition à l'idée de répétition synonyme de mort
2. le projet comme enjeu existentiel, dans la mesure où il est porteur d'une recherche de sens, qu'il donne sens à la vie, légitime les actes face à l'absurdité des situations auxquelles les acteurs sont confrontés
3. le projet comme opportunité culturelle, pour l'acteur individuel et collectif, mieux à même de maîtriser, par les projets qu'il nourrit, son devenir face aux exigences de la vie en société. [...]
4. le projet comme perspective pragmatique ou praxéologique, en ce qu'il constitue pour l'individu une aide indispensable à l'action et que les démarches et dispositifs qu'il recouvre évitent l'improvisation et le simple bricolage. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p.93)

À partir de cette clarification conceptuelle, les auteurs nous proposent une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet. Plusieurs propositions de base viennent habiller le corps théorique :

1. L'essence de l'entreprise est la conception et la conduite d'un projet productif (ou projet de création de valeur).
2. L'action d'organiser (et la forme organisationnelle qui en résulte) suppose la résolution de deux types de problèmes que l'on peut qualifier de problèmes génériques : un problème d'ordre politique et un problème d'ordre technique.
3. L'action d'organiser est essentiellement un travail de régulation
4. L'action d'organiser se déploie dans un univers dynamique lui-même déjà constitué.
5. L'action d'organiser est un défi permanent.
6. La forme organisationnelle qui concrétise un projet productif est un objet potentiel d'innovation.

Ainsi, le Projet serait au cœur de l'entreprise à travers trois aspects. Tout d'abord, il recouvrirait les aspects de politique générale et de stratégie, souvent personnifiées par un stratège, en général un *leader*. On dit que le projet positionne l'entreprise dans un certain univers. C'est notamment dans cet interstice que la stratégie, la mission, la vocation se développent. Ensuite, le projet est la base d'un processus de régulation du collectif de la firme. Le projet est, si l'on peut dire, la première brique d'un certain nombre de règles expliquant le fonctionnement interne et externe d'une entreprise. Enfin, le projet contient une triple dimension, explicitant un modèle de création de valeur, ordonnant l'agencement des ressources nécessaires pour y parvenir, et pouvant se lire à travers des aspects éthiques et politiques dans les choix, les discours ou les actes qu'il engendre.

La notion de projet serait ainsi la base de l'organisation, celle-ci étant vue essentiellement comme un effort de régulation.

Implications et portée de ces contributions théoriques

Quelle est la portée de ces différentes contributions ? Qu'est-ce que l'action collective ou la notion de projet apportent au débat sur la théorisation de la firme ? Et surtout, quelles en sont les implications ?

Comme nous l'avons évoqué précédemment, ces propositions visent à émanciper l'entreprise, ou plus exactement à la libérer d'idéologies réductrices, de cadres juridiques asymétriques et de théories incomplètes, voire dangereuses. Outre le fait de proposer des cadres théoriques intégrant les questions relatives à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, plusieurs voies sont développées dont l'établissement d'un périmètre de contrôle de la gestion à travers la notion de mission et de codétermination.

En effet, un des points communs de ces ouvrages consiste à proposer des cadres de pensée intégrant directement au sein de la firme, les problématiques d'ordre social et environnemental. Blanche Segrestin écrit :

Jusqu'à présent, deux schémas classiques de responsabilité prévalaient : d'un côté des initiatives volontaires de responsabilité sociale et environnementale (RSE), de l'autre les obligations fixées par l'État. [...] Ces mécanismes de responsabilité de l'entreprise ont atteint leurs limites : l'État ne peut canaliser les capacités d'innovations des entreprises, ni innover à leur place ; et les initiatives volontaires de RSE sont insuffisantes face aux défis de notre siècle. (Segrestin & Levillain, 2018, p. 9)

C'est dans ce cadre que les travaux issus des Bernardins proposent une modification du cadre juridique des sociétés, avec l'inscription de la mission dans les statuts des sociétés pour étoffer les cadres de responsabilité au sein de l'entreprise.

Pour Desreumaux et Brechet, l'essentiel de la tâche est ailleurs, plus précisément, dans la construction théorique de l'entreprise :

Au fond, sans ignorer ce qu'un cadre juridique conditionne en matière de problématique de gouvernance, ce qui fait défaut c'est une théorie générale de l'entreprise qui exprime les fondements et les exigences de la conduite d'une action collective. C'est précisément ce qu'entend développer la théorie de l'entreprise fondée sur le Projet. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 174)

En effet, pour les auteurs, c'est le Projet collectif de l'entreprise qui détermine les dimensions éthiques des actions de l'entreprise. Il y aurait donc une dépendance de fait entre le déploiement d'une stratégie opérationnelle d'entreprise et une responsabilité d'ordre social et environnemental.

En définitive, ce qu'induit la théorie de l'entreprise fondée sur le projet c'est que l'idée même de responsabilité sociale ne peut que faire figure de rajout si l'on ne fait une place au projet dans l'action collective d'un point de vue théorique, le Projet en tant qu'il articule, quel que soit le niveau d'analyse considéré, l'éthico-politique et le technico-économique. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 154)

Et corollairement :

D'un point de vue global, macro ou meso, une entreprise théorisée sans faire place au Projet au sens fondamental ne peut permettre de penser la responsabilité sociale des entreprises autrement qu'en envisageant, voire en favorisant, le jeu du marché, instance quasi-morale d'arbitrage disant la valeur, ou qu'en l'appréhendant comme un moyen de discipliner ou de corriger l'ordre marchand. (Desreumaux & Bréchet, 2018, pp. 154-155)

La boucle est bouclée et l'apport de la théorie de l'entreprise fondée sur le Projet par rapport aux théories contractualistes de la firme est ici clairement exprimé en ce qui concerne la RSE.

Par ailleurs, les différents ouvrages proposent également une relecture de la théorie de la gouvernance d'entreprise. Pour les travaux issus des Bernardins, il s'agit de concevoir un modèle de contrôle intégrant l'entreprise comme dispositif de création collective. À ce titre, toute règle de contrôle ne saurait s'appliquer selon une simple relation d'agence.

D'une part, le contrôle doit permettre, voire favoriser la création collective ; d'autre part, le contrôle doit permettre aux dirigeants de respecter les normes de responsabilité et d'équité. Autrement dit, il ne peut ni gêner la préservation des potentiels existants, ni gêner l'équité entre les parties engagées. Enfin, le contrôle doit respecter une condition d'indépendance minimale de la gestion. Dit autrement, l'exercice du contrôle ne doit pas être de nature à déterminer les choix de gestion. C'est en effet à cette condition que les associés n'auront pas la capacité à dicter la stratégie aux dirigeants. » (Segrestin & Vernac, 2018, pp. 110-111)

Il s'agit en fait de considérer que les actionnaires ne sont pas les seuls à injecter des capitaux au sein de l'entreprise. Les salariés apportent aussi des compétences, pouvant également se développer, et peuvent à ce titre, contrôler la manière dont la stratégie de l'entreprise influe sur leurs compétences potentielles. Parallèlement, le périmètre du contrôle devrait être élargi aux effets inconnus mais désirables de la stratégie, ceux-ci affectant nécessairement les parties prenantes de l'entreprise. C'est précisément sur ces aspects qu'interviennent les concepts de codétermination et de mission, éléments constitutifs d'un « contrat de gestion » permettant aux associés de l'entreprise d'exercer théoriquement un droit de contrôle valable.

La notion de Projet évoque des considérations similaires. La gouvernance est alors perçue dans une acception élargie, englobant des enjeux ayant trait à la conduite des « savoirs

requis pour concevoir, conduire, ajuster le Projet fondamental » et aux « *relations qu'il faut nouer et entretenir avec les acteurs, participants, partenaires* ». Il s'agit donc, en un sens, de gérer le risque que fait porter l'enchevêtrement de relations au sein de l'entreprise pour son Projet. Les auteurs proposent alors de considérer le projet comme



un bien commun que toutes les parties auraient intérêt à préserver. Le bien commun est ici envisagé comme « *la capacité des acteurs à gérer, donc à concevoir et faire vivre la ressource qu'ils représentent collectivement* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 162). Pour ce faire, les acteurs ont intérêt à s'entendre sur des processus de base de prises de décisions, protégeant les uns contre les comportements opportunistes des autres. À cet égard, plusieurs règles de l'art semblent exister : l'exclusion de la poursuite exclusive d'intérêts profitant à une catégorie d'acteurs unique, la nécessité d'une communication directe entre acteurs, la capacité de sanctionner des comportements inacceptables. En clair, « *il s'agit de mettre en place des dispositifs de surveillance et de sanction qui évitent les comportements de passer clandestin* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 164).

En résumé :

Ce qui importe en matière de gouvernance de l'entreprise fondée sur le projet, c'est de disposer d'une sorte de constitution, c'est-à-dire d'une série de procédures sur la façon de décider dans l'intérêt du groupe et sur la façon de distribuer l'output mutuel entre les apporteurs de ressources. La difficulté de concevoir et de faire vivre ce dispositif tient au fait que l'entreprise est un lieu de rencontre de différentes régulations. (Desreumaux & Bréchet, 2018, pp. 164-165)

Comment concevoir cette « constitution » ? La proposition de la codétermination est évoquée par les travaux des Bernardins. Ce mode de gouvernement a émergé en Allemagne directement après la fin de la seconde guerre mondiale. Il se caractérise notamment par une gouvernance d'entreprise composée de deux organes principaux : un directoire et un conseil de surveillance. Le directoire est nommé par le conseil de surveillance où siègent des salariés dont le nombre varie en fonction de la taille des entreprises, à côté des actionnaires. Au niveau opérationnel, un conseil d'établissement est institué, détenant de larges compétences en matière de questions sociales, ainsi qu'un certain nombre de droits (information, consultation et *veto* pour certaines décisions structurantes). Ces présupposés théoriques en ce qui concerne la gouvernance d'entreprise auraient progressivement essaimé en Europe, avec bien entendu des spécificités historiques et culturelles pour chaque pays. Les conclusions des Bernardins vont même plus loin, considérant, après analyses empiriques, que cette forme de gouvernance représenterait, contrairement à ce que l'on pouvait imaginer en première approximation, une forme relativement répandue et constituant un vecteur de performance pour les firmes. Schéma de gouvernance *a priori* efficace, la codétermination organiserait donc une sorte de débat négocié et stable, conciliant les intérêts des principaux contributeurs à la force collective de l'entreprise et organisant des espaces de gouvernance politique et opérationnel. Pour faciliter cette conciliation des intérêts collectifs vers un horizon commun, les travaux des Bernardins évoquent et détaillent la notion de mission, innovation juridique apparue récemment dans le droit américain. La mission est entendue comme un engagement volontaire portant sur des dimensions sociétales de l'action potentielle de l'entreprise, à l'instar de la RSE, mais inscrite directement dans les statuts de l'entreprise, ce qui la rend opposable, et donc contrôlable par les parties prenantes internes et externes de la firme (en premier lieu, les actionnaires et représentants des salariés). En s'accordant sur une finalité commune, un collectif peut ainsi éviter de s'enliser dans des conflits sans fin, tout en acceptant sa nature éminemment politique. En conclusion, au-delà de ces différences de finalités, les approches développées dans les trois ouvrages contribuent à internaliser la question RSE dans les théories de

l'entreprise. Enfin, et c'est peut-être l'élément le plus important, ces ouvrages actent théoriquement et empiriquement une distinction de plus en visible à l'intérieur des entreprises entre, d'un côté, une sphère financière obéissant à un *corpus* de normes très complexes multipliant montages juridiques et immixtion d'acteurs intermédiaires (parfois dangereux) et, de l'autre, une sphère réelle ayant pour objectif majeur la gestion, la pérennité et la régénération continue de l'entreprise. L'enjeu majeur pour les théorisations de l'entreprise devient ainsi la détermination de cadres de pensée permettant d'envisager et d'instrumenter l'articulation entre ces deux sphères. La tâche est d'autant plus ardue que, au fur et à mesure qu'une entreprise se développe, la nature de l'articulation entre ces deux sphères se modifie. C'est ce constat théorique, tel qu'il est notamment énoncé par Desreumaux et Bréchet (2018), qui invite les chercheurs à proposer de nouveaux outils et processus de gouvernance d'entreprise visant à améliorer le cadre juridique actuel ■

Références

- Belinga Rachelle & Guez Hervé (2018) "L'entreprise à l'épreuve de l'industrialisation de son actionnariat" in Segrestin Blanche & Levillain Kevin [eds], *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines, pp. 73-99.
- Desreumaux Alain & Bréchet Jean-Pierre (2018) *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le projet*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- Dumez Hervé (2007) "La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, numéro spécial, novembre, pp. 41-45.
- Fayol Henri (1999/1916) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Jensen Michael C. & Meckling William H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- Joas Hans (1999/1992) *La créativité de l'agir*. Paris, Cerf. [trad. Franç. de *Die Kreativität des Handelns*, Frankfurt, Suhrkamp Verlag]
- Nelson Richard R. & Winter Sidney G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (MA), The Bellknap Press.
- Segrestin Blanche, Roger Baudoin & Vernac Stéphane [eds] (2014) *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Paris, Sciences Humaines.
- Segrestin Blanche & Levillain Kevin [eds] (2018) *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines.
- Segrestin Blanche & Vernac Stéphane (2018) *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Paris, Hermann.
- Selznick Philip (1957) *Leadership in Administration*, Berkeley, University of California Press.
- Taylor Frederick Winslow (2018/1911) *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Hachette/BNF.

La face cachée de la transition énergétique À propos de *La guerre des métaux rares* de Guillaume Pitron

Louis Cougoureux & Pierre Zeller
X 2016, MIE 577

Le monde est fou. Le fait que les autorités nous ordonnent d'aller dans une direction technologique, celle du véhicule électrique, est un gros tournant. Je ne voudrais pas que dans 30 ans on découvre quelque chose qui n'est pas aussi beau que ça en a l'air, sur le recyclage des batteries, l'utilisation des matières rares de la planète, sur les émissions électromagnétiques de la batterie en situation de recharge ?

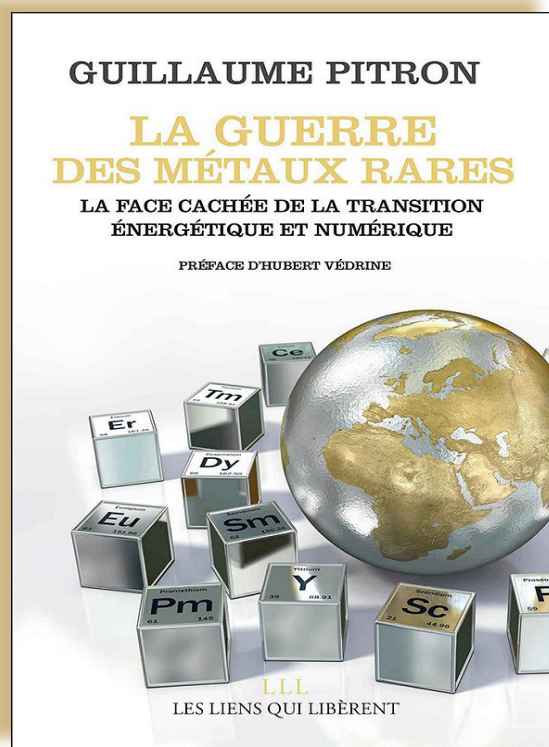
Comment est-ce que nous allons produire plus d'énergie électrique propre ? Comment faire pour que l'empreinte carbone de fabrication d'une batterie du véhicule électrique ne soit pas un désastre écologique ? Comment faire en sorte que le recyclage d'une batterie ne soit pas un désastre écologique ? Je m'inquiète en tant que citoyen, parce qu'en tant que constructeur automobile, je ne suis pas audible. »

Carlos Tavares, président de PSA, septembre 2017.

Ce livre (Pitron, 2018) repose sur une enquête menée durant six ans dans une douzaine de pays et centrée sur les nouvelles matières rares. La thèse est qu'en tentant de s'émanciper de l'industrie pétrolière, nous nous enfermons dans une nouvelle dépendance encore plus forte. Cette présentation suivra le cheminement de l'enquête réalisée : en mettant tout d'abord en lumière la face cachée de la transition énergétique et numérique, puis en analysant les conséquences stratégiques et géopolitiques de cette face cachée, et en envisageant enfin le futur des métaux de terres rares.

La face cachée de la transition énergétique et numérique :

Les terres rares (en anglais *Rare Earth Elements* ou REE), sont des métaux formant un sous-ensemble cohérent d'une trentaine de matières premières dont le point commun est d'être associées dans la nature aux métaux les plus abondants. Ils ne sont pas rares de par leur manque d'abondance, mais par leur difficulté d'extraction.



Dotées de propriétés magnétiques particulières, les terres rares permettent la fabrication d'aimants surpuissants et ont ainsi permis la mise au point de moteurs électriques bien plus performants qu'avant. Leurs propriétés semi-conductrices ont révolutionné l'informatique. Au total, les propriétés catalytiques et optiques de certains métaux rares les rendent aussi indispensables à une myriade de technologies vertes.

Leur utilité profonde réside dans leur capacité à remplacer les deux ressources combustibles qui furent à la base des premières révolutions industrielles : le charbon et le pétrole. La troisième révolution industrielle s'est donnée pour mission de faire disparaître les émissions de CO₂. Les terres rares sont en effet à la base des *green tech* : éoliennes, panneaux solaires, véhicules électriques, mais aussi de toute l'électronique moderne donc de la digitalisation qui promet une diminution de l'empreinte physique de l'homme sur le vivant. Elles sont ultra performantes, car puissantes en faibles proportions.

Par ces matériaux, les intérêts du monde numérique convergent avec ceux du monde énergétique, ceci permettant ainsi aux technologies vertes de révolutionner notre impact écologique. D'ici 2030, l'Europe mise sur une réduction de 40 % de ses émissions et sur 27 % d'énergies renouvelable dans sa consommation. La production des métaux rares, elle, s'accélère : à l'horizon 2030, le marché du cobalt pourrait être multiplié par 40.

Par ailleurs, ces ressources révèlent la frange d'ombre de la transition énergétique : extraction minière dévastatrice, pression géopolitique de la part de la Chine qui possède le monopole d'extraction sur 95 % de ces ressources, marché noir à hauteur de 30 %...

L'extraction minière, en majorité chinoise, est dévastatrice, notamment en Mongolie intérieure, ou en Chine tropicale : pollution de l'air (particules fines et émission de gaz à effet de serre) due au volume considérable de minerai qu'il faut extraire puis enrichir par des procédés mécaniques pour récolter une once de ces précieux matériaux ; pollution des sols et des eaux par les procédés chimiques très agressifs utilisés dans des conditions dégradées ; déchets radioactifs par la séparation de métaux rares de leur minerai ; conséquences sur la santé, immédiates et sur le long terme.

À titre d'exemple, pour faire état de la politique chinoise dans son ensemble depuis le début de son incroyable croissance, 10 % de ses terres arables sont contaminées par des métaux lourds et 80 % des eaux de ses puits sont impropres à la consommation. Seulement 5 des 500 plus grandes villes du pays disposent d'une qualité de l'air conforme à nos standards. Mais le phénomène n'est pas localisé qu'en Chine : République Démocratique du Congo, Kazakhstan, Amérique latine, Indonésie souffrent des mêmes fléaux mais dans des proportions moins critiques.

L'Occident a mis le destin de ses technologies vertes entre les mains d'un seul pays. Notre quête écologique a conduit à une exploitation intensifiée de l'écorce terrestre pour en extraire le principe actif. Enfin, derrière les tensions liées aux ressources fossiles, s'en cachent d'autres bien plus importantes sur ces métaux devenus stratégiques. La pérennité des équipements les plus sophistiqués des armées occidentales dépend en partie du bon vouloir de la Chine, alors que les tensions s'accroissent entre les deux géants du Pacifique.

Le monde plus vert, plus fraternel semble bien loin, car il est tributaire de métaux sales. Compte tenu du rôle de la Chine, il est impossible de mesurer correctement le coût écologique du cycle de vie dans son ensemble des technologies vertes et, dès lors, les progrès réalisés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la pollution.

Le cas de l'automobile est saisissant : une voiture électrique générerait sur son cycle de vie trois quart des émissions carbone d'une voiture au pétrole. Et, « *sur l'ensemble de son cycle de vie, la consommation énergétique d'un véhicule électrique est globalement proche de celle d'un véhicule diesel.* » d'après un rapport de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie en 2016. Ainsi, la transition énergétique et numérique est pour les classes les plus aisées : elle dépollue les centres villes, pour mieux lester les zones miséreuses et éloignées des regards.

Le monde digital a également un poids environnemental considérable. D'une part 19 % de la part de consommation des métaux rares sont destinés aux seuls ordinateurs et smartphones. D'autre part, le poids énergétique du fonctionnement des réseaux informatiques est sidérant. Toutes les heures, dix milliards d'emails sont envoyés d'un bout à l'autre du monde ce qui représente l'équivalent de la production électrique de quinze centrales nucléaires. Un unique *data center* consomme chaque jour autant d'énergie qu'une ville de 30 000 habitants. Ainsi, la dématérialisation et l'apparente libération énergétique qu'offrirait la transition numérique ne reposent que sur des technologies très énergivores et dont les métaux rares constituent le pilier essentiel.

La sobriété énergétique pourrait être rendue possible par le recyclage des métaux rares à grande échelle. Mais la dynamique actuelle semble s'éloigner de cette option. En un an, un Français produit en moyenne jusqu'à 23 kg de déchets électroniques. En trois ans, la quantité de déchets électroniques a augmenté de 20 % dans le monde. Néanmoins, certains pays comme le Japon ont pris le pli de la collecte des déchets numériques à fins de recyclage, et saura peut-être mettre en place une économie circulaire des terres rares. On peut pourtant en douter. En effet, les métaux rares sont rarement présents à l'état pur dans les composants. Ils y sont sous forme d'alliages dont il est long et coûteux (écologiquement et énergétiquement) d'extraire les éléments constitutifs. Pour l'instant, le coût apparaît rédhibitoire. À titre d'exemple, le groupe japonais Hitachi considère que le recyclage de 10 % des terres rares présents dans ses technologies constituerait déjà une prouesse.

Les pays occidentaux se sont donc aveuglés en délocalisant leur pollution : expédition des déchets électroniques dans des décharges toxiques ghanéennes, exportation des déchets radioactif au fin fond de la Sibérie. De plus, un abandon des politiques publiques de souveraineté minière est intervenu. En France, le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières) qui était un acteur mondial important a progressivement perdu en rayonnement et en moyens, cessant les prospections minières dans les années 2000. Les livres blancs sur la défense ne font pas mention des approvisionnements de métaux rares, et les services de renseignement n'ont jamais été dirigés spécifiquement sur ces questions de souveraineté. En trois décennies, l'auteur fait état d'un retournement stratégique complet, et dont les causes sont le court-termisme du marché et le *dumping* opéré avec patience par la Chine. Le précieux monopole que la Chine détient n'est pas près de lui échapper.

Conséquences stratégiques et géopolitiques

Avec une croissance record de son activité minière dans le domaine des REE, la Chine est actuellement en situation de monopole (95 % de la production mondiale), mais est en même temps le plus gros consommateur de métaux rares : 45 % de la production mondiale. Elle a multiplié les ouvertures de mines sur son territoire, placé des pions stratégiques en Afrique et, s'est muée en un faiseur de marchés. Tout ce que fait Pékin a des effets partout dans le monde : un brusque accroissement de la demande de titane en Chine (dont elle est producteur à 50 %) a engendré une multiplication des cours par dix entre 2006 et 2008. Deng Xiaoping, alors numéro un chinois, aurait lancé en 1992 : « *Le Moyen Orient a du pétrole, la Chine a des terres rares.* ». En septembre 2010, suite à des tensions territoriales avec le Japon en mer de Chine orientale, celle-ci décréta un embargo sur les terres rares. Cette mesure déclencha une guerre économique au niveau mondial, entraînant une réaction de la commission européenne et des États-Unis. Les comportements spéculatifs des traders chinois engendrèrent une vaste flambée des prix (dix fois plus que deux ans auparavant pour le terbium, cent fois plus pour le dysprosium terre rare très convoitée). On assiste aujourd'hui à une montée du « nationalisme minier » pas seulement en Chine, mais aussi en Afrique et en Indonésie. Le BRGM souligne que « *les métaux rares sont des métaux de crise.* » (Pitron, 2018, p. 140).



En plus du monopole sur la production de REE, la Chine s'intéresse aussi fortement à l'aval de la filière, c'est-à-dire aux industries des hautes technologies utilisatrices de REE.

Les applications industrielles des REE ont commencé avec la télévision en couleur dans les années 1970 mais la technologie qui va tout bouleverser est la mise au point en 1983 d'aimants ultra-puissants pour leur taille Sm-Co (Samarium-Cobalt) ou NdFeB (Neodyme-Fer-Bore) qui rendent obsolètes les gros aimants composés de ferrite utilisés jusqu'alors. À puissance égale, un aimant de REE est cent fois plus petit qu'un aimant de ferrite!

Pour les moteurs électriques, cela constitue une aubaine à la fois pour la miniaturisation des nouvelles technologies (moteurs plus légers et plus compacts) et pour la lutte avec les moteurs thermiques traditionnels (les voitures électriques deviennent envisageables).

Au départ, les industries japonaises détenaient la supériorité dans ce domaine (brevets sur la production d'aimants de REE) mais peu à peu, les Chinois les ont incités à délocaliser leur production chez eux en proposant des coûts très inférieurs (augmentant ainsi les marges des industriels nippons). L'aspect

stratégique et géopolitique de cette activité échappait alors complètement aux Japonais, et quand ils se rendirent compte que de nouvelles usines de raffinage à bas coût commençaient à proliférer en Chine, il était trop tard. Il en fut de même avec l'entreprise de raffinage Rhône-Poulenc (devenue Solvay) qui était à l'époque *leader* dans les terres rares séparées, utilisées dans la dépollution automobile, la coloration des matériaux et l'électronique. L'illusion que les entreprises occidentales allaient maintenir une avance scientifique éternelle n'a pas duré et, dès les années

2000, les raffineurs chinois ayant réalisé des progrès impressionnants avaient technologiquement rattrapé leurs homologues.

Les entreprises n'ayant pas volontairement choisi de délocaliser leur production (et leurs secrets industriels) s'y virent bientôt forcées par les *quotas* imposés par la Chine en 2011 sur les REE organisant selon certains une « pénurie organisée ». Par le chantage « technologies contre ressources », le monopole chinois de la production des minerais s'est transformé à l'échelon de leur transformation. Cette transformation est particulièrement visible à Baotou en Mongolie intérieure qui se voit comme la « Silicon Valley des terres rares ». La ville accueille déjà plus de trois mille entreprises qui produisent des équipements haut de gamme et emploient des centaines de milliers de salariés (allant des gueules noires des mines nauséabondes aux ingénieurs surdiplômés des usines ultra-modernes) qui produisent près de 4,5 milliards d'euros de revenus annuels.

Cette stratégie industrielle chinoise de montée en gamme dans une filière par chantage aux matières premières ne se limite pas aux REE mais existe pour tous les minerais (tungstène, graphite, molybdène, germanium, lithium, cobalt...). Certains secteurs comme les industries allemandes de la machine-outils ont réussi à résister en acceptant de payer plus cher pour des mines alternatives afin de ne pas dépendre des chinois, mais la bataille n'est pas terminée. C'est un véritable « conflit non militaire » assurent les experts américains et pour les spécialistes miniers français comme Alain Liger « *Nous sommes en train de ne même pas le livrer* ». De plus, le phénomène est en pleine expansion : d'autres pays en voie de développement tentent de reproduire le modèle chinois comme l'Indonésie avec l'étain (métal indispensable aux technologies vertes et à l'électronique – panneaux solaires, batteries, écran digitaux...). Aux yeux des pays émergents, les REE sont plus que jamais des leviers de prospérité économique.

Après avoir tiré parti des savoir-faire technologiques étrangers installés en Chine en échange des faibles coûts de la main d'œuvre et du capital (dévaluation du yuan), Pékin s'est lancé dans une politique de création endogène misant fortement sur l'essor scientifique pour encourager l'esprit créatif dans le pays. Des programmes de recherche dans les industries de pointe (dont les énergies « vertes ») ont été engagés dès le début des années 1980 (Programme 863) et des centres d'innovation industrielle sont créés dans tout le pays (plan « *Made in China 2025* »).

Au total, les dépenses de l'État Chinois consacrées à la recherche ont avoisiné 400 milliards de dollars en 2016 (davantage que l'Europe). Cependant de nombreuses faiblesses structurelles demeurent : inertie administrative très forte dans les entreprises publiques de l'énergie, dirigisme du régime limitant l'innovation, faible nombre de chercheurs comparé à la population totale...

En dépit de cela, les progrès technologiques réalisés ont été stupéfiants et Pékin ne cache pas sa volonté de vouloir se placer du côté de l'offre de nouvelles technologies et non plus seulement de la demande, ce qui passe par l'exploitation des propriétés encore insoupçonnées des REE et le développement des applications du futur. Les américains s'inquiètent d'être sur le point d'être dépassés.

Dans le domaine des technologies vertes, la Chine occupe la première place pour la production d'énergies vertes, pour la fabrication d'équipements photovoltaïques, pour l'investissement dans l'éolien et pour l'utilisation de voitures à nouvelles énergies. Des éco-cités et éco-quartiers sont également en train de sortir de terre par

centaines, et les investissements dans les énergies renouvelables ont dépassé les 100 milliards de dollars en 2015 (le tiers des financements mondiaux).

Les conséquences de ce transfert du *leadership* consécutif à la stratégie chinoise de siphonage de la chaîne aval des REE sont dramatiques pour le dynamisme industriel de l'Europe et des États-Unis. Le montant des transferts de richesse vers la Chine s'élève à près de 40 milliards de dollars rien que pour le marché des aimants. Pour l'industrie des composants (circuits imprimés, capteurs, amplificateurs, diodes, LED,...) et l'industrie des pièces détachées (tableaux de bords, caméras intégrées, disques durs...) le chiffre s'élève à des centaines, voire des milliers, de milliards d'euros (cf. les travaux du chercheur australien Dudley Kingsnorth, notamment Packey & Kingsnorth, 2016). Encore cette estimation ne prend-elle pas en compte la disparition des industries minières, des usines de produits finis (éoliennes, voitures électriques, panneaux solaires etc...), les pertes de recettes fiscales, les millions d'emplois perdus qui frappent les États.

En France, l'industrie high-tech du raffinage des métaux a été liquidée et près de 4000 « emplois verts » permettant de créer une économie moderne et développée ont disparu avec le savoir-faire associé (qui avait des ramifications non seulement dans les énergies vertes mais aussi dans les secteurs de l'armement, de l'électronique et de l'automobile).

Cette réussite chinoise permet de mettre en avant le modèle de gouvernement valorisant la patience et la recherche de la rentabilité sur le long terme à l'encontre des options à courte vue qui, en Occident, ont anéanti toute politique industrielle. Ce « capitalisme autoritaire » prouve qu'il peut à la fois produire une croissance solide et garantir la stabilité politique.

Le futur des métaux de terres rares

Nos besoins en REE s'accroissent de jour en jour au fil de la découverte de leurs nouvelles propriétés miracles et de leurs applications inédites. D'ici à 2040, les experts du Comité pour les Métaux Stratégiques pensent que nous devons extraire trois fois plus de REE. En se fondant sur les perspectives de croissance les plus probables, il va falloir extraire du sol des quantités considérables de REE pour développer les énergies « vertes » et lutter contre le réchauffement climatique. Pour les éoliennes par exemple, qui utilisent davantage de matières premières que les technologies antérieures (à capacité de production électrique équivalente, 15 fois plus de béton, 90 fois plus d'aluminium et 50 fois plus de fer, de cuivre et de verre) il faudra, d'ici 2050, extraire 3 200 millions de tonnes d'acier, 310 millions de tonnes d'aluminium et 40 millions de tonnes de cuivre. Le constat est semblable pour le solaire et pour l'hydrogène.

La transition énergétique va donc nécessiter la consommation de davantage de minerai durant la prochaine génération que pendant les dernières 70 000 années. Pour Vidal, Goffé & Arndt (2013) quand on regarde l'empreinte écologique de la transition verte, il faut aussi prendre en compte la consommation des immenses quantités d'eau par l'industrie minière, la pollution due à cette activité, les rejets de gaz carboniques dus à l'extraction et au transport, le stockage et l'utilisation de l'énergie...

Le problème de la rareté des métaux et REE nécessaires à la transition énergétique va se poser inéluctablement : au rythme actuel de production, les réserves rentables d'une quinzaine de métaux de base et de REE seront épuisées en moins de cinquante

ans. Aveuglés par les promesses des sources d'énergies illimitées que sont les marées, les vents et les rayons solaires, les responsables politiques ne se rendent pas compte de la situation. D'autant plus que confrontés à la raréfaction des REE, la Chine, qui possède le monopole sur la production, va simplement en garder l'intégralité (elle consomme déjà près des trois-quarts de sa production). Pékin va favoriser ses industriels des technologies vertes et soutenir la croissance de sa transition énergétique et numérique au détriment de celle des autres.

L'inconscience de cette crise à venir de la transition énergétique s'explique par plusieurs facteurs. Le déni de la rareté des ressources autres que les combustibles fossiles, le manque d'infrastructures minières et, enfin, la méconnaissance du taux de retour énergétique (c'est-à-dire la quantité d'énergie nécessaire pour produire de l'énergie) qui n'est pas très bon dans le cas des REE. Les limites de l'extraction minières ne sont pas seulement quantitatives, mais aussi énergétiques. Pour bon nombre de ressources minières, pour la même quantité d'énergie dépensée, les groupes miniers extraient aujourd'hui jusqu'à dix fois moins qu'il y a trente ans.

Loin de mettre un terme à la géopolitique de l'énergie, la transition énergétique va assurément l'exacerber. Les pays développés se lancent dans une course aux approvisionnements de REE (l'Allemagne prospecte en Mongolie, la France au Kazakhstan, le Japon signe des accords avec l'Inde, l'Australie et le Vietnam, la Corée du Sud est en pourparlers avec la Corée du Nord qui posséderait certains des plus grands gisements mondiaux de REE). Les rapports de force traditionnels sont bousculés et les pays riches se voient dépendants des États producteurs qui comptent bien tirer parti de leur soudain attrait. L'Afrique en particulier se tourne vers le plus offrant, la Chine, qui compte bien ne pas perdre son monopole dans cette chasse mondiale aux REE. En manipulant les cours miniers à la baisse aujourd'hui, elle rend impossible les moindres projets alternatifs ou les fait stagner en attendant de faire main basse sur les gisements concernés (comme la mine californienne de Molycorp qui a fait faillite après avoir repris ses activités en 2010 et a ensuite été rachetée par un consortium comptant un groupe minier chinois parmi ses investisseurs). En usant de son influence diplomatique sur les pays voisins, Pékin entrave aussi les exploitations alternatives (exemple du Kirghizistan qui a retiré sa licence à une compagnie minière canadienne). À travers cette stratégie d'expansion minière, la Chine vise à transférer son monopole minier édifié sur ses seules ressources domestiques à l'échelon mondial.

La question se pose alors pour la France de réouvrir son industrie minière (fort potentiel) pour se positionner dans cette course à la transition énergétique et numérique. L'accent est mis sur la réduction de l'impact écologique de tout futur projet d'extraction minière (présentation au parlement d'une réforme du code minier en 2017).



Mais ce sujet fait polémique : de nombreuses organisations environnementales jugent illusoire cette promesse d'une relance minière écologique et arguent du lourd passé de l'industrie minière (3 500 anciens sites seraient encore pollués aux métaux lourds en France). Ce faisant, elles se trouvent en contradiction avec leurs vœux en faveur d'une transition énergétique : elles ne veulent pas reconnaître qu'il s'agit aussi d'une transition des champs de pétrole vers les champs de REE.

Un renouveau extractif, en plus des bénéfices en termes de création de valeur, d'emplois, de sécurité stratégique, pourrait constituer une grande avancée pour l'écologie en mettant les consommateurs occidentaux face à la réalité du coût de nos sociétés modernes, connectées, écologiques. La pression sur les industries minières pour respecter des normes environnementales strictes serait beaucoup plus importante ainsi que le *lobbying* en faveur du recyclage intégral des métaux rares.

Assumer la totalité du coût de la transition énergétique et numérique en remettant des mines responsables chez nous plutôt qu'irresponsables ailleurs, apparaît aux yeux de l'auteur comme un choix écologique, altruiste et courageux ■

Références

- Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie ADEME (2016) *Les potentiels du véhicule électrique*, Les Avis de l'Ademe, avril.
- Packey Daniel J. & Kingsnorth Dudley (2016) "The Impact of Unregulated Ionic Clay Rare Earth Mining in China", *Resources Policy*, vol. 48, pp. 112-116.
- Pitron Guillaume (2018) *La guerre des métaux rares : la face cachée de la transition énergétique et numérique*, Paris, Les Liens qui Libèrent.
- Vidal Olivier, Goffé Bruno & Arndt Nicholas (2013) "Metals for Low Carbon Society", *Nature Geoscience*, vol. 6, n° 11, pp. 894-896.

Naissance, développement et déclin de l'industrie du flipper : un programme de recherche (2012-2018)

Albéric Tellier
Université de Caen, NIMEC

LE 15 OCTOBRE 2018,
ALBÉRIC TELLIER
EST INTERVENU
DANS LE SÉMINAIRE
I3-CRG POUR
PRÉSENTER SON
PROGRAMME
DE RECHERCHE
CONSACRÉ À
L'INDUSTRIE DU
FLIPPER

Comment est né le programme de recherche ?

Albéric Tellier travaille depuis une vingtaine d'années sur le management de l'innovation avec trois grands axes. Les stratégies, tout d'abord, notamment collectives, en matière d'innovation, les stratégies d'innovation de rupture et les compétitions technologiques. Les dispositifs d'innovation, ensuite – réseaux, intrapreneuriat, écosystèmes d'affaires. Enfin, le comportement des porteurs de projets au cours des processus d'innovation avec l'analyse de la manière dont ces acteurs mobilisent leurs réseaux et les effets de cette mobilisation.

Qu'est-ce que l'industrie du flipper ?

Le programme a commencé en 2012. En 2014, les premiers résultats ont été présentés à l'AIMS. Un article a paru en 2015 dans la *Revue Française de Gestion*. Deux autres communications ont suivi, à l'AIMS (2015) et à Egos (2016). En 2017 un article a été publié dans *International Journal of Technology Management*.

Une précision tout d'abord. « Flipper » en anglais ne désigne que le levier qui permet de contrôler la balle. Le terme est en réalité « Pinball ». Il s'agit d'un jeu de billard électrique/électronique à monnayeur. Le joueur doit marquer des points et atteindre divers objectifs en dirigeant une ou plusieurs billes métalliques sur un plateau de jeu protégé par une vitre. Ses origines sont françaises. Au XVIII^e siècle en effet, sous le règne du roi Louis XVI, apparaît une table de jeu d'intérieur à boule : le jeu de Bagatelle. Le principe consiste alors à lancer des boules en ivoire à l'aide d'une canne sur un plateau incliné ou sont placés des trous rapportant des points. Très rapidement cette table connaît un grand succès, notamment en Angleterre. Dans les années 1920 ce jeu traverse l'océan atlantique avec les immigrants et on le retrouve dans les bars aux États-Unis.

À cette époque, le fonctionnement de ces machines est assez sommaire. Le joueur donne une pièce au gérant de l'établissement en échange des boules. S'il parvient à dépasser un certain score, il se voit remettre un cadeau (une boisson, un plat, des cigarettes...). Mais l'effondrement de l'économie américaine en 1929 va s'avérer un contexte propice au développement de ces loisirs bon marché et au perfectionnement des modèles. En 1931, David Gottlieb, un entrepreneur de Chicago, propose le « Baffle Ball ». L'année suivante apparaît, toujours à Chicago, le « Ballyhoo », un jeu conçu par Ray Moloney qui va fonder la société Bally. Le faible prix d'achat de

ces machines à monnayeur, leurs dimensions limitées et la promesse d'un loisir bon marché (une partie coûte un *cent* pour sept boules jouées) leur assurent un succès fulgurant. Aux Etats-Unis, on dénombre à cette époque environ 150 fabricants.

Une industrie se met alors en place avec des opérateurs qui achètent les machines et les placent dans les bars. Les gains sont partagés entre l'opérateur et les patrons de bars. En 1933, l'électricité est introduite avec des sonneries, puis des effets, un compteur de points (venant des pompes à essence !), les pieds et le tilt lorsqu'on essaie de tricher en secouant la machine. Le produit bénéficie des salles d'arcade (*penny arcades*) aux États-Unis qui se développent dans les années 1930-1940. L'industrie se développe à Chicago où la *mafia* est particulièrement implantée. Les pouvoirs publics et les associations puritaines se posent alors la question de l'interdiction. Le produit est très vite associé à l'argent sale, aux paris clandestins et à la *mafia*. En effet, le joueur peut à cette époque soit gagner une partie gratuite, soit récupérer des pièces de monnaie. Des jeux d'argent se développent d'ailleurs sur le modèle du *pinball*. Les principaux fabricants sont alors dans l'obligation de trouver des débouchés nouveaux et dès les années 1930 ils se tournent largement vers l'exportation, notamment en Europe. Jusqu'en 1976, le Pinball est interdit dans les plus grandes villes des États-Unis. On les saisit, on les détruit en place publique. Pour contourner la réglementation sur les jeux de hasard, les fabricants innovent : en 1947, le *flipper* (l'accessoire) apparaît. Il connaît un succès foudroyant chez les joueurs. Le pinball n'est plus un jeu de chance mais un jeu d'adresse. La publicité et les actions de *lobbying* mettent d'ailleurs en avant cette idée de *skill games* (« *A game of skill... not a game of chance* »). Et les joueurs adorent. En France, on ne parle plus de « billard éclectique » mais de flipper. L'accessoire est tellement important pour le joueur qu'il donne son nom à la machine. On complète avec des cibles tombantes, ce qui renforce l'accent mis sur l'adresse. Malgré cela, en 1951 sont votées des lois très restrictives par le Congrès. L'effet est ambigu : le côté interdiction favorise l'imaginaire, l'attire des machines auprès d'un certain public. La musique, le cinéma, utilisent cette image un peu sulfureuse (*Bus stop*, 1956, avec Marilyn Monroe). En Europe, l'image américaine est un vecteur de développement. De nombreuses vedettes aiment se faire photographier en train de jouer au Pinball : Johnny Hallyday, Sylvie Vartan, Serge Gainsbourg, Catherine Deneuve...

1976 est une date clef : le travail de l'industrie porte ses fruits et le Pinball est de nouveau légal aux États-Unis. C'est l'âge d'or, jusqu'au milieu des années 1980. Le rock s'en empare. Avoir un Pinball à son nom devient un symbole de succès : Elton John, les Rolling Stones, Kiss... Les Who consacrent d'ailleurs une chanson à la machine : Pinball Wizard. La diffusion est massive. Le Pinball envahit les salles d'arcade, les supérettes, les laveries... Il intègre les dernières innovations en électronique. Trois géants de Chicago dominent alors le marché : Gottlieb, Bally et Williams. Mais dans les années 1980, arrive le Pac Man et d'autres jeux électroniques. La concurrence est frontale avec des fabricants japonais. Pourtant, le déclin du flipper ne s'explique pas vraiment par cette concurrence. La croissance de certaines firmes dure jusque dans les années 1990. Le record des ventes est d'ailleurs détenu par le « Adams Family » de Bally, modèle apparu en 1992 (plus de 20 000 exemplaires vendus). À partir de 1993, on assiste cependant à une chute rapide des ventes. Au début des années 1990, environ 100 000 Pinballs étaient produits par an. On tombe sous la barre des 10 000 en 1996-1997. Dès 1988, la division Pinball de Bally est rachetée par Williams. En 1996, Gottlieb ferme ses portes. Williams tente, sans véritable succès, de proposer

des modèles combinant flipper et jeu vidéo, et arrête définitivement la production en 1999. Depuis 2000, il n'y a quasiment qu'un seul fabricant de Pinball au monde, Stern, qui propose chaque année trois à quatre nouveaux modèles vendus directement aux particuliers pour une production qui avoisine les 5 000 unités.

Comment analyser l'histoire de cette industrie ?

Tout part d'un opportunisme méthodique au sens de Girin (2016). Au départ, un intérêt personnel pour cette histoire, une rencontre avec un gérant de salle de jeux, des lectures. Assez rapidement, Albéric Tellier se rend compte qu'il existe une montagne de données sur cette industrie, notamment sur les sites communautaires. Des passionnés du monde entier ont réalisé un travail colossal de restauration, d'archivage et de compilation de données sur l'histoire des machines, des pionniers, des fabricants... En revanche, pas de travaux académiques en management. Il a été possible de constituer des fichiers excel avec les produits, les dates de lancement, les firmes, les chiffres de vente... Deux entretiens d'anciens exploitants et un avec un gérant de salle sont réalisés. Un important travail sur données secondaires est ensuite mené, avec, beaucoup d'articles de presse, des films sur l'histoire de cette industrie, des ouvrages publiés par des passionnés. Toutes ces données permettent de reconstituer les propos tenus par de nombreux professionnels de l'industrie. La première étape a été l'établissement d'une chronologie, une recension des acteurs. L'orientation de recherche initiale a consisté à chercher les facteurs de déclin. Les entretiens ont été codés.



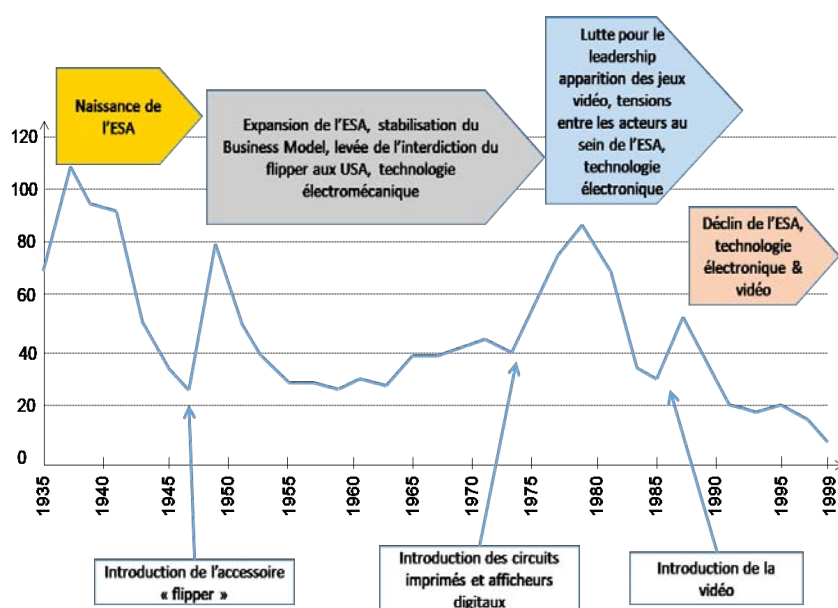
Qu'apporte cette recherche ?

La première phase du programme de recherche était centrée sur une question-clé : comment expliquer la chute des géants de cette industrie ? D'autres travaux sont actuellement en cours de réalisation car de nombreuses questions peuvent être abordées.

Albéric Tellier cherchait un angle d'attaque. Le premier a été celui des écosystèmes. L'écosystème d'affaires est une communauté stratégique d'intérêts, composée d'acteurs divers, la communauté co-produisant une prestation. Trois caractéristiques sont importantes. D'une part, il faut un alignement stratégique, notamment autour d'une plate-forme (Gawer & Cusumano, 2008). Ensuite, il faut des interactions entre acteurs qui cherchent à produire collectivement de la valeur mais aussi à en capter individuellement une partie (Adner, 2017). Enfin, on relève la présence de trois types de membres : « *keystones* », « *dominators* » et « *niche players* » (Iansiti & Levien, 2004). Les *keystones* jouent un rôle décisif dans la création de la plate-forme en promouvant une vision commune sur ce qui doit être entrepris et en mettant à la disposition des acteurs des ressources clés (*via* la plate-forme). Les *dominators* cherchent à extraire le maximum de valeur sans pour autant la redistribuer. Les *niche players* se branchent sur la plate-forme et multiplient les petits apports essentiels.

Moore (1996) met en évidence un cycle de vie des écosystèmes : naissance, expansion, lutte pour le *leadership*, renouveau ou déclin. La littérature sur le déclin est cependant très limitée. L'étude historique avait cet objectif de combler ce trou analytique.

On avait donc des grands fabricants à Chicago qui ont des fournisseurs de composants, mécaniques et électroniques, des concepteurs, des agences de *design*, des agents de licence, des studios, le cinéma, les distributeurs, les opérateurs (qui achètent les modèles, les placent, assurent la maintenance), les gérants, les joueurs. On a bien des *niche players*. Le flipper peut ainsi être considéré comme une plate-forme. Les opérateurs prennent très vite une position clef dans le système, celle de *dominators*. On a alors une évolution en quatre phases de vie :



Production annuelle de nouveaux modèles de Pinballs entre 1935 et 1999

Des innovations vont relancer les ventes au fil du temps.

1947 au début des années 1980, des acteurs-clefs apparaissent, un monde se structure

Les fabricants assurent la conception, rassemblent les fournisseurs, achètent les licences, font appel à des *designers* indépendants.

Les distributeurs livrent les matériels aux opérateurs.

Les opérateurs placent les machines.

De 1980 à 1990, une lutte pour le leadership intervient.

Les opérateurs sont les seuls à être en contact avec les gérants de salle et les joueurs. Leur rôle est primordial. Leur capacité à optimiser le parc devient centrale. La quasi-totalité des innovations introduites viennent de leurs suggestions comme l'amélioration des frontons qui attirent le joueur, les voix digitalisées... À l'inverse, certaines propositions des fabricants, comme le Pinball large, sont refusées par les opérateurs. Le modèle large diminue les gains potentiels car il prend trop de place dans les salles ! On voit bien les contradictions entre la volonté des fabricants de renouveler l'expérience de jeu pour les joueurs et celle des opérateurs qui privilégient l'optimisation des espaces consacrés aux machines. Du coup, les *keystones* s'éloignent

du client final. Ils se contentent de l'expertise des opérateurs et deviennent complètement dépendants. Les fabricants développent des catalogues pour les opérateurs, organisent des conventions, des salons. L'arrivée des jeux vidéo renforce le pouvoir des opérateurs : ils peuvent opter pour le Pinball ou pour les jeux vidéo. Or ces derniers prennent moins de place et nécessitent des opérations de maintenance plus simples. L'obsession des fabricants devient de retenir les opérateurs par leurs produits. Ils tentent par exemple d'optimiser les temps de jeu en fonction du niveau des joueurs et de leur nombre en intégrant des modules électroniques permettant l'établissement de statistiques.

Dans les années 1990, on innove pour ne rien changer

On cherche à maintenir le modèle d'affaires. Or, l'arbitrage est très difficile. Il faut que gagner soit suffisamment compliqué sans l'être trop. Les modèles se complexifient, y compris pour les joueurs. Ils coûtent de plus en plus cher et sont de plus en plus difficiles à amortir. « *Easy to learn, easy to play, hard to beat* » : ce slogan bien connu des *designers* de Pinball exprime cette corde raide du modèle d'affaires. L'électronique avait permis de simplifier l'intérieur du produit dans les années 1970. Mais dans la phase finale, il se recomplexifie avec l'arrivée de la vidéo, de l'informatique. On tente même d'intégrer des jeux vidéo au Pinball ! Chacun des acteurs a son modèle d'affaires, mais ces différents modèles doivent s'intégrer dans un « méta-modèle » qui donne sa cohérence à l'écosystème. Or, ce méta-modèle finit par bloquer la véritable innovation.

DÉBAT

Question : Comment les opérateurs ont-ils réussi à confisquer la relation avec le client final ? Pourrait-on retrouver cela aujourd'hui ?

Réponse : Les travaux sur les écosystèmes sont souvent centrés sur les acteurs qui sont à l'origine de la plate-forme. On vante la capacité d'Apple d'avoir réussi à fédérer une communauté autour de son iPhone. On explique l'échec du System Pax par l'incapacité de Michelin (Adner, 2017) à aligner différents acteurs autour de sa proposition de valeur (un pneu qui permet de rouler même en cas de crevaison). Mais on oublie qu'au sein d'un écosystème des relations de pouvoir peuvent permettre à des acteurs périphériques de s'imposer en captant l'essentiel de la valeur. Pendant longtemps, les opérateurs n'ont pas eu de pouvoir : ils étaient dépendants des fabricants pour un seul produit. Quand apparaît le jeu vidéo, ils acquièrent un pouvoir de négociation et peuvent faire pression sur les fabricants pour orienter leurs efforts d'innovation.

Question : Comment avez-vous traité les données secondaires, notamment les vidéos ?

Réponse : J'ai retranscrit les vidéos par écrit, travail considérable. Cette tâche m'a permis de reconstituer des entretiens avec des personnes qui ont travaillé dans cette industrie à différentes périodes.

Question : J'ai travaillé sur la même période sur la guitare électrique. Ce qui m'avait frappé est l'importance du brevet. Gottlieb a déposé un brevet sur l'accessoire flipper. Il aurait pu bloquer le développement du produit grâce au

brevet. Dans la guitare électrique, on prend des brevets pour être libre de produire, pas pour bloquer les autres.

Réponse : Gottlieb dépose son brevet, les ventes se multiplient, les concurrents copient et Gottlieb prend la décision de ne pas poursuivre. On a là un événement très particulier. L'acteur à l'origine de l'explosion du marché accepte que ses concurrents le copient. Par la suite, il y a eu des procès sur des éléments brevetés. Ce sont des entreprises de taille moyenne et elles utilisaient largement le brevet et d'autres moyens de protection. Par exemple, le nom du *designer* n'apparaissait jamais sur les machines pour éviter la concurrence à ce niveau. Il est sans doute difficile d'expliquer ces comportements sans intégrer le fait que tous les fabricants majeurs étaient à Chicago. La place de la *mafia* se voit dans le rejet par les villes. Mais pour le moment, avec les données déjà traitées, il est difficile d'aller au-delà.

Question : Le matériau collecté est impressionnant. N'y a-t-il pas eu des tentatives de diversification, par exemple dans les jeux ? Pourquoi ne sortent-ils pas de leur trajectoire (ce qui fait penser à l'analyse de Polaroid – Tripsas & Gavetti, 2000) ?

Réponse : Il y a un fort effet de fixation. Mais cette incapacité vient aussi du rapport de force avec les opérateurs. Ils ont peur des opérateurs et ne peuvent pas cesser de travailler avec eux. En même temps, ils font montre d'une réelle capacité à intégrer des technologies nouvelles. Ils sont également dépendants du contexte d'utilisation du produit, les salles, les cafés.

Question : Il est intéressant de se replonger dans une histoire longue en se centrant sur l'écosystème. Le graphique avec le nombre de nouveaux modèles est surprenant. Pourquoi cet indicateur ? Peut-être faut-il contraster cet indicateur avec ceux qui sont plus usuellement utilisés. Par ailleurs, on estime généralement qu'après l'apparition du dominant design, on a un éclatement des stratégies et des modèles. Or, là, ce n'est pas le cas. Il est assez atypique de ce point de vue. La question qui se pose est celle de la fragilité de ce type de situation collective.

Réponse : Je suis évidemment dépendant des données. Pour le moment, j'ai des trous dans les chiffres de vente mais je dispose des séries continues sur le lancement de nouveaux modèles. Merci pour ces remarques. Je suis passé à côté de ces questions d'intégration et de désintégration. L'interdiction du Pinball sur leur marché a poussé les fabricants à travailler avec des acteurs qui pouvaient leur ouvrir de nouveaux marchés et ils se sont trouvés très dépendants.

Question : Peut-on expliquer, au niveau du design, la différence entre le bandit manchot, les jeux électroniques, et le flipper ? Pourquoi le flipper a-t-il disparu et pas le bandit manchot ?

Réponse : Dans le Pinball, il y a une dimension ludique. On est dans le divertissement. Le joueur veut du temps de jeu, et en même temps de la nouveauté. L'opérateur veut rentrer de l'argent. L'équation est sans doute moins difficile pour le bandit manchot ■

Références

- Adner Ron (2017) "Ecosystem as Structure: an Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, vol. 43, n° 1, pp. 39-58.
- Gawer Annabelle & Cusumano Michael A. (2008) "How Companies Become Platform Leaders", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n° 2, pp. 28-35.
- Girin Jacques (2016) "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations" in Girin Jacques (2016) *Langage, Organisations, Situations et Agencements*

(avec la collaboration de Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton, Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 313-322.

Iansiti Marco & Levien Roy (2004) "Strategy as ecology", *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 3, pp. 68-78.

Moore James F. (1996) *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Edge of Ecosystems*, New York, Harper Business.

Tellier Albéric (2015) "Le déclin des écosystèmes d'affaires : quelles leçons tirer de la chute des « trois géants de Chicago » ?", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 248, pp. 23-39.

Tellier Albéric (2017) "Whatever Happened to the "Great Escape"? Lessons from the Rise and Decline of the Pinball Ecosystem", *International Journal of Technology Management*, vol. 75, n° 1-4, pp. 121-141.

Tripsas Mary & Gavetti Gavetti (2000) "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10/11, pp. 1147-1161.



Dynamiques de l'innovation et participation À propos de *Innovation et participation. Approches critiques*



Présentation du livre (Brice Laurent)

C'est un ouvrage volontairement pluridisciplinaire (économie, sociologie, gestion, ergonomie). La question centrale est double, puisqu'il s'agit d'étudier la manière dont l'innovation est transformée par la participation, mais aussi d'étudier les effets de la participation sur les formes et contenus de l'innovation. Le sous-titre « approches critiques » montre qu'il s'agit d'éviter une double naïveté : celle qui concerne les bienfaits de l'innovation et celle qui concerne les bienfaits de la participation. Dans un contexte où l'innovation est devenue un impératif, bien souvent croisé avec des références à la « collaboration » et la « co-création », cette approche critique nous semble particulièrement importante. Dans l'ouvrage, elle se traduit par

l'étude des critiques formulées par les acteurs de l'innovation eux-mêmes, mais aussi par l'analyse des organisations politiques et économiques que les croisements entre innovation et participation réalisent.

Présentation de la première partie (Michael Baker)

La première partie de l'ouvrage, intitulée « Production des collectifs en ligne » rassemble trois études de la constitution et du fonctionnement de « réseaux », « collectifs », ou « communautés » en ligne, rassemblant des experts et des profanes qui œuvrent ensemble à la production de connaissances nouvelles.

Trois cas sont abordés :

1. celui des patients qui luttent pour le traitement des maladies dont ils sont atteints (le chapitre de Madeleine Akrich, intitulé « De la participation à l'engagement : communautés en ligne et activisme dans le domaine de la santé ») ;
2. celui des amateurs d'histoire, dans le chapitre de Valérie Beaudouin, intitulé « Participation en ligne : collectif et territoire » ;

LE 19 SEPTEMBRE
2018, UN DÉBAT A
EU LIEU AUTOUR
DE LA SORTIE DU
LIVRE INNOVATION
ET PARTICIPATION.
APPROCHES
CRITIQUES,
OUVRAGE
COORDONNÉ PAR
BRICE LAURENT,
MICHAEL BAKER,
VALÉRIE
BEAUDOUIN ET
NATHALIE RAULET-
CROSET ET PUBLIÉ
PAR LES PRESSES
DES MINES

3. celui, enfin, des contributeurs à l'encyclopédie collaborative Wikipédia, dans le chapitre de Françoise Détienne et de Michael Baker intitulé « Zones de collaboration, rôles interactifs et régulation de conflits : comprendre la nature de la participation dans Wikipédia ».

Je ne propose pas d'aborder chaque chapitre dans le détail ; je dégagerai simplement trois questions qui traversent les trois chapitres, auxquelles ils apportent, bien entendu, quelques réponses.

- (1) *Quid de l'innovation dans ces cas ?* L'innovation réside, en premier lieu, dans la nature des connaissances produites. Sans l'existence des outils Internet – forums, espaces collectifs, etc. – il est peu probable que ces connaissances, de nature qualitativement différente des savoirs savants, aient été produites, compte tenu de la collaboration entre des experts et des candides. En second lieu, les collectifs en ligne sont une forme innovante de participation dans l'innovation, dans la mesure où ils articulent des formes explicites de régulation – par exemple, les règles de la « communauté » Wikipédia – avec une auto-organisation émergente. Pour reprendre une formulation laconique de l'introduction de cette section du livre : « *les collectifs produisent en se produisant* ».
- (2) *Pourquoi ces multiples désignations, « réseaux », « collectifs », « communautés », « communautés de pratiques », « communautés épistémiques » ?* Akrich et également Détienne/Baker définissent leur objet d'étude à partir de la théorie de Lave et Wenger des « communautés de pratiques », ici étendue au concept de « communauté épistémique ». Cependant, pour Akrich, une communauté épistémique se caractérise par un double positionnement, à la fois scientifique et politique, au sens de « *evidence-based activism* ». Par contre, pour Détienne/Baker, une communauté est qualifiée « d'épistémique » purement sur le plan opérationnel, dans la mesure où elle comporte des « zones de collaboration », d'interaction intense. Quant à Beaudouin, elle considère que le terme « communauté », impliquant au sens strict du terme un sentiment d'appartenance, une vie partagée, des biens communs, etc., a été employé pour des réalités tellement distinctes qu'il en perd son utilité. Ainsi, elle préfère les termes « réseau » ou « collectif ». Dans tous les cas, la partie en-ligne n'est souvent que le bout visible de l'*iceberg* des communautés « *off-line* ».
- (3) *Quelles méthodes de recherche ?* Enfin, quelle que soit la théorisation de l'objet d'étude, les trois chapitres s'accordent sur la nécessité de croiser un ensemble de méthodes de recherche, à la troisième personne (analyse quantitative-qualitative des échanges) et à la première personne (entretiens, analyse de narrations de participants aux collectifs).

Présentation de la deuxième partie (Valérie Beaudouin)

La deuxième partie porte sur les espaces atypiques, qui ne sont ni des domiciles ni des lieux de travail, mais des lieux alternatifs, dont on pense généralement aujourd'hui qu'ils sont des lieux d'innovation, qu'ils constituent une des conditions de l'innovation. Ces espaces reposent sur une double approche, physique et organisationnelle, avec précisément pour objet de faciliter ou créer la participation. Les chapitres du livre ont enquêté empiriquement sur ces espaces qui sont unis par des « airs de familles » sous leur diversité. Le lecteur voyage de Shanghai aux Hackathons civiques, des rencontres entre développeurs et acteurs de la société civile ayant un problème à résoudre, qui sont organisés partout dans le monde avec une inscription à chaque fois très locale. Se pose la question de la viabilité économique des espaces collaboratifs, structures fragiles, qui ont dû inventer des modèles économiques hybrides pour survivre.

Présentation de la troisième partie (Nathalie Raulet-Croset)

La partie trois porte sur les liens entre participation et économie.

La participation, qui a longtemps été considérée comme étant par nature bénévole et fondamentalement gratuite, de l'ordre du don, prend un nouveau visage du fait de la création de valeur qu'elle suscite.

Puisque la participation est créatrice de valeur, cela suscite de l'innovation car apparaissent des *business models* nouveaux pour des organisations qui s'appuient sur la participation.

La figure d'un usager passif, et dont le travail est capté par les organisations, est ainsi mise en cause par l'émergence d'un usager actif, voire d'utilisateurs bénéficiant de la création de valeur économique.

Toutefois, face à la croissance de l'économie collaborative, c'est aussi la fragilité de ces participants, même devenus professionnels, qui est questionnée ; une fragilité qui est peut-être marquée par la figure originelle du participant plus ou moins bénévole.

On aborde là une dimension critique de l'innovation.

Les articles présentés dans cette partie questionnent ces dichotomies entre participant passif et participant actif, entre bénévole et professionnel, entre bénéficiaire et non bénéficiaire de la création de valeur. Ils mettent également en lumière les enjeux en termes d'innovation et de créativité qui peuvent naître de cette participation de l'utilisateur, du client, du militant, du profane, et montrent que la création de valeur qui s'appuie sur ces nouvelles participations, est permise aussi par l'organisation de cette participation.

Présentation de la quatrième partie (Brice Laurent)

La quatrième et dernière partie porte sur l'innovation responsable. L'innovation responsable est devenue un mot d'ordre dans les politiques publiques de soutien à l'innovation, notamment au niveau européen. Elle fait l'objet d'un intérêt croissant dans les entreprises. Dans ce contexte, on peut s'interroger sur les traductions pratiques de l'objectif de « responsabilité » : transforme-t-il réellement les stratégies des entreprises et les pratiques de l'innovation ? Cette partie propose différentes études de cas qui mettent en évidence des réponses contrastées à cette question. Mais elle montre également que l'innovation responsable n'est pas un mot d'ordre anodin. Il contribue à réaliser une économie fondée sur l'investissement financier, dont il est crucial d'analyser les conséquences politiques pour les démocraties contemporaines.

Commentaire de Dominique Cardon (Science-Pô)

L'exercice est bien évidemment impossible. Le livre est multiple, d'où son intérêt pour les étudiants, avec des chapitres qui sont de très bonnes synthèses, ou des monographies approfondies, et d'autres plus spéculatifs. Je vais me concentrer sur les aspects numériques. Quelle forme de lecture proposer ? L'ouvrage vient à un moment particulier de la transformation numérique et à un moment du développement des sciences sociales. Quelque chose dans les mondes numériques a changé, et quelque chose a changé dans la manière de les analyser. La critique émerge à partir de la troisième partie, qui met en avant la fragilité des contributeurs bénévoles (Serge Proulx), la variété des modèles de contribution (Pierre-Jean Benghozi). Avec également une analyse très fine de Thomas Paris du fait que le créateur individuel reste là, malgré tout ce qui est écrit et dit sur l'innovation collaborative dans le monde

de la création. Cette troisième partie, qui porte une dimension plus critique, du coup, répond aux deux premières. Pendant des années, les chercheurs ont mis en avant la participation dans la création de connaissances, et l'article de Madeleine Akrich est un modèle sur ce point par la profondeur de ses analyses, de même que les deux autres chapitres de cette première partie. On a là l'ensemble des analyses sur le rôle des communautés, de la collaboration, de l'agentivité des internautes qui fabriquent une innovation sociale. Du coup, la question est : ce modèle est toujours présent, mais en même temps un autre discours est apparu selon lequel la participation est un mythe, une exploitation, un contrôle, repose sur des asymétries de pouvoir très fortes. Cette tension traverse l'ouvrage.



Trois points sont à souligner. On n'est jamais assez attentif aux changements d'échelles. L'Internet populaire est massifié, or les communautés étudiées comme source de créativité représentent très peu de monde. Les chercheurs qui travaillaient sur ces communautés ont donné l'impression qu'elles étaient au centre des processus actuels. Or, leur échelle est très petite. Les phénomènes analysés par Madeleine Akrich concernent de petites communautés. Le deuxième point, qui apparaît dans la troisième partie, est que l'innovation vient de plus en plus des plates-formes, des acteurs économiques, des laboratoires. Alors que les chercheurs ont beaucoup insisté sur la manière dont l'innovation était sortie des laboratoires et

des entreprises, on s'aperçoit que ces acteurs ont repris la main. Les plate-formes réussissent à ajuster des modèles dans lesquels la fabrication du sentiment de participation est développée (une fausse participation ?). Du coup, troisième point, si l'innovation vient à nouveau des entreprises, ne doit-elle pas être soumise à critique ? Faut-il changer de paradigme, être moins naïf, réfléchir plus aux formes de contrôle sous-jacentes, par exemple ? C'est bien le cas dans la quatrième partie de l'ouvrage.

Le livre est pris dans ce changement de paradigme, ce qui en fait un objet intrigant, mais du coup la question se pose de savoir s'il ne faut pas changer de paradigme et développer une économie politique critique de l'innovation et de sa dimension participative, en revenant à l'analyse organisationnelle et à celle du contrôle. Le livre ne jette pas le bébé avec l'eau du bain, il essaie de tenir un équilibre entre l'approche classique et l'approche critique. Quelques pistes de réflexion. Peut-on toujours dire que le *lurker* participe à l'heure d'Instagram ? Ne faut-il pas retrouver dans les pratiques toutes les formes d'asymétries ? Une autre piste, celle de la question des calculs : la contribution des calculés à la définition des modes de calcul est faible. Dernier point. Notre communauté du *web* est toujours la même : Wikipedia, les patients, etc. Cela reboucle sur l'interrogation centrale : nous, chercheurs, sommes-nous en crise d'objet ? Ne parvenons-nous plus à trouver de nouvelles communautés ? Ou sont-ce les mondes numériques qui ne créent plus grand chose ?

Commentaire de Daniel Kaplan (Université de la Pluralité)

En 2009, à la Cité des Sciences et de l'Industrie, la Fing avait créé l'un des premiers *Fab Labs* « itinérants ». Déjà la question se posait de ce qu'était un tel dispositif : juste un autre « tiers-lieu » ? La base d'une transformation de la société par la fabrication ? Un lieu dédié à l'innovation et au prototypage ? Un outil de « niche » ou bien la base, par exemple, d'une réorganisation urbaine comme le postule la *Fab City* ?

Toutes ces questions sont présentes dans ce livre qui vaut tant par son matériau empirique, qui manque souvent sur ces sujets, que par la prise de recul qu'il opère.

Il me semble cependant que la question de l'innovation est profondément moins traitée dans le livre que celle de la participation. Quel est le statut de l'innovation, comment s'opère-t-elle, comment ses objectifs et ses formes changent-elles ? Que devient son statut quand elle apparaît à la fois comme le mécanisme central de la concurrence, comme la condition pour « résoudre les problèmes de l'humanité » et comme le symbole d'un emballement de plus en plus contesté au nom de la « recherche et l'innovation responsables » ?

La réponse à ces questions a nécessairement des conséquences sur l'analyse de la participation. La participation est centrale à l'innovation de « modèles d'affaires », généralement moins à l'innovation « technologique », qui demeure le paradigme dominant dans les organisations publiques de soutien à l'innovation. Elle s'organise également de manière très différente selon l'échelle à laquelle on se situe, du *Fab Lab* local à la plateforme d'innovation ouverte, par exemple.

Au croisement des deux, je vais me centrer sur deux points.

D'abord, pourquoi assigner à la participation cette finalité d'innover ? Le livre ne prescrit rien, mais il aborde plusieurs fois la participation dans des situations qui ne sont pas d'innovation. C'est par exemple le cas sur le Care. Mais il est vrai qu'on désigne souvent comme des « innovations sociales » la mise en œuvre quelque part de pratiques ultra-éprouvées ailleurs (voire normées dans le cadre des « obligations à impact social »), qui furent innovantes un jour.

Les articles sur l'innovation responsable sont bienvenus, mais on sent qu'il reste beaucoup à creuser sur ce sujet, notamment sous l'angle de la participation. Dans le chapitre de Franck Aggeri, une distinction intéressante est faite entre responsabilité faible et forte. Mais faible et forte suggère l'idée d'une progressivité. Or, en réalité, la distinction est plutôt à mon avis entre une innovation qui cherche à moins faire de mal et une autre, très différente, qui cherche à faire du bien. Dans les deux cas, l'accent sur l'impact devrait en principe se prêter à des formes participatives intensives. Mais c'est assez rarement le cas et les conséquences s'en font sentir. Ainsi, comment se fait-il que trente ans d'innovation verte, entreprise avec enthousiasme et le plus souvent bonne foi, n'ont visiblement produit aucun effet sur la courbe des émissions de dioxyde de carbone ? Une des explications est que l'enthousiasme s'est rarement appuyé sur de la mesure et encore moins sur un engagement sérieux avec les « parties prenantes ». De plus, l'innovation responsable se cale très parfaitement sur les formes les plus éculées d'innovation technologique.

Plus généralement, l'innovation entrepreneuriale (même sociale) est-elle capable de résoudre des problèmes ? Le plus souvent, l'innovation radicale n'est pas là pour résoudre des problèmes mais pour créer de nouvelles possibilités, voire de nouveaux besoins. L'innovation responsable raisonne à partir des objectifs affichés par le

développement durable, et de sous-objectifs, comme si les problèmes devant nous étaient des listes de problèmes individuels découpables en sous-problèmes, ce qui serait évidemment du pain bénit pour le numérique : à chaque problème va correspondre un programme. C'est évidemment une manière totalement « dépolitique » de traiter ces problèmes, qui correspond bien au scepticisme de beaucoup d'acteurs vis-à-vis de l'action politique institutionnelle, mais qui finit par laisser entiers de nombreux problèmes, d'où une certaine forme de lassitude de la participation, qu'analyse bien l'article sur les *hackathons*.

On revient là à la question de l'échelle que mentionnait également Dominique Cardon. On voit beaucoup de participation hyperlocale et hyperthématisée. Elle a vraiment un sens, il ne faut pas en négliger l'importance. Mais comment la réarticuler avec une participation aux affaires de la Cité, à l'échelle de systèmes entiers ? Le livre est pris dans cette contradiction entre une participation très locale, très micro, et une non-participation globale, une (auto-)éviiction des débats publics. Le développement des participants aux communautés, aux réseaux, s'est fait notamment car ces derniers ne croyaient plus à la politique classique. Mais on voit aussi la disjonction entre cette participation, à une échelle biographique et locale, et une échelle où la dépossession est plus grande que jamais.

DÉBAT

Question : Faut-il faire de l'économie politique ? Je pense que les dispositifs techniques permettent de créer des communautés politiques. Le problème consiste à relier le technique et le politique.

Réponse : Il faut aussi aller au-delà du numérique, pour aller vers l'inventivité des sujets, de l'apport créatif des personnes.

Question : Durant des années, le groupe Langage et Travail a expliqué que la communication était centrale dans les phénomènes de travail ; puis on a émis l'injonction : il faut communiquer, et cela a entraîné des catastrophes. Du coup, que fait-on en tant que chercheurs lorsque l'on dit que la participation est essentielle, sachant que si les entreprises s'emparent en conséquence de la participation pour créer de la valeur en leur sens, ce sera probablement la catastrophe ? Comment les chercheurs peuvent-ils s'organiser pour ne pas être pris dans cette contrainte ?

Réponse : Je crois tout d'abord qu'il ne faut pas être trop inquiets : la performativité des sciences sociales m'apparaît plutôt limitée... Il faut aussi résister à la tendance de se dire « c'était mieux avant », tout cela n'est que du marketing, c'est ridicule. Je me reconnais très bien par exemple dans le Hackathon (papier sur les tiers-lieux). Les trois papiers sur les tiers-lieux sont très riches sur le plan empirique, mais il est curieux qu'ils n'abordent pas vraiment de front la question de l'innovation.

Remarque : la thèse défendue dans le livre est que la valeur de la collaboration, son caractère innovant, se trouve aussi dans la collaboration elle-même.

Réponse : Je crois vraiment que l'une des richesses du livre réside dans le travail de terrain. Combien de préjugés, de lieux communs, ont pu être démontés par une patiente observation micro... Le propre du champ de l'innovation est de toujours se situer dans le projet, dans le futur, et quasiment jamais dans celui du bilan. Il faut aller voir, nous avons un besoin urgent d'études de terrain orientées vers le bilan ■

De l'étonnement Quelques notes sur la rentrée des cinq Académies

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

P ourquoi ce thème de l'étonnement ? Jean-Louis Ferrary précise quelques points. L'étonnement est défini comme un brusque ébranlement moral, une stupeur. C'est ensuite une vive surprise, et par métonymie ce qui cause une surprise. La surprise est ce qui saisit à l'improviste, l'étonnement est un ébranlement. On peut donc être surpris sans être étonné. On peut dire que l'étonnement est une surprise mêlée d'ébranlement, avec un effet d'admiration. Un membre de chacune des Académies traite alors le thème, l'ordre suivi étant l'ordre inverse de celui de la création des Académies.

Haïm Korsia représente l'Académie des sciences morales et politiques et traite de l'homme étonnement de Dieu. Le monde, explique-t-il, ne peut être étonnement pour son créateur. Comment celui qui sait tout pourrait-il s'étonner ? Il y aurait là comme un oxymore. Le pape François a rappelé que regarder la nature sans étonnement, sans admiration, revient à se mettre en position de dominateur. On parle de l'étonnement d'un bâtiment (qui suppose une fêlure), du cheval (un choc ayant troublé le sabot de l'animal), d'un diamant. À chaque fois, une fêlure résulte d'un ébranlement surprenant. Mais l'étonnement est bien le propre de l'homme. Au lieu de fuir l'étonnement, l'homme s'en fait une échelle pour escalader le ciel. Le désir lui-même, sans cesse recommencé, d'aimer, n'est-il pas fruit de l'étonnement. Sans étonnement, pas de recherche, pas de progrès, pas d'évolution, pas de création. Abraham, Sarah, à qui l'on annonce un fils, s'étonnent, et Moïse est fasciné par le buisson ardent. Sans cet étonnement, les Hébreux ne se seraient pas mis en route pour quitter l'Égypte, n'auraient pas tenté de traverser la mer rouge. Mais Dieu s'étonne-t-il de l'étonnement de l'enfant, de l'homme resté enfant, de ce que l'étonnement peut faire d'eux ? Dans le Talmud, on trouve un passage dans lequel Rabbi Eliezer affirme qu'il a raison dans son interprétation de la loi, contre tous les autres rabbins assemblés. S'énervant, il s'écrie : si j'ai raison, que cet arbre soit déraciné. L'arbre se déplace et va se planter un peu plus loin. Mais les contradicteurs de Rabbi Eliezer ne s'étonnent pas vraiment : en quoi un arbre serait-il en situation de départager deux interprétations ? Que l'eau de ce fleuve remonte à sa source, dit alors rabbi Éliezer. Elle y remonte. Les autres

*L'ACADÉMIE
FRANÇAISE FUT
CRÉÉE LE MARDI
24 OCTOBRE. TOUS
LES ANS, LA SÉANCE
DE REPRISE DES
TRAVAUX DES CINQ
ACADÉMIES SE
TIENT DONC UN
MARDI 24 OCTOBRE,
OU LE MARDI LE
PLUS PROCHE DE
CETTE DATE. CETTE
ANNÉE, LA SÉANCE
EUT LIEU LE MARDI
23 OCTOBRE SUR
LE THÈME DE
L'ÉTONNEMENT*



rabbins de rétorquer : une rivière n'a jamais rien prouvé. Si j'ai raison, que les murs restent en suspens. Et ils restent en suspens, mais sans impressionner les sceptiques. Alors, rabbi Éliezer s'adresse plus haut : si j'ai raison, s'écrie-t-il, que les cieus le prouvent. Et une voix venant du ciel intervient : pourquoi vous opposez-vous à rabbi Eliezer ? Réponse : la Torah n'est pas aux cieus. Nous sommes majoritaires contre rabbi Eliezer, nous avons donc raison. Dieu rit en disant : mes enfants m'ont vaincu. Mes enfants m'ont étonné pourrait-on traduire. Le Talmud raconte l'histoire d'une humanité créée par Dieu et qui prend son destin en main. Et Dieu se réjouit de l'autonomie, voire de l'insolence, de sa création. Il s'en étonne et s'en réjouit. Si l'homme est à l'image de Dieu, comment le créateur pourrait-il être dénué de cette caractéristique fondamentale de l'homme, l'étonnement ? Dieu se tient à distance, mais reste vigilant et proche. Malgré les massacres et la douleur.

Quelque chose peut-il encore nous étonner ? L'étonnement, ce miracle, peut seul nous sauver. Partant des trois vertus théologiques, foi, espérance et charité, Péguy note que l'espérance reste un étonnement pour Dieu. Il est confiance de l'homme en soi, comme celle que manifeste Job. L'espérance permet à l'homme de tenir quand tout semble perdu. Et l'espérant étonne Dieu. Comment l'homme peut-il voir le monde tel qu'il est, et garder l'espérance ? Durkheim, analysant le suicide, décrit le suicide fataliste, celui de l'homme qui ne peut plus s'étonner. Et si notre monde, après avoir étonné Dieu, réussissait encore à s'étonner lui-même ? Étonnons-nous des soirs, dit le poète, mais vivons les matins.

Brigitte Terziev, Académie des beaux-arts, intervient à propos de l'étonnement sur le voyage énigmatique du regard. Est-il aujourd'hui quelque chose qui puisse encore étonner un visiteur dans un musée, lui causer un ébranlement ? Deux grands passeurs ont essayé d'étonner, Duchamp et Picasso. Chez Picasso, il s'agit de créer une révolution du regard. Certains étonnements sont plus secrets : à partir de la position d'une œuvre dans l'espace, ceux créés par une sculpture par exemple. Dans un lieu ouvert, c'est la lumière du soleil à différents moments du temps qui pourra créer la surprise. L'observateur peut devenir acteur, le spectateur lui-même devenant l'œuvre. L'artiste n'a-t-il pas ressenti cet étonnement après des mois de doute et de désespoir, un désarroi inexplicable ? Peut-on dans l'œuvre d'art recréer l'étonnement de l'enfant, recréer un œil neuf ? L'étonnement est à la base de toute création artistique. Si l'on considère l'étonnement comme un voyage du regard, il convient sans doute de se tourner vers l'Égypte. Assise sur un temps particulièrement long, la sophistication de cette culture continue de nous surprendre. Pourrions-nous rejoindre un tel monde et nous fondre dans ses codes ? Notre culture issue de la Grèce et de la pensée judéo-chrétienne nous en empêche. Et qui n'a rêvé d'être le premier à découvrir des figures mystérieuses, les animaux venus du fond des âges, au détour d'une grotte ?

Yves Agid représente l'Académie des sciences. En 1610, Galilée, professeur de mathématiques à Padoue, a lu les travaux de Copernic. Travailleur acharné, il est convaincu de leur pertinence et il confie à des artisans verriers le soin de mettre au point une lunette. Elle ne pouvait grossir que 7 fois. Équipé de cet instrument, il observe la plus grosse des planètes, Jupiter, et découvre quatre points brillants. Il réitère cette observation, et croit voir quatre satellites. Il en déduit que Copernic avait raison : la terre doit tourner autour du soleil comme ses satellites autour de Jupiter. L'étonnement vient de l'inadéquation entre ce qui est enseigné et ce qu'il observe. Mais parfois l'étonnement intervient sans idée préconçue. Pour comprendre quels neurones s'activent quand un animal touche des objets, un chercheur donne à un

singe une cacahuète et les repère. Mais il s'aperçoit, occupé à déjeuner d'un sandwich, que les mêmes neurones s'agitent chez l'animal quand celui-ci le regarde manger. Il vient de mettre en évidence – découverte fondamentale – les neurones miroirs, qui jouent un rôle fondamental dans l'apprentissage par imitation. Que l'étonnement intervienne sur le fond d'une idée préconçue ou sans idée préconçue, la différence n'est pas fondamentale. Claude Bernard avait remarqué qu'on ne conçoit pas une question sans avoir une idée de la réponse. Pourtant, l'étonnement n'est pas la science, il est une émotion, une surprise, qui doit donner tout de suite lieu à une prise en charge par la raison. Il n'est que l'émotion liminaire qui appelle la question et permet de faire des hypothèses. Aristote, déjà, avait noté que le commencement de toutes les sciences, c'est l'étonnement que les choses soient ce qu'elles sont. Comment fait-on une découverte ? En cherchant. La recherche scientifique est longue, laborieuse, souvent décourageante, il s'agit d'une pêche en eau trouble. Une accumulation de faits, disait Poincaré, n'est pas plus une science qu'un amas de pierres n'est une maison. Une découverte est une rupture. Pour Schopenhauer, la tâche du scientifique n'est pas de voir ce que personne ne voyait, elle est de penser ce que personne n'avait pensé à propos de tout ce que tout le monde voit. On sait finalement mieux ce que n'est pas la découverte : ce n'est pas le travail d'un ordinateur qui explore toutes les solutions possibles. Ce n'est pas non plus une suite de raisonnements logiques. La beauté d'un raisonnement, la joie de la découverte, sont essentielles. La recherche, c'est la recherche de cette joie. La création est souvent d'ailleurs un processus subconscient. L'explication vient rarement en pleine conscience. Poincaré trouve la solution de son théorème à Coutances en montant dans l'omnibus. Un travail intellectuel s'est déroulé à son insu, sans qu'il en ait eu conscience, qui est proche du rêve. C'est également un peu comme lorsque l'on oublie un mot. Brusquement, on le retrouve. Dans l'intervalle, le cerveau a travaillé sans que nous en ayons conscience. Nous commençons à décrypter le processus. Un scientifique est quelqu'un de complexe, qui est polymorphe, qui a plusieurs atouts intellectuels, qui est obsessionnel, entêté, mais qui a aussi quelque chose du professeur Tournesol. Le scientifique est convaincu et en même temps il doute, un obsessionnel à l'esprit ouvert, capable de s'affranchir des routines, de s'ouvrir aux idées nouvelles. Il est toujours capable de s'étonner.

Il s'étonne toujours de ce que les autres ne s'étonnent pas.

Jean-Yves Tillette, représentant l'Académie des inscriptions et belles lettres, rappelle que le mot ancien *miraclar* exprime l'admiration et la clarté, et évoque le miracle. *Miraclar*, c'est étonner, troubler. Au XI^e siècle apparaissent des poésies énumératives qui expriment des étonnements devant des merveilles. Baudri de Bourgueil dédie à Adèle de Blois, la fille de Guillaume le Conquérant, un poème qui décrit sa chambre et va devenir le modèle de la description des demeures de l'époque. En 1250 vers, tout le savoir de l'époque sur le cosmos est présenté. Le premier trait qui caractérise la renaissance du XII^e siècle est le retour sur le verset de la *Genèse* dans lequel Dieu regarde le monde qu'il a créé et voit qu'il est beau. Les hommes de l'époque s'étonnent de tout un lot de merveilles, comme l'imputrescibilité de la viande de paon, les fontaines pétrifiées, les juments de Cappadoce que le vent suffit à féconder, et autres. L'étonnement suscite à la fois la curiosité et l'admiration, le besoin de savoir et l'enthousiasme. Pour Aristote, le but de la connaissance est moins de comprendre la structure que de contempler la perfection, et Augustin, dans l'avant-dernier livre de la *Cité de Dieu*, explique que les objets étranges sont là pour susciter notre recherche, mais surtout pour nous inspirer l'admiration pour la profusion de la création telle

que Dieu l'a voulue. Il faut rappeler comment l'étonnement a partie liée avec la vision pour les anciens. On retrouve ici aussi Augustin et la fin de la *Cité de Dieu*. *Videmus*, nous voyons, y apparaît comme anaphore, pour décrire la beauté de la création. *Mirari* est perçu comme lié à la vision. Le mot grec pour miracle vient du verbe contempler. Théorème, c'est l'évidence de la vérité, qui a la même origine que théâtre et est lié à la vision. Dans sa dernière pièce, Shakespeare décrit la vie de Prospero sur une île. Le magicien a tenu sa fille à l'écart de toute fréquentation humaine. Lorsque les naufragés débarquent sur l'île, la jeune fille tombe en admiration devant un jeune homme. Et ce n'est pas un hasard si Shakespeare a donné à cette jeune fille le nom de Miranda.



Sir Michael Edwards, de l'Académie française, revient sur un vers de Racine, évoquant le sommeil de Neptune. C'est au réel et non à l'artiste, qu'il faut dire : étonne-moi. Le réel ordinaire nous éveille autrement. Rien de plus étonnant que l'habituel, l'*habitus*, la manière d'être des choses, comme un paysage devenu autre le temps d'un éclair. L'étonnement survient autant du sourire de la réalité, que de ses horreurs. L'éternel pourquoi de l'enfant, s'il revient chez l'adulte, n'a pas de fin. Nous avons besoin parfois d'un étonnement qui ébranle tout notre être. Le mot étonnement évoque la violence, le coup de tonnerre, quelque chose qui s'impose à nous. « *Ils étaient frappés d'étonnement devant son enseignement* », est une phrase qui revient cinq fois dans les évangiles synoptiques. Les mots qui portent l'idée d'étonnement évoquent également la peur et tremblent d'une antique terreur. Burke le fait remarquer dans son livre sur le sublime. L'étonnement de Dante de se trouver dans une forêt très sombre est le commencement de son poème. Dante introduit trois fois dans ce moment liminaire le mot peur qui rime avec obscur et dur. Un autre effet précieux de l'étonnement est ici présent. Dante ne comprend pas comment il se trouve dans cette forêt obscure. Il était plein de sommeil et se réveille dans un rêve. Tout grand étonnement nous projette hors du

temps, afin que se révèle l'insoupçonné. Tout étonnement peut devenir vivifiant et c'est ce qui arrive à Dante, comme il l'explique. Quand l'artiste désire étonner l'autre, ce que font trop souvent les artistes contemporains, il s'égaré. Ne sent-on pas dans les œuvres qui ont survécu et qui causent un étonnement particulièrement intense que l'artiste essayait de saisir ce qu'il découvrait ? Beethoven fut le premier à s'étonner de sa grande fugue, et Delacroix de sa mort de Sardanapale. Le poème qui vient et qui, en se développant, semble avoir son propre mouvement, étonne le poète le premier. Une des raisons pour lesquelles on devient poète, c'est l'anticipation de la joie d'être étonné. Si l'artiste ne s'étonne pas, l'œuvre est vaine. L'acte poétique ne peut pas être commandé, il est analogue au rêve. L'acte poétique nous amène à nous étonner, il nous place dans un moment indéfinissable.

Mais tout dort, et l'armée, et les vents, et Neptune.

Avec cet alexandrin du début d'*Iphigénie*, tout est étonnement. Il vient principalement du « *et Neptune* ». Le vers avance toujours davantage dans l'irréel. Ni Racine ni nous ne croyons en l'existence de Neptune. Le vers qui crée cet étonnement se tient comme suspendu. Racine transforme un cliché en poésie, ce qui redouble notre étonnement. Peut-être le mot étonnement ne suffit-il d'ailleurs pas. Émerveillement présente un important supplément de sens. En anglais, on trouve *estonishment* et *wonder*. On a tendance à traduire *wonder* par étonnement en français. Mais on perd alors quelque chose de l'original anglais. Poe écrit cette phrase :

It is a happiness to wonder.

que Baudelaire traduit par :

Etre étonné, c'est un bonheur.

La Bible de Jérusalem dit : « *Moïse était étonné à la vue de cette apparition* ». Les traditions anglaises utilisent *wonder* pour dire cet « étonnement », comme si l'on se méfiait de l'émerveillement. *Wonder* et *wonderful* reviennent discrètement mais souvent dans le livre que Darwin consacre à sa théorie des espèces. Il parle par exemple de la structure merveilleuse de l'œil, de l'instinct merveilleux de certaines fourmis. L'émerveillement de Darwin n'empêche pas la rigueur scientifique de ses analyses. La forme merveilleuse des alvéoles des abeilles résout élégamment, selon lui, un problème mathématique complexe. Darwin s'incline devant la beauté de ce qu'il observe. Dans la dernière phrase de son livre, il parle de formes très belles et merveilleuses.

L'étonnement est salutaire, il nous révèle le malheur et le bonheur de vivre. « *Nous sommes ignorants, et nous ne savons pas combien nous sommes ignorants* », dit Darwin.

La séance se conclut par la création d'une œuvre musicale. Composée par Régis Campo, de l'académie des beaux-arts, il s'agit d'un opus pour chœur mixte et violoncelle sur quatre poèmes de René de Obaldia tirés du recueil Les innocentes (Grand'mère, Tam Tam et Balafon, à l'huile et au vinaigre, Moi, j'irai dans la lune...) pour fêter les cent ans de cet écrivain et poète, de l'académie française. Catherine Simonpietri dirigeait l'ensemble Sequenza 9.3., avec Henri Demarquette au violoncelle ■

*** Pour aller plus loin ***

- <http://video.lefigaro.fr/figaro/video/rentree-des-academies-a-l-institut-de-france/5852851480001/>



Les nouveaux risques du métier : protéger les jeunes enseignants-chercheurs en gestion

Bénédicte Vidaillet
Paris-Est Créteil

Carine Chemin-Bouzir
NEOMA

Christophe Vignon
IAE – Rennes

LE 8 NOVEMBRE
2018, BÉNÉDICTE
VIDAILLET (PARIS-
EST CRÉTEIL),
CARINE CHEMIN-
BOUZIR (NÉOMA
BUSINESS SCHOOL)
ET CHRISTOPHE
VIGNON (IAE-
RENNES) ONT
PRÉSENTÉ UN
PROJET D'AVIS DE
LA SFM SUR LE
THÈME "LE MÉTIER
D'ENSEIGNANT-
CHERCHEUR
EN GESTION :
TRANSFORMATIONS,
RISQUES, IMPACTS
SPÉCIFIQUES SUR
LES JUNIORS"

Le problème concerne surtout les jeunes mais, plus largement, il touche la profession dans son ensemble.

Les évolutions sont liées à une transformation institutionnelle nationale mais aussi internationale : des publications sur le sujet existent à l'étranger, Royaume-Uni, Australie, Italie. Certains effets des transformations ont eu des effets positifs : le marché s'est élargi, les doctorants peuvent se rendre plus facilement à l'étranger, la discipline a évolué. Mais il y a des risques, qui portent notamment sur le bout de la chaîne, les enseignants-chercheurs, et notamment les plus jeunes.

Première question : partageons-nous le diagnostic ?

Il est général, mais bien évidemment, il existe une grande variété de contextes et toutes les institutions ne vivent pas ce qui est décrit ici.

Quatre constats et quatre propositions.

Le premier constat porte sur l'omniprésence de l'évaluation, qui fait peser une exigence constante et une tension continue sur les enseignants-chercheurs. L'indicateur prégnant est la recherche, avec le nombre d'articles publiés et le classement de la revue. Certaines institutions utilisent l'indicateur de manière plus souple que d'autres, mais cet indicateur se retrouve partout. Les critères augmentent régulièrement, soit progressivement, soit parfois très brutalement. Ainsi, une école peut décider d'augmenter de 50 % son volume de publications en deux ans. La recherche apparaît de plus en plus normée, les livres et chapitres de livres étant exclus de l'évaluation. La concurrence étant forte, les exigences s'élèvent. Les indicateurs se sont multipliés au-delà de la recherche : l'HCERES évalue les laboratoires mais aussi les institutions, les formations, etc. Paradoxalement, du coup, on ne sait plus ce qui est important. La multiplication des indicateurs et des niveaux, produit un système non stabilisé d'évaluation. On pourrait penser qu'il va se stabiliser à terme, mais en réalité, il est très probable que ce ne sera pas le cas.

L'effet est une forte pression sur les Enseignants-Chercheurs, avec un fond d'angoisse, qui est renforcé pour les juniors. Ils sont en cours de constitution de leur identité

professionnelle, donc fragiles. Ils sont face à une multiplicité de demandes sans savoir comment hiérarchiser. D'où l'apparition de formes de retrait : quoiqu'ils fassent, ils ont l'impression qu'ils ne pourront pas faire face. Or, c'est pour eux une période de tournant dans la vie personnelle, qui se combine avec de la précarité (post-doc, contrats à durée déterminée, salaires qui peuvent être faibles).

Le deuxième constat, lié au premier, est la perte d'autonomie, une forme de standardisation du métier, qui peut produire une démotivation, voire une rupture avec l'institution avec un *turn-over* qui s'accélère et des comportements mercenaires. La priorité mise sur la recherche se fait au détriment de la diversification des activités. Des stratégies d'évitement se développent autour de tout ce qui n'est pas évalué de manière chiffrée. La contractualisation du temps de travail se fait autour d'activités visibles. Le *slack* pour des activités collectives disparaît. L'enseignement est vu comme une punition, imposée à ceux qui ne publient pas assez ou pas assez bien. Le risque porte sur la spécialisation et la perte de variété d'activité. Pour les plus jeunes, il est de se trouver face à un choc : construire de nouveaux cours, publier, prendre des responsabilités administratives. Alors que le métier est multifacettes, cette plasticité se perd, or elle est normalement un recours en termes de motivation.

Troisième constat, un accroissement des charges de travail, des conditions de travail dégradées, susceptibles de produire des pathologies de surcharge. Le temps de *reporting* croît. Le temps d'évaluation passé dans l'évaluation HCERES est considérable. L'HCERES annonce 4 000 évaluateurs pour la campagne 2016-2017. La massification de l'enseignement supérieur conduit à des fusions et à des niveaux

bureaucratiques multipliés. Le temps passé à monter des projets de financement de la recherche croît lui aussi, chaque institution de financement ayant ses propres critères. Les risques, pour tous, sont ceux de la fatigue, de la lassitude, de la surcharge.

Quatrième et dernier constat : l'individualisation qui résulte des transformations décrites ci-dessus rend le collectif de travail de moins en moins possible. Ceux qui publient beaucoup sont des stars et les autres font des cours dans les *bachelors*. Ce que Gomez appelle le « travail invisible » disparaît. Le rapport à l'institution devient instrumental. Chacun s'isole et craint qu'on ne lui demande d'assurer des tâches bureaucratiques. Or, le collectif est très important pour les juniors, même s'il faut nuancer : ainsi les jeunes

étrangers qui s'installent en France ont été formés à la logique plutôt individuelle décrite ici et la vivent comme un jeu normal. De toute façon, ils ne se projettent pas comme devant rester dans l'institution. Le collectif s'affaiblissant, les rivalités, les tensions et les conflits, augmentent. On peut avoir des tensions entre enseignants-chercheurs, mais aussi des tensions entre les enseignants-chercheurs et les directions, les institutions. Souvent le collectif existe encore, même s'il est affaibli, et d'ailleurs il peut s'affirmer justement face aux directions des écoles.



Première proposition : contenir les effets pervers de l'évaluation. Il faut limiter les *strates*, niveaux, référentiels et moments de l'évaluation, ménager des périodes plus longues entre les évaluations. Notamment au niveau individuel, éviter l'évaluation tous les ans. Il est clair que cela demande un effort important. Certaines écoles ont refusé les processus de labellisation. Deloitte a arrêté l'évaluation individuelle parce que trop coûteuse. Le *big data* pourrait donner l'illusion que l'évaluation va être plus facile mais la question de la pertinence se pose. Évaluer parce qu'on a des données n'est pas la solution. Sortir du processus est donc difficile : la globalisation pousse à l'isomorphisme et, en plus, on a les bases de données. Le M.I.T. et Berkeley se sont pourtant engagés dans cette voie – sortir du processus – avec une approche plus qualitative, par exemple tenant compte de l'originalité des recherches menées.

Deuxième proposition : l'accompagnement des jeunes sur l'ensemble des dimensions (enseignant, chercheur, ingénieur de formation et manager d'équipe enseignante, relations avec le monde professionnel, relations avec les journalistes) sur un temps long, en étalant les priorités, le tout se faisant en allégeant certaines tâches, avec un étayage par le collectif. À l'heure actuelle, les jeunes sont trop directement happés par la recherche.

La troisième proposition consiste à prendre soin des collectifs. Il faut laisser un *slack* organisationnel. Et puis, plus largement, encourager les ateliers d'écriture, les réunions pédagogiques, les réunions d'équipes de recherche.

La quatrième proposition a trait à l'augmentation de la charge de travail qui devrait s'accompagner de recrutements d'enseignants-chercheurs proportionnels (pas la multiplication du mille-feuilles bureaucratique).

DÉBAT

Remarque : Il y a un effet de génération. Nous qui sommes moins jeunes, nous étions plus tournés vers les livres, y compris les ouvrages pédagogiques. Et il n'y avait pas de hiérarchisation entre ouvrages pédagogiques et ouvrages de recherche. Puis est apparue l'évaluation des cours par les étudiants. Au départ, c'était juste informatif. Ensuite, on est passé à l'utilisation de ces évaluations pour évaluer les enseignants. On en a fait un outil d'évaluation de la qualité pédagogique. La phase suivante a été la pression sur les articles. Par ailleurs, se pose la question de la langue de publication. Effectivement, Berkeley est resté à une évaluation à l'ancienne : on lit les productions et on essaie d'en évaluer le contenu réel. Par ailleurs, la temporalité de l'évaluation est plus espacée.

Remarque : Je partage globalement le diagnostic. Mais il me semble que la spécificité de notre champ est qu'il est un marché solvable. Les familles paient pour leurs enfants. Le marché est en croissance. En même temps, les exigences affichées dans les établissements sont déraisonnables, alors que ce qui se fait l'est moins. Simplement, parce qu'il est tout simplement impossible de tenir ces exigences.

Remarque : La réalité est plus cynique. L'établissement joue sur le temps : on embauche un jeune en lui mettant une exigence en cours assez faible, mais s'il

ne parvient pas à publier dans les 3 ou 5 ans, on le bascule de la recherche vers l'enseignement, avec des conditions qu'il n'aurait jamais acceptées au départ.

Remarque : Il faut sans doute distinguer massification (mot utilisé en Angleterre) et industrialisation. On industrialise l'enseignement. Mais il a fallu multiplier les *bachelors* parce que la source de financement est là.

Remarque : En revenant à l'objectif de faire un avis de la SFM sur le sujet, si je suis d'accord avec le tableau, il risque d'apparaître comme un plaidoyer de profs, un tract syndical se terminant par le fait qu'il faut embaucher des enseignants. Il faudrait sans doute parler aussi des enseignements. Le résultat du processus est une parcellisation des connaissances avec des étudiants qui doivent essayer de recoller les morceaux. Il devient impossible de créer des enseignements innovants parce que cela suppose du temps et de l'investissement. Enfin, le mimétisme des établissements conduit à la renonciation à toute stratégie. Il n'y a plus de différenciation possible.

Remarque : La souffrance des jeunes va conduire à des effets négatifs. Ayant fonctionné dans des logiques sans pitié, ils vont eux-mêmes former les jeunes dans cette logique.

Remarque : Plusieurs écoles américaines ont travaillé sur le niveau de narcissisme des étudiants. Il augmente, et plus directement chez les étudiants en management. Par ailleurs, la capacité à travailler en collectif décroît.

Remarque : Il me semble que les problèmes se posent différemment selon les institutions. Les Maîtres de Conférence ne sont pas précarisés. La situation dans les écoles est différente. Il faut un avis collectif et, en même temps, des nuances. L'évaluation a eu des effets positifs. Il y a trente ans, certains agrégés du supérieur ne produisaient plus une ligne après le concours. Une des façons de s'en sortir est bien le collectif. Mais il est clair que la bureaucratisation a été un phénomène de fond. Les comités de thèse en sont l'illustration.

Remarque : Il me semble que nous sommes en train de vivre une généralisation progressive du post-doc. Les raisons ne sont pas claires. On retarde l'embauche à 1 800 euros par mois. On constate une prolétarianisation du métier d'intellectuel. On va créer une situation révolutionnaire. Les syndicats se développent fortement dans les universités. Il faut peut-être considérer la précarisation comme un thème autonome, du fait de son importance.

Remarque : À l'université, il y a une baisse de candidatures et on ne voit pas apparaître de candidats avec des post-docs. Les jeunes se dirigent vers les écoles. La difficulté à l'université est plutôt le salaire.

Remarque : Pour nous, jeunes maîtres de conférence, il est rassurant de voir que le sujet du *burn-out* et des risques, notamment pour les juniors, soient considérés comme important par la communauté. Avant de faire le doctorat, j'ai eu une expérience dans le conseil où on retrouve les mêmes problèmes. J'ai eu la chance d'évoluer dans un milieu de recherche stimulant. Mais beaucoup de gens autour de moi ont rompu avec le métier d'enseignant-chercheur. Entre nous, nous parlons de ces difficultés, de ces ruptures, et de plus en plus. Il faut reconstituer le contexte : nous sommes une génération, au sens large, sous pression. Je connais des jeunes de mon âge qui sont concernés par ces problèmes hors de notre milieu. Au-delà de l'évaluation et des pressions extérieures, il y a un vrai sujet d'auto-exigence, de perfectionnisme, qui tourne à la pathologie : notre génération veut être perfectionniste. Et nous manquons de repères. Nous ne savons plus où est l'excès de travail. Nous ne savons

plus nous arrêter, nous n'avons pas appris la sobriété au travail. Dans le conseil, on m'expliquait qu'il fallait apprendre à dire non. Là, nous ne savons pas à qui, quand, sur quels sujets, dire non. Avoir des repères m'apparaît important. Concernant l'évaluation, je me demande si le système d'évaluation nous permet, individuellement et collectivement, de progresser. Mon dernier point est la question du sens que nous donnons à notre travail. Nous avons de l'énergie à donner mais nous vivons un décalage entre ce qu'on nous demande et ce qui se passe dans le monde. Toute l'énergie que j'ai à donner, est-ce que je dois la donner dans ce jeu académique. Quel sens ont nos efforts ?

Remarque : Il y a des problèmes qui ne dépendent pas des institutions et sur lesquels il faut insister. Si on met la pression sur la publication, elle est là. On peut faire tout ce qu'on veut autour, la pression est là. Par ailleurs, les connaissances actuelles ne sont pas assez introduites dans nos cours. On continue à enseigner Maslow alors que tout le monde sait que cela ne marche pas. Collectivement, il faut travailler à mettre fin à cette situation.

Remarque : Ce que je ressens de plus en plus est que le collectif s'en va. Or, tout ce qui s'est fait s'est fait collectivement. Les jeunes, auparavant, entraient dans un collectif. Ce n'est plus le cas.

Remarque : Notre position est quand même assez schizophrénique : nous enseignons l'entreprise libérée et nous vivons très exactement le contraire. Je pense qu'une partie du malaise vient de là. À la fin de l'avis, il faudrait peut-être revenir à l'identité de l'enseignant-chercheur. Nous ne sommes pas des chercheurs CNRS. L'identité des jeunes se construit quand ils arrivent dans leurs cours, s'ils se passent bien. Or, on leur met la pression sur la recherche, sur le mode, même plus de chercheur, mais de technicien de la recherche ■



Questions autour de l'agrégation en gestion

Nathalie Fabbe-Costes
Université d'Aix-Marseille, CRET-Log

Véronique des Garets
Université de Tours

Emmanuelle Chevreau
Université Paris II

Christine Musselin
Sciences Po – CNRS

Il existait une incertitude mais il y aura bien un concours d'agrégation du supérieur en gestion en 2019. Le 13 décembre 2018, la Société Française de Management a organisé un débat sur la place de cette voie de recrutement dans la structuration de la discipline. Quatre intervenantes ont introduit la discussion : Nathalie Fabbe-Costes, Professeur à l'Université d'Aix Marseille, directrice du CRET-Log, présidente du jury du dernier concours, Véronique des Garets, professeur à l'Université de Tours, présidente du CNU 06, Emmanuelle Chevreau, professeur à l'Université Paris II, présidente du CNU 03 et du Groupe 1 CNU (droit) et Christine Musselin, chercheuse au CSO (Sciences Po – CNRS), sociologue spécialiste de l'enseignement supérieur

Intervention de Nathalie Fabbe-Costes

Pourquoi avoir accepté la responsabilité de présider le dernier concours d'agrégation en sciences de gestion ? J'ai moi-même passé les épreuves du premier concours en 1992, j'ai été deux fois membre du jury (une fois agrégation externe, jury présidé par le professeur Chandon et une fois interne, jury présidé par le professeur Levasseur) et ma troisième expérience a été celle de présidente. J'ai eu l'occasion de m'exprimer dans le cadre de deux vidéos tournées en 2017 [lien 1] [lien 2] sur ces expériences et l'intérêt du concours. Je n'évoquerai que quelques points pour laisser la place au débat. J'invite par ailleurs les personnes intéressées à lire mon rapport de Présidente [lien 3]. La responsabilité est lourde : les universités externalisent par ce biais le recrutement de professeurs, elles font confiance au jugement d'un petit groupe de collègues, et le jury a la tâche de réussir ce recrutement sans se tromper, ce qui génère une certaine angoisse. Cette voie, on le sait, est parfois critiquée et présente des problèmes qui seront discutés par la suite, mais elle est essentielle pour notre discipline pour deux raisons : le recrutement est national et il garantit une culture générale dans la discipline. Ce dernier point est crucial. La préparation au concours, notamment pour passer la deuxième épreuve, a cette vertu d'obliger les candidats à se forger une culture dans toutes les disciplines des sciences de gestion.

Par ailleurs, chaque épreuve a son caractère. La première porte sur les travaux, la deuxième vérifie la culture générale ainsi que la capacité à développer une vision transversale des disciplines et la troisième est de spécialité. On ne peut pas mentir sur trois épreuves. Lors des autres voies de recrutement, on examine un dossier, on ne fait souvent qu'un entretien. Pour l'agrégation, il y a réellement une rencontre avec un candidat au cours d'épreuves successives. L'enjeu aujourd'hui est que les universités continuent de mettre des postes au concours. Je ne dis pas que c'est la meilleure voie de recrutement, mais je défends l'intérêt d'avoir une diversité de voies et je considère que l'agrégation a toute sa place dans ce portefeuille de modes d'intégration dans le corps des professeurs d'université.

- [lien 1] http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Nathalie-Fabbe-Costes-Comprendre-les-epreuves-du-concours-d-agregation-en-gestion_3745252.html
- [lien 2] Pourquoi maintenir le concours d'agrégation en gestion : http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Nathalie-Fabbe-Costes-Pourquoi-maintenir-le-concours-d-agregation-en-gestion_3745063.html
- [lien 3] http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Personnels_enseignants_chercheurs/25/1/Rapport_Mme_Fabbe-Costes_ccs_2016_2017_880251.pdf

Intervention de Véronique des Garets

J'ai moi-même passé le concours et j'ai participé au jury du concours de l'agrégation interne 2011. Depuis trois ans, je suis présidente de la section au CNU. L'apparition de l'article 46.1 a modifié la donne. Nous avons désormais un certain recul sur cette voie-là. Il faut rappeler que le concours permet d'obtenir un poste, alors que le 46.1 ne donne qu'une qualification. Avec le 46.1, nous avons créé une génération déçue qui a pensé avoir un poste par cette voie, sans passer l'agrégation, et qui s'aperçoit que c'est en réalité plus difficile qu'on ne le pensait. En 2018, le stock de candidats possible à un poste de professeur au titre du 46.1 était de soixante-quinze personnes pour un total de trente-quatre postes publiés au recrutement par les universités au même moment. Pour ceux qui sont dans la situation d'avoir obtenu cette qualification et de ne pas avoir de poste, la situation psychologique traversée est difficile. Par ailleurs, l'idée d'interdire le recrutement endogène pour ces recrutements 46.1 a été évoquée (ce qui ne me paraît pas être une solution). Pour les qualifiés, l'âge moyen est d'un peu plus de quarante-cinq ans. L'agrégation permet des promotions plus rapides. Elle pose le problème des « turbo-profs », qui dissuade parfois les présidents d'université de mettre des postes au concours. Mais le problème peut se produire aussi avec le 46.1. Par ailleurs, un professeur agrégé qui s'investit durant trois ans peut créer une dynamique locale même s'il quitte l'université à l'issue de cette période. C'est pourquoi, dans mon université, j'ai demandé qu'un poste vacant soit proposé à cette voie. Ce type de recrutement permet en effet un renouvellement tant pour le candidat que pour l'Université. Le jeune professeur se trouve dans un nouvel environnement, ce qui est finalement une chance pour lui. Et cette chance est partagée par l'université qui l'accueille. Le concours d'agrégation m'apparaît donc une voie de recrutement qui présente de grands avantages. Il faut enfin signaler qu'il existait un lien entre le nombre de postes proposés au concours et celui des autres voies, appelé le contingentement. Ce contingentement a été supprimé et désormais la voie 46.1 écrase en quantité toutes les autres voies.

Intervention de Emmanuelle Chevreau

Je vais parler en tant que présidente de section juridique. Les juristes souscrivent à ce qui a été dit. Le droit rencontre les mêmes difficultés. L'introduction du 46.1 a posé le même type de problème. Si le droit est quant à lui encore contingenté, en pratique, nous rencontrons d'importantes difficultés. Cette année, le concours est en droit privé. D'ordinaire une trentaine de postes sont publiés avant le début du concours, cette année seulement douze sont annoncés. Beaucoup d'universités, en effet, ne veulent pas ouvrir de postes. Le ministère négocie : si vous n'ouvrez pas de postes à l'agrégation, vous n'aurez pas de 46.1 mais cette négociation n'aboutit pas forcément. Du coup, il y a moins de postes à l'agrégation et des candidats au 46.1 n'en ont pas non plus. Ce constat vaut pour les deux autres sections juridiques (droit public et histoire du droit).

Quant au 46.3, il a été la victime collatérale du 46.1, les universités ne demandant plus que ce dernier type de poste. Or, des candidats n'ayant pas forcément beaucoup publié mais ayant accompli un véritable travail d'enseignement et de gestion dans leur université doivent pouvoir passer professeurs. Nous sommes donc attachés à l'agrégation comme un des modes de recrutement. Nous le sommes d'autant plus qu'un jeune docteur en droit brillant peut être attiré par des carrières hors de l'université et plus lucratives (magistrature, cabinet d'avocat, juriste d'entreprise). Nous faisons donc face au risque d'une fuite des talents que l'agrégation peut permettre de combattre. Il ne faut d'ailleurs pas oublier qu'il suffit d'être docteur en droit pour passer le concours d'agrégation, alors qu'il faut être titulaire d'une HDR pour la procédure du 46.1. En outre, le concours d'agrégation constitue aussi un mode d'évolution nécessaire – car plus rapide et indépendant de l'université de rattachement – de la carrière des maîtres de conférences à côté du 46.1 et du 46.3.

De plus, la suppression de l'agrégation poserait un problème d'égalité d'accès à la fonction publique : le concours est républicain et national. Dans les sections juridiques, il peut y avoir deux cents candidats qui concourent durant un an. Le candidat passe devant sept personnes sur plusieurs épreuves avec toujours au jury deux membres extérieurs à l'université (magistrat de la Cour de cassation, conseiller d'État ou autre). Les épreuves constituent en quelque sorte une mise en situation professionnelle dans la mesure où les candidats sont amenés à présenter un sujet devant le jury comme s'ils faisaient un cours à des étudiants ou à gérer une équipe (leçon de 24 heures). Ce mode d'appréciation des qualités scientifiques et pédagogiques des candidats est plus transparent et objectif car il s'inscrit dans une durée assez longue et devant un jury de sept personnes venant d'universités ou d'horizons professionnels différents. En revanche, le 46.1 est une procédure plus sommaire. Deux rapporteurs examinent le dossier du candidat, présentent leurs rapports devant la section CNU et l'affaire est réglée en une trentaine de minutes sans audition des candidats. Le CNU ne délivre qu'une



qualification aux fonctions de professeur alors que la réussite à l'agrégation est assortie d'un poste.

Et, comme cela a été dit pour la gestion, l'agrégation permet de recruter des gens ayant une culture générale en droit. Elle permet également d'injecter du sang neuf dans le corps des enseignants-chercheurs des universités.

Nous sommes donc en faveur du concours, comme l'une des voies d'accès, pas la seule. La pluralité des voies d'accès est une source de richesse pour l'université en présentant l'avantage de prendre en compte la diversité des profils universitaires. Elle suppose la rencontre de collègues ayant des parcours différents et est une occasion de partage et de stimulation tant sur le plan pédagogique que sur celui de la recherche. Un recrutement uniforme des professeurs dans les disciplines juridiques présenterait certains inconvénients : la baisse d'attractivité de la carrière universitaire et donc de compétitivité des universités (sur le plan national et international), une tendance prononcée au recrutement endogamique, un risque pour l'indépendance des universitaires et pour le respect des libertés académiques garanties constitutionnellement (Beigner & Truchet, 2018).

Intervention de Christine Musselin

En sociologie, il n'existe pas d'agrégation. Pourtant, les profils des professeurs en sociologie sont divers et ils ont une culture transversale de la discipline.

Le premier point que je voudrais développer est que l'agrégation est en décalage avec les évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Nous continuons à parler de concours, y compris pour les recrutements de maîtres de conférence, mais un véritable marché du travail s'est créé. Les profils publiés aujourd'hui n'ont plus rien à voir avec les profils publiés au B.O. il y a trente ans. Aujourd'hui, les universités ont évolué. Elles développent des stratégies d'enseignement et de recherche et les traduisent en attentes en enseignement et en recherche dans les fiches de postes qui sont publiées. L'idée de candidats qui choisissent sans que les universités aient leur mot à dire n'est plus réaliste : d'où le fait que les universités ne mettent presque plus de postes à l'agrégation.

Quels sont les effets de l'agrégation ? Ils ont été analysés pour l'économie par Combes, Linnemer et Visser (2008) et par Pigeyre et Sabatier (2012) pour la gestion. Les deux papiers aboutissent aux mêmes conclusions. Les statistiques descriptives et les analyses économétriques montrent une prime à la jeunesse, point positif et, autre point positif, une prime aux publications. Mais le facteur déterminant est l'insertion dans un réseau. 45 % pour le taux de réussite à l'agrégation en gestion en moyenne entre 1976 et 2009, mais 83 % quand on a son directeur de thèse dans le jury. Quand on n'a pas son directeur de thèse dans le jury, il faudrait sept articles dans des revues internationales de gestion, cinq en économie, pour compenser le handicap. Par ailleurs, s'il n'existe pas de discrimination homme/femme au concours, beaucoup moins de femmes se présentent, ce qui pose question.

Troisième élément, quels sont les effets de l'agrégation ? On dispose là aussi de travaux menés sur l'agrégation en sciences de gestion. Sabatier (2012) montre que les gens qui publiaient peu avant continuent à publier peu, ceux qui publiaient beaucoup avant continuent à publier beaucoup après, mais ceux qui publiaient beaucoup avant et ont échoué au concours connaissent une baisse de production en recherche. Les choix d'affectation en fonction du classement conduisent à un fort *turnover* des agrégés,

qui quittent l'université où ils ont eu un premier poste après le concours. Ces choix ne sont par ailleurs guidés par des logiques scientifiques mais dépendent d'un seul facteur : la distance au lieu d'habitation.

Mon expérience personnelle à Sciences Po est que l'agrégation rend très difficile le recrutement d'étrangers par comparaison avec les disciplines sans agrégation. La seule solution pour recruter un international sans qu'il passe l'agrégation est de lui offrir un poste de PAST à plein temps et d'essayer ensuite d'obtenir un poste au 46. La différence est claire entre disciplines avec agrégation et disciplines sans agrégation. Il faudrait arrêter de considérer que les universités sont incapables de recruter sérieusement : le localisme s'est affaibli au fil du temps dans les universités. Elles sont devenues plus sélectives.

DÉBAT

Remarque : Je pense qu'il y a une différence entre universités de province et universités parisiennes. L'agrégation permet à un candidat dont le directeur de thèse n'est pas un professeur de référence dans son université d'avoir un poste. Cela ouvre ses chances. Par ailleurs, le droit et la gestion se trouvent dans la même situation, assez particulière : les jeunes docteurs peuvent choisir entre une carrière à l'université et une carrière dans le privé.

Intervention, Éric Lamarque : Lorsqu'on regarde avec un peu de recul les effets produits par le concours d'agrégation et la qualification par le 46-1 instaurée en 2015, on pourra trouver des avantages et des inconvénients aux deux formules et personne, sauf à être dogmatique, ne peut considérer qu'une formule est définitivement meilleure qu'une autre. C'est d'autant plus vrai que l'évaluation ne peut se faire que dans la durée. Je donnerai donc mon point de vue en tant que chef d'établissement et donc acteur du recrutement de professeurs et ayant des attentes par rapport aux collègues qui sont recrutés au sein d'un établissement. Je souhaite pouvoir choisir dans un vivier de personnes qui se constitue de façon différenciée, avec des profils variés. Si le vivier présente trop peu de diversité, alors effectivement on peut se dire qu'il est préférable de ne plus avoir d'instance nationale et de laisser les établissements recruter individuellement. Avec le 46-1, on s'aperçoit que finalement les profils sont pour le moment assez uniformes. Les HDR se passent comme les thèses avant la mi-décembre pour être qualifiables. La plupart des personnes ont des profils recherche principalement et vont se retrouver à piloter des équipes sans beaucoup d'expérience. Je ne reviens pas en outre sur les problèmes de localisme et les problèmes en amont ou en aval que cela peut créer. Mais pour moi, le pire des défauts de ce système est que la personne n'est plus obligée de se former (ou simplement de s'ouvrir) aux autres disciplines du management, à l'exercice très structurant de la construction d'un plan pour développer des idées ou une analyse de cas, comme s'il était en situation devant des publics diversifiés. Tous les agrégés te le diront, la préparation au concours leur a fait prendre une dimension supplémentaire dans leur façon d'exercer leur travail, de prise de recul, de vision plus transversale des problématiques du management. Maintenir l'agrégation est donc pour moi un véritable enjeu. L'idée d'avoir deux voies de recrutement à peu près équivalentes en nombre me convient mieux. J'entends

bien la remarque concernant les « turbo profs » ou portant sur l'arrivée d'un profil que l'on ne souhaite pas. Mais, pour cela, je pense que l'on peut envisager de faire évoluer le mode de placement des lauréats à l'issue du concours comme cela avait été un temps envisagé fin 2011.

Remarque : Quelques éléments doivent être ajoutés. Premièrement, dans les universités nous gérons des masses salariales. La notion de poste se trouve peu à peu marginalisée. On assiste d'ailleurs parfois à des tours de passe-passe qui consistent à transformer des postes de professeurs en postes de maîtres de conférence ou même de PRAG. Le pouvoir décisionnaire est dans les UFR et certains doyens sont clairement contre l'agrégation. Par ailleurs, si on est dans une université bénéficiant d'un Idex, on peut faire des CDD et des CDI qui permettent de recruter des candidats internationaux. Bien que discipline à agrégation, nous avons donc bien la possibilité de recruter des internationaux en CDI LRU. Le risque est d'ailleurs d'aller de plus en plus vers des recrutements *via* des CDI et CDD LRU, y compris sur des supports de poste de titulaires.

Remarque : On évoque encore souvent le risque d'endogamie, notamment comme étant un facteur qui plaide pour le maintien de l'agrégation. En réalité, le taux d'endogamie a fortement diminué. Il est aujourd'hui à 22 %, sur toute la France, toutes disciplines confondues pour les maîtres de conférence. Il semble bien que les universités, partout dans le territoire, jouent le jeu d'un recrutement plus ouvert qu'il ne l'était.

Remarque : Les effets de réseau jouent dans les deux sens. Certains jeunes collègues n'osent pas s'exprimer, critiquer, publier dans *The Conversation*, par peur des effets pour leur carrière, parce qu'ils sont engagés dans une procédure de 46.1. Sur le plan du recrutement de collègues étrangers, l'agrégation n'est pas la seule barrière : un étranger qui essaie d'aller sur Galaxy abandonne rapidement...

Remarque : Sur l'internationalisation toujours. Il existe des procédures pour recruter des étrangers. Ils peuvent avoir des équivalences de qualification. Plus généralement, il me semble qu'il faut soulever la question du statut. On voit se multiplier des maîtres de conférence contractualisés. Voulons-nous conserver notre statut ?

Remarque : Une de nos collègues, philosophe, a été contactée par Berkeley. Elle y a passé trois semaines. Les gens ont lu ses papiers, l'ont écoutée, ont discuté avec elle. L'intérêt de l'agrégation est quand même ce recrutement sur une temporalité d'évaluation longue. Alors, il est vrai que l'évaluation par ce concours est déconnectée de la stratégie des universités. Mais ne peut-on créer un dispositif sain permettant de réconcilier les deux, l'évaluation sur temporalité longue et la stratégie des universités, celle des équipes de recherche, pour que l'adéquation entre les profils des jeunes agrégés et des universités qu'ils choisissent soit meilleure ?

Remarque : Les collègues internationaux, quand on leur explique le principe de l'agrégation, trouvent le système intéressant. Ils reconnaissent que le caractère national du concours et l'exigence de culture générale dans la discipline sont des atouts par rapport à des systèmes de recrutement trop « locaux » et qui privilégient des profils hyper spécialisés.

Question : En quoi, l'agrégation produirait-elle des profils plus transversaux ?

Question : Par rapport à une ouverture souhaitée, pourquoi ne parle-t-on plus d'agrégation interne ?

Remarque : cette dernière a été supprimée.

Remarque : Dans une discipline comme la sociologie, on passe l'HDR, on est qualifié et on se présente à un poste 46.1. Les profils sont très divers et les professeurs ont des connaissances transversales. Je ne vois pas ce qu'apporte l'agrégation sur ces deux plans.

Remarque : Une réforme, simple, du concours, est sans doute possible. Recréer l'agrégation interne paraît impossible mais aménager le concours, dans sa dimension affectation est sans doute possible. D'ici février-mars, il faudrait que des instances représentatives de la discipline fassent des propositions. La question de la masse salariale est un autre problème. Rappelons qu'il y a un enseignant en gestion pour 50 étudiants, alors qu'en économie le taux est de un pour quinze.

Remarque : Je voudrais apporter le point de vue d'un OVNI. Ma surprise est que l'on n'a pas assisté lors de ce débat à une défense corporatiste. J'ai appris beaucoup de choses sur les tensions du système. Les dimensions du problème me paraissent être : 1. Des chercheurs très spécialisés *versus* des gens de profil plus généraliste. Je n'avais pas conscience de cette question (ne faudrait-il pas d'ailleurs évoquer aussi le passage nécessaire par le terrain ?) ; 2. L'endogamie *versus* le national – cette dimension a posé problème, elle en pose peut-être moins aujourd'hui d'après le chiffre qui a été donné, mais l'international est désormais apparu. Les Anglais et les Hollandais ont basculé sur le système américain. Les pays du sud de l'Europe sont restés très nationaux. Les universités françaises pourraient s'ouvrir un peu plus au marché international, au *mercato*. 3. La question des libertés académiques est importante. Il faut être sûr que l'on puisse donner cette protection à des statuts différents.

Remarque : c'est parfaitement possible. À Sciences Po, il y a des professeurs des universités, des chercheurs CNRS mais aussi des enseignants embauchés sur un contrat de droit privé payés par la Fondation Nationale des Sciences Politiques. Ces derniers sont assimilés aux enseignants-chercheurs et les textes internes leur garantissent les mêmes protections que celles dont jouissent les professeurs des universités ou les chercheurs CNRS.

Question : Sur le plan de l'attractivité, des docteurs formés dans des écoles sont-ils attirés par le système ou non ? Il semble que des jeunes entrés dans les écoles choisissent de revenir à l'université. A-t-on des chiffres sur l'attractivité du monde universitaire ?

Remarque : Au niveau de la qualification au CNU, on trouve les deux profils, thèse à l'université et thèse dans une école. Maintenant, la situation est difficile à analyser parce que des candidats venant d'écoles viennent chercher une simple qualification alors que d'autres veulent réellement s'orienter vers l'université. Le fait qu'un candidat venant d'une école demande la qualification ne veut donc pas forcément dire qu'il est intéressé par une carrière universitaire.

Question : Un témoignage et une question. J'ai passé l'agrégation parce que mon directeur de thèse m'a dit : il faut que vous passiez le concours le plus rapidement possible pour faire carrière et construire votre indépendance. Ma question : j'ai le sentiment qu'en droit il y aura toujours une agrégation, non ?

Remarque : Non, pas du tout. Rien n'est acquis. Et si le concours disparaît en gestion, l'agrégation en droit sera menacée ■

Références

- Beigner Bernard & Truchet Didier [eds] (2018) *Droit de l'enseignement supérieur*, Paris, LGDJ,
- Combes Pierre-Philippe, Linnemer Laurent & Visser Michael (2008) "Publish or Peer-Rich? The Role of Skills and Networks in Hiring Economics Professors", *Labour Economics*, vol. 15, n° 3, pp. 423-441.
- Pigeyre Frédérique & Sabatier Mareva (2012) "Recruter les professeurs d'université : le cas du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion", *Revue Française d'Administration Publique*, 2012/2, n° 142, pp. 399-418.
- Sabatier Mareva (2012) "Does Productivity Decline After Promotion? The Case of French Academia", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 74, n° 6, pp. 886-902.



Dossier Le rapport au langage



La question du langage court dans le *Libellio* depuis ses origines. Elle est ici abordée au travers de trois écrivains.

Stig Dagerman, auteur prolifique et mondialement célèbre, perdit le lien avec le langage, sans que ni lui ni nous ne sachions pourquoi, et en mourut.

Hugo dit que tout génie fait en propre une découverte, et il appelle celle de Rabelais le

ventre. Alors que les mots sont généralement liés au cerveau ou au cœur, chez Rabelais ils le sont au fonctionnement même du corps.

James Joyce renoua, sous un autre mode, exactement ce même rapport du langage au corps dont il fit Ulysse qui continue de surprendre¹.

Pessoa est un autre maître des mots.

La réflexion sur le langage ne peut être que fondamentale. Le monde s'effondre, et nous nous effondrons aussi, par les mots. Il ne peut se reprendre que par eux ■

Références

- Booker Keith (1997) *Joyce, Bakhtin and the Litterary Tradition. Toward a Comparative Cultural Poetics*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Jacquet (1972) *Joyce et Rabelais : aspects de la création verbale dans Finnegans Wake*, Paris, Klincksieck.

1. La question du lien de Joyce à Rabelais est complexe. Dans une lettre, il dit qu'il n'a jamais lu Rabelais. Peut-être l'a-t-il lu après l'écriture d'*Ulysse*. Pourtant, dans son monologue intérieur, Molly fait une allusion à la naissance de Gargantua — voir Booker Keith (1997), chapitre 2 : "*Rabelais and Joyce's World: The Poetics of Inverse Transgression*", et Jacquet (1972).



Notre besoin de consolation

Hervé Dumez

*Tout ce que je possède est un duel,
et ce duel se livre à chaque minute de ma vie
entre les fausses consolations
qui ne font qu'accroître mon impuissance
et rendre plus profond mon désespoir,
et les vraies, qui me mènent vers
une libération temporaire.
Perds confiance, car chaque jour
n'est qu'une trêve entre deux nuits.
Espère, car chaque nuit n'est
qu'une trêve entre deux jours.
(Stig Dagerman)*

Quel homme, parce que son enfant lui a infligé la souffrance indicible de mourir avant lui, parce qu'un être adoré a cessé de l'aimer, ou pour tout autre douleur qui lui a fait perdre le bonheur simple de marcher sur une plage un soir de fin d'été, n'a de toutes ses forces cherché la consolation ?

Boèce, ayant subi la torture et dans l'attente de sa mise à mort sur ordre de l'empereur Théodoric, sur sa couche, les membres brisés, croit voir entrer dans sa cellule de Pavie une femme douce et belle. Et il a juste la force d'écrire sa *Consolation de la philosophie* avant son exécution. Mais peut-on espérer consolation de la philosophie ?

Stig Dagerman n'en reçut pas. Ses livres connurent un immense succès en Suède et dans le monde. Il fut marié deux fois, deux fils et une fille lui furent donnés. En 1952, il écrivit *Notre besoin de consolation est impossible à rassasier*.

Assis devant le feu, la mort soudain s'insinuait en lui. Il la percevait tout d'abord dans le poids de la neige sur le toit, dans les murs, puis elle se glissait dans la chaleur et jusque dans son sang. L'écriture lui apportait la gloire et l'argent, mais n'apaisait pas l'angoisse de penser qu'il n'atteindrait jamais son but espéré, être certain d'avoir touché par ses mots le cœur du monde. Comme un homme qui marche sans bruit dans la forêt, épaule, vise et souvent rate l'animal qu'il a fini par lever, il cherchait à attraper la moindre des consolations fugitives : quelques vocables sur le papier en une ligne harmonieuse, un moment d'intense



liberté éprouvée, un animal pris dans les bras et aux battements de cœur tout proches, mais qui lui paraissaient bientôt sarcastiques. La vie lui était devenue un voyage imprévisible entre des lieux qui n'existent pas, le désespoir une série de poupées russes dont la dernière aurait renfermé un couteau, une lame de rasoir, un poison, une eau profonde, un trou sans fond. Les bonheurs se tenaient désormais hors du temps : une femme aimée, une caresse, la joie que l'on donne à un enfant et l'éclat de son rire, le frisson de la beauté. S'était perdu ce qui faisait à ses yeux toute sa valeur, le pouvoir de muer son désespoir, ses dégouts, ses faiblesses, en la beauté des mots.

Il pensa trouver consolation dans le silence, en lui-même, en se répétant qu'il était encore un homme libre, un individu inviolable, un être souverain à l'intérieur de ses limites. Mais Boèce a sans doute raison avec son pauvre petit

livre. Si dérisoires que soient les mots, il ne peut y avoir de consolation que par eux, dans un dialogue toujours fragile et difficile entre celui qui pleure sans plus pouvoir parler et un autre qui est extérieur à sa douleur et les prononce comme il le peut. Deux ans après ces dernières quelques pages, une année après avoir épousé Anita Björk au sourire si radieux et sans avoir écrit une autre ligne, sans s'expliquer, un de ces soirs d'automne dont le frisson s'en vient de plus en plus tôt, il perdit le duel qui l'opposait à lui-même et se suicida au gaz dans le garage de sa maison d'une banlieue de Stockholm. Son nom était Stig Halvard Jansson. À dix-huit ans, il l'avait changé en Stig Dagerman. Dager est un mot qui exprime la lumière de l'aube ou l'espoir ■

Référence

Boèce (2002) *Consolation de la philosophie*, Paris, les Belles Lettres.

Dagerman Stig (1981) *Notre besoin de consolation est impossible à rassasier*, Arles, Actes Sud.

Foessel Michael (2017) *Le temps de la consolation*, Paris, Point.

James Joyce

Hervé Dumez

*Pour Paul Duguid,
en souvenir d'une conversation sur Ulysse.*

Le mot le plus long que l'on trouve dans Ulysse est :
Nationalgymnasiummuseumsanatoriummandsuspensorium-
sordinaryprivatdocentgeneralhistoryspecialprofessordoct

Il s'agit évidemment d'une parodie de la capacité qu'a la langue allemande d'accoler les mots pour les composer, et du goût allemand pour les titres, façon Professor Doktor Doktor.

Sa langue maternelle était l'anglais, mais à la maison la famille parlait italien et Joyce maîtrisait également parfaitement l'allemand et le français, avant qu'il ne se lançât dans l'étude du norvégien. Il connaissait si bien ces langues qu'il était capable de faire des calembours dans chacune d'entre elles. Il ne buvait que du vin blanc, jamais de rouge à cause de sa couleur qui lui faisait penser à du steak liquéfié. À Zurich, sur les tables du café Pfauen qui était son préféré, on servait du fendant de Sion en carafe, dont il raffolait. La couleur tirait sur l'ambre vert et le goût était un peu cuivré. *Er schmeckt nach Erz* – il a un petit goût de minerai de cuivre – lui dit un jour le patron du Pfauen et Joyce rétorqua, jouant sur le mot *Erz* : *Erzherzogin*. Et le patron rebaptisa aussitôt son vin « archiduchesse », nom qui lui resta, paraît-il.

Innombrables furent ses créations linguistiques.

Quand, rentrant de courses, Leopold Bloom veut ouvrir la porte de sa maison, les clefs de son trousseau se mettent à tinter au sortir de sa poche. Le son est léger et aigu, plusieurs notes, comme celui de cordes tendues pincées par un bec de plume de cygne, vibrant en arpège. Pour en rendre la sonorité, Joyce invente le verbe « claveciner », *harpsichording*.

Voulant caractériser l'état d'esprit de Stephen Dedalus, ses doutes et ses errements, il transforme « *almost* » en verbe. *I am almosting it*, confesse le personnage. Nous passons nos vies à faire les choses aux trois-quarts, sans jamais les mener jusqu'au bout. Nous nous consumons à presquer. Debussy, on peut l'imaginer, aurait adoré le verbe *arabesquing*. Si une



fourchetée existe en anglais (*forkful*) comme en français, pour dire que des affamés plantent la pointe de leurs couteaux dans de gros morceaux pour les porter goulument à la bouche et les engouffrer, c'est *knifeful* qui est imaginé. Dans le restaurant où entre Bloom ce midi-là, celui du 16 juin 1904, les Dublinois dévorent, ils sont en train de *wolfing*, qui ne peut malheureusement pas être traduit en français par louter qui a une autre signification. Fauver, tigrer, pourraient être des traductions de ce nouveau verbe. Tout au long de la journée, les mots fleuriront en tous sens, comme le savoureux *mighthavebeen*, désignant quelqu'un qui aurait pu être quelque chose. Suivre sur les lèvres les mots qui se forment et retentissent donne lieu à une composition : *to seehear. He seehears lipspeech* – Il entendait les motslèvres ? Certaines autres compositions concentrées renvoient à des références culturelles sophistiquées :

*When Rutlandbaconsouthamptonshakespeare or another poet
of the same name in the comedy of errors wrote Hamlet he was
not the father of his own son.*

Rutlandbaconsouthamptonshakespeare vient des discussions byzantines sur les auteurs possibles des œuvres de Shakespeare. Certains en tiennent pour Francis Bacon, d'autres pour le cinquième comte de Rutland, d'autres encore pour le troisième comte de Southampton, ou même pour une équipe les comptant les uns et les autres. *Comedy of errors* renvoie bien sûr au titre d'une des pièces dudit Will et « *the father of this own son* » est une quasi-citation de Henry V. L'image de l'infini est suggérée par la répétition d'une finale : *Endlessnessnessness* que l'on pourrait traduire par infinininini pour le sens, mais sans la musicalité de l'original anglais. Pour produire l'impression de la rencontre de deux êtres qui se reconnaissent comme faits l'un pour l'autre et fusionnels, leurs visages se reflétant l'un dans l'autre comme leurs âmes – il s'agit de Leopold Bloom qui a perdu un fils en bas âge et de Stephen Dedalus qui représente pour lui cet enfant dont il a été privé –, l'adjectif utilisé est *theirhisnothis* : « *Silent, each contemplating the other in both mirrors of the reciprocal flesh of theirhisnothis fellow faces* ».

Une des inventions les plus drôles et délicieuses se situe lors de la rencontre entre le père Conmee et trois garçonnetts, élèves de son établissement d'enseignement. Pour dire que six petits yeux se fixent en même temps sur le prêtre, Joyce invente encore un verbe : « *The boys sixeyed father Conmee and laughed.* »

Bien évidemment, tous ces jeux sont liés à l'utilisation d'une technique empruntée à Edmond Dujardin que Valéry Larbaud, son traducteur français, appela le monologue intérieur et que Joyce lui-même appelait parole intérieure, qui tente de montrer les pensées flottantes dans un état inférieur à la conscience qui nous habitent tous. Jeux ? L'expression est mal choisie. Qu'on l'accusât d'aimer les latrines au point d'en farcir son livre ne l'atteignait pas. Une seule engeance de critique l'irritait : ceux qui affectaient de croire qu'il ne prenait pas au sérieux ce qu'il écrivait. Huit années furent nécessaires pour la rédaction d'*Ulysse*. Un jour qu'ils se retrouvaient une autre fin d'après-midi au Pfauen, Frank Budgen l'interrogea : *Ulysse avance ? – J'y ai travaillé toute la journée,*

fit Joyce. – Ah, vous avez beaucoup écrit, alors ? – Deux phrases, fut la réponse. Chaque mot a été pensé, soupesé, travaillé. « *I am almosting* » apparaît par exemple dans l'épisode de Protée. « *Avez-vous compris le sens de ce passage ?* » demanda Joyce. « *C'est la lutte contre Protée. Le thème en est le changement. Tout change : la mer, le ciel, l'homme, les animaux. Les mots changent aussi.* »

Frank Budgen avait été marin. Lisant un chapitre, il repéra que Stephen Dedalus regardait les voiles d'un trois-mâts carguées sur les barres de perroquet (*cross-trees*). Il fit remarquer à Joyce que les matelots, quand ils carguaient les voiles, utilisaient le mot « vergue » et non le mot *cross-tree*. Joyce se réjouit de la précision, remarquant qu'il s'agissait là du type de remarque critique qu'il affectionnait. Puis il ajouta : Stephen n'est pas un marin, et une telle erreur est donc naturelle de sa part. Mais surtout, *cross-tree* est ici essentiel parce qu'il réapparaît plus loin dans le livre en un tout autre sens. Effectivement, quand Stephen mène sa discussion sur Shakespeare avec des étudiants à la bibliothèque, il a cette phrase : « *Qui, maltraité par ses ennemis, dépouillé de ses vêtements et flagellé, fut cloué comme chauve-souris sur porte de grange, souffrit la faim sur l'arbre de la croix (cross-tree)* ». Il est peu probable qu'aucun lecteur ait été capable de faire le rapprochement entre les deux usages différents du même mot à des pages d'intervalle, mais Joyce, qui avait une mémoire phénoménale, de ses textes comme de ceux des autres, savait organiser ce type de rapprochement dans la myriade des mots qu'il couchait lentement sur le papier. Il notait ses trouvailles à longueur de journée dans de minuscules calepins qu'il logeait dans la poche de son gilet et qu'il avait toujours sur lui.

Lors de son séjour à Zurich, il passa des heures à étudier les mots techniques liés au métabolisme. « *Dans mon livre, le corps vit, se meut dans l'espace, il est la demeure d'une personne humaine complète. Les mots que j'écris sont adaptés pour exprimer d'abord l'une de ses fonctions puis une autre. Dans Les Lestrygons, l'estomac domine et le rythme des épisodes est celui des mouvements péristaltiques* », expliqua-t-il à Budgen. D'où les *wolfing*, *knifeful* et autres, à l'heure du déjeuner. On accompagne le héros durant sa journée, des toilettes et de son petit déjeuner au cours duquel une envie de rognon l'obsède, jusque dans ses désirs sexuels ou ses pensées plus élevées. Cette seule journée, le long des rues, sur les ponts, dans les pubs ou à l'intérieur des trams de Dublin, se compose d'un enterrement, d'une bagarre, d'une querelle politique sur l'indépendance de l'Irlande, d'une tentative de séduction, d'un adultère, de la naissance d'un enfant, d'une saoulerie, de la fin d'une amitié et de la perte d'un emploi, avant que le héros, comme Ulysse, ne finisse par rentrer chez lui, trop tard pour y tuer physiquement le prétendant.

Joyce perdait la vue, d'opération en opération. Sa mémoire phénoménale lui permettait de réciter les pages qu'il avait écrites comme celles d'innombrables auteurs qu'il aimait. Son préféré était Flaubert. Il pouvait aussi, de sa belle voix de ténor, se mettre brusquement à chanter *a capella la Messe pour le pape Marcellus* de Palestrina ou d'autres airs du répertoire. Son sens de l'humour était décalé et très particulier, qui



lui faisait dire, par exemple, que Jésus Christ ne pouvait pas avoir été un homme parfait : « *C'était un célibataire et il n'a jamais vécu avec une femme. Vivre avec une femme est assurément l'une des choses les plus difficiles qu'un homme ait à accomplir, et lui n'a jamais essayé.* » On ne savait trop quelle était la part de sérieux dans ses remarques. Son rire était pur, jamais méchant. Peu après la Première Guerre mondiale, une riche parisienne organisa une soirée de gala autour des ballets russes, alors très à la mode, à laquelle il fut

convié. Dans la nuit survint Marcel Proust, d'une élégance toujours rare, et on les présenta l'un à l'autre. Les invités se groupèrent autour d'eux dans l'attente d'un éclat d'esprit devant illuminer la soirée. « *Notre conversation, raconta-t-il, se borna au mot "non". Proust me demanda si je connaissais le duc de Machin-Chose et je répondis "non". Notre hôtesse demanda à Proust s'il avait lu tel ou tel passage d'Ulysse. "Non" fut sa réponse. Et ainsi de suite. Bien sûr, nous étions dans une situation impossible. La journée de Proust commençait à peine, alors que la mienne se terminait.* » Les convives se dispersèrent, désappointés.

Son objet fut d'essayer de relater nos pensées muettes et nos velléités, exactement comme elles surgissent, sous l'effet de la machinerie de nos corps, de leurs exigences, de leur assouvissement, de leurs ratés et de leurs plaisirs, dans le flottement extrêmement précis des mots. Il voulait défamiliariser le familier par les mots. Il y réussit en apothéose à la toute fin d'Ulysse. Une seule phrase se développe sur plus de soixante pages, sans une virgule, sans un point, d'un seul mouvement, fleuve de mots qui tantôt s'accélère et tantôt ralentit, se perd et se recentre, une descente dans l'intimité du corps d'une femme, Molly Bloom nouvelle Pénélope, dans la douleur de ses menstrues donc dans l'intimité de ses rêves, de ses amours, dans l'errance de ses espoirs, de ses refus, et d'une acceptation.

« Nous marchons à travers nous-mêmes, dit Stephen Dedalus, y rencontrant des voleurs, des spectres, des géants, des vieillards, des jeunes gens, des épouses, des veuves et de vilains beaux-frères. Mais toujours nous rencontrant nous-mêmes. » ■

Références

- Budgen Frank (1975/1934) *James Joyce et la création d'Ulysse*, Paris, Denoël [trad. Franç. *De James Joyce and the Making of Ulysses with a Portrait of James Joyce and Four Drawings to Ulysses by the Author*, London, Grayson & Grayson].
- Shklovsky Viktor (1965/1917) "Art as Technique", in Lemon Lee T. & Reis Marion J. [eds] (1965) *Russian Formalist Criticism*, Lincoln, University of Nebraska Press.
- Wu Xianyou (2011) "The Poetics of Foregrounding: The Deviation in Ulysses", *Theory and Practice in Language Studies*, vol. 1, n° 9, pp. 1176-1184.

Rabelais

Hervé Dumez

La vie¹. À dents éclatantes de blancheur, à pleine bouche, à s'en poulécher les doigts, les yeux, les oreilles et le nez grand ouverts, à toutes jambes, à pleines mains, à courir, gambader, à jouer à la balle, à sexe comblé, à découvrir les secrets des corps en les disséquant, ceux des plantes, l'écorce d'ormeau pour soigner les plaies et le pourpier pour la solidité de la dentition, à connaître les pierres et les minerais cachés au ventre des abîmes, à redécouvrir les animaux, les poissons des rivières et les oiseaux des nues, à s'émerveiller de tous les livres, en syriaque, en hébreu, en latin, en arabe, en grec, en italien ou même en français pour les poèmes légers et délicieux du cher Marot. S'emplier la panse de porcelets grillés à la peau craquante, du vin le meilleur, celui de Chinon, rouge comme les joues de celui qui a couru un après-midi d'hiver, chenin à la blondeur de cheveux aimés, clairet rose comme des joues veloutées, s'emplier la tête du plaisir de savoir, révéler le Dieu de qui viennent tous ces dons, détester les cagots, les ennuyeux, les croque-lardon, les limes sourdes², les retors, les tristes, les mêle-tout, les papelards, les imbéciles pontifiants, tous à rassembler pour les faire embarquer et dériver dans une nef de fous. Aimer au contraire les femmes à l'intelligence pétillante, pleine de légèreté et toute exempte de dureté cornue, jamais fâcheuses. Et que quand parfois tombe le gel figeant les paroles en un silence glacé, bien vite le soleil les réchauffe et leur redonne vie et musique. Rêver d'un lieu où ne vivraient que des hommes épris de savoir et férus d'amitié, sans aucunes prétentions, gais, pleins d'attention et de respect, et des femmes partageant leur goût de lire et d'échanger, fleurs de beauté à l'esprit vif et rieur, vêtues d'écarlate et de drap fin, ornées de diamants et pierres précieuses, touchant le virginal pour accompagner leurs chants à ravir. Ce serait comme une abbaye protégée de hauts murs tenant à distance la grisaille des idiots importuns, au cloître ombragé et frais s'ouvrant sur un jardin ensoleillé et rafraîchi d'une fontaine au murmure enjoué où couples et petits groupes peuvent s'asseoir et deviser.

La maison s'appelait la Devinière parce que située sur le passage des oies sauvages dans leurs migrations, nommées dans la région cravants, dans le vol duquel, comme les anciens Romains, les paysans lisaient l'avenir. Mais aussi peut-être en raison du paysage qu'elle dominait au flanc de son coteau aux courbes douces, de vignes, de blé, de prés et de bois.

1. Je remercie Magali Ayache pour ses critiques pétillantes sur ce texte. L'auteur doit être tenu pour seul responsable de sa rabelaisienne lecture.

2. Les hypocrites.



Divinus, lieu divin. Les petits garçons se rassemblaient en une troupe piaillante, parcouraient les sentiers en s'égaillant, se battaient avec ceux de Seully, de La Roche-Clermault, du Coudray, de Lerné. Ils faisaient des farces aux fermières exaspérées, pissaient au plus long jet, déféquaient dans les champs, s'essuyaient le nez au pan de leur chemise, se roulaient en riant dans la boue, se baignaient dans la rivière, puis s'asseyaient en rond en tirant de leur besace une fougasse encore chaude, exhalant l'odeur du four à pain. Le soir, ils apprenaient à lire, faisant travailler leur moule à bonnet³. Quelque grands que fussent leurs yeux d'enfants, jamais ils n'étaient complètement emplis de la diversité merveilleuse des êtres et des choses, des lumières et des couleurs. Si béantes étaient leurs faims après leurs escapades que rien ne semblait pouvoir les rassasier. Les jours aussi étaient toujours bien trop courts.

3. Leur fête.

Il en conservait cet appétit de géant qui est celui de nos jeunes années, comme un grand gosier toujours ouvert, cette soif de voir, d'entendre, de découvrir, du bonheur toujours renouvelé des idées et des sens, de rire, d'explorer le monde si neuf et si ancien, si étendu même lorsque restreint au cadre du vallon où il avait couru, que les mots ne suffisent pas, qu'il faut les aller chercher en latin, en grec, dans les patois des régions et des métiers, les multiplier, les entasser, en jouer pour leur faire dire de multiples choses qui jamais ne les épuisent, et même en inventer de nouveaux. La vie ■

Références

Huchon Mireille (2011) *Rabelais*, Paris, Biographies-NRF-Gallimard.

Nguyen-Schoendorff Odile (2011) *Je suis François Rabelais*, Lyon, Jacques André éditeur.



*Je veux rêver de toi
Et non pas t'aimer
Et je ne veux même pas tenir dans mes bras
Le rêve que j'ai de ton être.*

*Dors, dors, dors,
Souriant comme absente
Je te rêve avec une telle acuité
Que le rêve est un enchantement
Et que je rêve en ne sentant rien*

*Dors, et, glissant dans le sommeil,
Sache du fond du cœur sourire
Des sourires destinés à l'oubli !*

*Mon cœur s'est brisé
Comme un morceau de verre
A voulu vivre et s'est trompé.*

*Pourquoi fis-je de mes rêves
Mon unique vie ?*

*Mon cœur est une amphore qui tombe et qui se brise
Ton silence le recueille et en conserve les débris, dans un
coin.*

*L'amour que je te porte est une cathédrale de silences élus,
Et mes rêves une échelle sans commencement, mais avec
une fin.*

(Fernando Pessoa, Cancioneiro)