

“C'est alors qu'apparurent les Revues scientifiques.

Elles avaient pour but de contribuer aux vues d'ensemble ; mais elles ne firent ainsi que former une littérature autonome. Celle-ci est le malheur par excellence de l'époque moderne. Ces publications deviennent de plus en plus éphémères, les exigences du temps deviennent finalement celles de l'instant... En même temps que les revues l'on vit apparaître le corps intermédiaire proprement dit des auteurs, c'est-à-dire des non auteurs, gens qui comprennent tout jusqu'à un certain point, mais rien à fond, la plus exécration de toutes les engeances.”

Soren Kierkegaard

## Edito

De temps en temps resurgit de son passé moyenâgeux l'expression « Des nains juchés sur les épaules de géants » (elle fut utilisée récemment contre l'auteur d'un livre consacré à Bernard Kouchner). La phrase complète revêt en fait un sens tout différent, exprimant les relations entre les jeunes chercheurs et leurs aînés.

Robert Jackall (Williams College) est intervenu dans le séminaire AEGIS à propos de la réédition de son ouvrage *Moral Mazes*, chez Oxford University Press.

Les États-Unis et l'Europe sont deux ensembles fondés sur le droit, avec dans chaque cas, au sommet du système juridique, une cour. Claude Mosseri-Marlio compare les deux systèmes, leur fonctionnement et leurs décisions en matière de concurrence.

Il y a cent ans naissait à Vienne Peter Drucker. Celui qui domina la pensée et la pratique managériale depuis les années 50 commence à tomber dans l'oubli. Pourtant, son autobiographie, notamment pour sa partie viennoise, est un chef d'œuvre. Drucker, à 19 ans, avait été bouleversé par la lecture de Kierkegaard et un article est consacré en écho à l'écrivain et penseur danois.

Hervé DUMEZ

## Sur les épaules des géants

*(Quasi nanos, gigantium humeris insidentes...)*

pour A.

Vous ouvrez Google Scholar et vous tombez sur l'expression : « sur les épaules d'un géant ».

Elle est inspirée d'une expression plus longue : « des nains, juchés sur les épaules de géants », quelquefois employée en manière de remise en place d'un jeune interlocuteur turbulent ou critique. Il y a bien longtemps, lors d'une réunion du laboratoire le lundi matin, un ancien la jeta à la face de doctorants et chercheurs débutants –dont nous fûmes–, alors que les trublions avaient bousculé sans trop de ménagement les chercheurs confirmés (fort heureusement, on n'imagine plus guère qu'une telle scène puisse se reproduire : les doctorants d'aujourd'hui étant bien plus respectueux et mieux élevés que nous ne l'étions – barbares d'antan–).

De toute façon, il s'agissait d'un contresens<sup>1</sup>.

L'expression complète renvoie en réalité de manière plus subtile et pertinente aux relations entre anciens et jeunes dans le domaine de la création, intellectuelle (elle a été aussi employée dans le domaine artistique). Peut-être s'applique-t-elle également à celles qui unissent et désunissent directeurs de thèse et doctorants.

1. Le slogan de Google Scholar, est par contre un habile détournement. Google Scholar se pose en géant, et en géant au service du chercheur, sans vous reléguer au rang de nain. Le singulier laisse entendre qu'il pourrait bien n'y avoir qu'un géant pour vous servir.

## Sommaire

1

Sur les épaules des géants  
H. Dumez

3

Moral Mazes Redux  
Intervention de R. Jackall

10

Deux approches différentes de la concurrence : les États-Unis et l'Europe  
-Cour Suprême et Cour Européenne de Justice-  
C. Mosseri-Marlio

17

Peter Drucker  
H. Dumez

19

Soren Kierkegaard  
H. Dumez

24

Prochain séminaire AEGIS

(Suite page 2)

(Suite de la page 1)

Il faut ici faire retour à sa formulation initiale qui revient à Jean de Salisbury, lequel, dans son *Metalogicon* (III, 4), écrivit en 1159 exactement ceci :



*« Dicebat Bernardus Carnotensis nos esse quasi nanos, gigantium humeris insidentes, ut possimus plura eis et remotiora videre, non utique proprii visus acumine, aut eminentia corporis, sed quia in altum subvenimur et extollimur magnitudine gigantea ».*

Ce que l'on peut ainsi librement traduire :

*« Bernard de Chartres disait que nous sommes comme des nains juchés sur les épaules de géants, de sorte que nous pouvons voir plus de choses qu'eux, et des choses plus éloignées qu'ils ne le pouvaient, non pas que nous jouissions d'une acuité particulière, ou par notre propre taille, mais parce que nous sommes portés vers le haut et exhaussés par leur taille gigantesque. »*

La phrase renvoie à deux dangers guettant les jeunes (et sans doute moins jeunes, tout aussi bien) chercheurs.

Le premier consiste à penser que l'on peut se hisser vers les sommets à la seule aide de ses propres forces. C'est l'idée que l'on peut être une météorite venue de nulle part et qui révolutionne l'art ou la science (le mythe rimbaldien – notons que Rimbaud lui-même avait reçu une solide éducation classique). La sentence appelle à une certaine modestie : les anciens étaient des géants, et les jeunes qui entrent dans le métier n'ont pas encore atteint leur taille propre. Reconnaître la force des anciens, bien maîtriser ce qu'ils ont écrit, est un préalable nécessaire au développement des jeunes pousses, si brillantes soient-elles. La chose demande en soi des efforts : on ne se hisse pas si facilement sur les épaules d'un géant.

Le second est inverse : si l'on prend soin de comprendre et reconnaître le gigantesque gabarit des anciens, en aucune manière il n'en faut être écrasé, se sentir dominé, ou penser que l'on ne pourra jamais rien faire soi-même et notamment jamais les dépasser. Il faut se servir d'eux en les escaladant pour voir plus loin qu'eux. S'éprouver comme nain n'est pas se sentir dominé, ou victime d'une emprise, mais être appelé à l'excitation de grandir. Si l'on admet modestement la puissance de ceux qui vous précèdent, il convient de s'appuyer sur elle pour aller plus loin, voir des choses qu'ils n'ont pas vues. La phrase invite clairement à la créativité.

Bernard de Chartres incitait donc les jeunes à reconnaître le génie ou le talent, ou même disons les simples qualités..., des anciens, à ne pas en être anéantis, à ne pas simplement les répéter ou les imiter, mais à s'appuyer sur eux pour aller plus loin. Bref, soyez modestes, connaissez bien la valeur des œuvres de ceux qui vous précèdent, inspirez-vous en et soyez créatifs. C'est la définition même de la maturité intellectuelle.

Symétriquement, Bernard s'adressait également peut-être aux maîtres (quoiqu'il pensât plus probablement à ceux des siècles précédents) en leur enjoignant d'accepter que les jeunes leur montent sur le dos, c'est-à-dire de leur fournir des idées, des stimulations, des voies de recherche, et d'accepter ensuite qu'ils les dépassent, sans chercher à les étouffer. Qu'ils évitent de leur rétorquer trop vite que tout ce qu'ils affirment a déjà été dit ou n'a aucun intérêt au regard de ce que les anciens –au premier rang desquels eux-mêmes– ont dit.

Dans cette image décidément difficile à épuiser, autre chose est encore exprimé. Quand on porte un enfant sur les épaules, par exemple dans une foule pour qu'il puisse voir un spectacle, on lui tient fermement les chevilles (en essayant d'être pourtant délicat) afin qu'il ne bascule pas en arrière, et lui souvent entoure celui qui le porte de ses petits bras. L'être qui porte et celui qui est porté se trouvent ainsi

1. Abbott Andrew (2004) *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*. New York/London, W.W. Norton and Co.

entrelacés, comme pour ne plus faire qu'un, la jambe de l'un n'étant plus que le prolongement du bras de l'autre. Par cette image sensible sont soulignés la continuité, l'entremêlement des idées, des théories, des concepts dont on hérite et de ceux que nous développons, au point que l'on ne sait plus bien à qui ils appartiennent en propre (ce qui finit par poser la toujours délicate question de la paternité des idées, mais il s'agit là d'un autre sujet).

Certains pensent que Bernard –dont on ne sait à peu près rien sinon qu'il enseigna à Chartres vers 1120, ses œuvres ayant été perdues et son souvenir ne nous étant parvenu que par Jean de Salisbury– s'appuya lui-même sur les épaules de Sénèque, qu'il avait assimilé, pour créer cette image<sup>2</sup>. Toujours est-il qu'elle fit florès.

On la retrouve par exemple dans une lettre célèbre de Newton adressée à Robert Hook, le 5 février 1676 :

*« What Descartes did was a good step. You have added much several ways, and especially in taking the colours of thin plates into philosophical consideration. If I have seen a little further it is by standing on the shoulders of Giants. »*

(Les historiens disputent pour savoir si Newton est ici ironique)

Une loi inexorable veut que les géants d'aujourd'hui, qui ne le sont sans doute en grande partie d'ailleurs que par pur et tout provisoire effet d'optique, soient condamnés à rapetisser et à disparaître –dont nous serons–, laissant place aux nains qui auront poussé entre-temps comme des peupliers. Ainsi que l'exprime la figure du Précurseur dans l'Écriture : « il faut qu'Il croisse et que je diminue ». Ajoutant ce qui pourrait sembler un paradoxe et ne l'est pas : « Ma joie est parfaite ». Effectivement, on ne dira jamais assez le plaisir intellectuel ressenti lorsque celui ou celle que l'on a porté(e) un moment nous fait voir quelque chose que nous-mêmes n'avions pas vu ■

**Hervé Dumez**

PREG — CNRS / École Polytechnique



2. Spina Luigi (2004) « Nains et géants : une dialectique antique ». *L'information littéraire*, vol. 56, n° 1, pp. 28-33.

## Moral Mazes Redux<sup>1</sup>

**M**oral Mazes: the World of Corporate Managers is based on an intensive field study in the 1980s of upper-middle-level managers in several corporations. The most important of these were a major chemical company, an integral part of a huge conglomerate; a major textile company; and a large public relations firm. Materials were also gathered in 36 other corporations to which full field access was ultimately denied. The research also included detailed case studies of 18 whistleblowers in 13 large organizations, both corporate and governmental. The guiding intellectual problem was: how does bureaucracy shape moral consciousness? I addressed this problem by examining the occupational ethics –the moral rules-in-use– of the quintessential bureaucratic work group, the managers who both make and are bound by bureaucratic rules. The metaphor “moral mazes” refers

(Suite page 4)

1. A fuller version of this essay was presented at the Séminaire AEGIS, École polytechnique CNRS, Paris, France, 26 March 2009 and will appear as the Foreword to the 20<sup>th</sup> anniversary edition of *Moral Mazes: the World of Corporate Managers* (New York: Oxford University Press). I wish to thank Professor Hervé Dumez for the invitation to participate in the AEGIS seminar and I thank him and his students for their many helpful insights. I also wish to acknowledge the collegueship of Professor Hervé Laroche, editor of the *European Management Journal*. Finally, I am most grateful, as always, to Janice M. Hirota and Duffy Graham for their careful, critical reading of my work.

(Suite de la page 3)

simultaneously to the labyrinthine structures of large bureaucratic organizations and to the moral and ethical quandaries that such organizations regularly create for the men and women who work in them.

Consider, in brief form, the cataclysms that have shaken American economy and society in the past few decades.

- ◆ Business leaders, working in conjunction with political elites, have outsourced American core industries to other countries, stripping the nation of much of its industrial capacity.

- ◆ At the same time, several American businesses, working closely with brokers and national politicians, have encouraged and benefited from the illegal immigration of at least 12 million low-skill, low-wage workers, who place enormous burdens on schools, hospitals, and all other social services in key states.

- ◆ In the 1980s, Wall Street firms developed or refined a number of instruments that eventually transformed financial markets. These included: junk bonds, portfolio insurance, stock index futures to hedge portfolios, and computerized program trading. The 1987 market crash revealed the extent to which financial markets had become 'institutionalized.'

- ◆ Between 1986-1995, more than 1000 savings and loan associations (S&Ls) failed. Two Congressional acts had allowed S&Ls to go beyond their historical role of providing personal mortgages in specific localities and to make commercial real-estate loans regardless of geography. This prompted many S&L executives to sell low-profit mortgages to Wall Street firms to obtain money for more lucrative, much riskier investments. The eventual governmental bailout of the S&L industry cost taxpayers \$124 billion.

- ◆ Wall Street firms, joined later by Fannie Mae and Freddie Mac, the government-sponsored enterprises that provide a secondary market in home mortgages, bundled thousands of mortgages into collateralized mortgage obligations to be sold as bonds to investors around the world.

- ◆ The Clinton administration placed enormous pressure on Fannie Mae and Freddie Mac to enforce the 1977 Community Reinvestment Act that encouraged banks to make loans to minority borrowers in high-risk neighborhoods. To reach the quotas that the government-sponsored enterprises eventually demanded, banks lowered their standards of credit-worthiness eventually reaching the point of no-income-no-assets-no-down-payment-no-documentation loans. Fannie and Freddie accepted the lower standards in the loans they purchased in the secondary market and provided default insurance for them.

- ◆ The use of derivatives exploded in the financial markets, reaching \$1 quadrillion in the 2008 estimate of the Bank for International Settlements. The market in derivatives has no agreed-upon standards, no transparency, and no central clearing and recording house. Despite their high profitability, derivatives add no tangible value to an economy. Under the Clinton administration, Congress passed legislation that allowed the consolidation of investment and commercial banks and another law that exempted derivatives from oversight by state gaming commissions. In a separate ruling, the Federal Reserve allowed the use of derivatives instead of equity to back loans.

- ◆ Enron rationalized newly deregulated markets in oil, gas, and later electricity by developing financial instruments that allowed customers to lock up supplies at stable

prices. It became the middleman in trading 25 percent of the nation's energy, a concentrated control that enabled it to game the markets repeatedly. Enron kept liabilities off its books by assigning its risky holdings in volatile technology stocks to fictitiously-independent partnerships. Many of these partnerships collapsed with the bursting of the dot.com bubble because they held derivative contracts obliging them to cover losses in technology stocks. Enron's failure, which was a financial catastrophe for all but its top managers, most of whom who profited handsomely, forecast things to come in the American economy.

♦ President George W. Bush continued the Clinton administration's policies of pressuring Fannie Mae and Freddie Mac to increase homeownership among minorities whatever their credit-worthiness. This 'diversity' initiative, along with the Federal Reserve Bank's policy of extremely low interest rates, helped fuel an already blazing housing market. Prices spiraled upwards causing many investors to bet more money on collateralized mortgage obligations on the view that even if the lowest-rated, highest-risk tranche of notes in a portfolio defaulted, properties could be sold for more money than had been borrowed.

♦ But the housing market began to weaken in 2006 and then fell apart in 2007, especially in California, Florida, Arizona, Nevada, and Michigan. Financial institutions began to tumble.

♦ Bear Stearns, which held over \$13 trillion in derivatives, was the first major house to fall, although the Federal Reserve cushioned its collapse by underwriting its merger with JPMorgan Chase. Countrywide Financial, the issuer of 20 percent of all mortgages in the United States and a leader in abandoning all prudent lending standards, followed suit, though not before its top executives parachuted to luxurious safety. IndyMac's depositors made a run on the bank because of its soaring mortgage defaults.

♦ Wall Street plunged into a dizzying tailspin in September 2008. Fannie Mae and Freddie Mac were both put into conservatorship. Lehman Brothers declared bankruptcy and the Federal Reserve declined to rescue it. With help from the Treasury, the Bank of America bought a failing Merrill Lynch, even as the bank received, as it later continued to receive, handouts from the quickly-formed Troubled Assets Relief Program (TARP). American International Group (AIG), the huge insurance firm, had its own credit rating downgraded because of its vast derivative holdings of credit default swaps and collateralized debt obligations. The downgrading required the firm to put up collateral with its trading partners. Over the next few months, government agencies propped up AIG with more than \$163 billion, much of which AIG passed on to investment houses and banks to back contracts on derivatives. Washington Mutual Bank collapsed, becoming the largest bank failure in United States history. Wachovia Bank, staggering under mountains of bad loans, was ready to be bought by Citigroup, which had already received \$25 billion in TARP money, when Wells Fargo swooped in with a better offer and embraced Wachovia. Within no time, Citigroup returned to TARP for another cash infusion of \$20 billion, and then \$25 billion more, and a government guarantee that taxpayers would bear its potential losses of \$300 billion.

♦ Throughout all of these separate but related crises, the business executives involved rewarded themselves royally, even when their firms suffered catastrophic losses.

*(Suite page 6)*

(Suite de la page 5)

♦ The economy suffered dramatically. Unemployment soared; consumption declined sharply; household wealth fell precipitously all across the globe; businesses went broke; home foreclosures continued to rise at a rapid rate; credit-card debt increased; major industries were brought to the edge of bankruptcy. At the end of President George W. Bush's presidency, the federal budget deficit was over \$1 trillion and the national debt exceeded \$10 trillion. The International Monetary Fund declared that the entire world economy was suffering its most severe recession since the Second World War with dramatic shrinkages in economic activity across the globe.

♦ In short order after assuming office, President Obama signed a stimulus bill for \$787 billion, signed an omnibus spending bill for \$480 billion, and put forward a 2010 budget totaling \$3.6 trillion, all to be paid for by increasing taxes on the 5 percent of American taxpayers who pay 60 percent of all personal federal income taxes. The Secretary of Treasury and the Chairman of the House Ways and Means committee, both known tax scofflaws, pledged to go after citizens who were delinquent in their taxes. The Secretary of the Treasury announced a plan to salvage the banking system that had the government giving \$6 of public financing for each dollar that investors put up to take mortgage-backed securities of dubious value off the books of banks. The plan made taxpayers liable for about \$2 trillion even as it offered a windfall to the same institutions whose speculation in derivatives helped create the financial calamity. The Congressional Budget Office estimated that the United States federal deficit would exceed \$1.8 trillion in 2009 and reach \$9.3 trillion in the next decade. The Obama administration's plan for the nation to claw its way out of unsustainable debt was to take on yet more debt. In the meantime, foreign countries that had underwritten America's debt by buying United States Treasury notes decried America's budget deficits. China called for a new global reserve currency to replace the debased dollar.

♦ The new president appointed to his advisory staff Clinton-era stalwarts who had insisted on relaxing credit rules to encourage minorities to buy homes, and Wall Street players who had advocated the consolidation of investment and commercial banks and had championed the wealth-making potential of derivatives. These joined long-time Congressional champions of Freddie Mae and Freddie Mac in overseeing the remediation of the catastrophe they had helped to create.

*Moral Mazes* notes that men and women in organizations establish affinities with others in their cohorts based especially on shared occupational experiences. They work hard to attract their superiors' attention and to break into social circles anchored by bosses. With both peers and higher-ups, the task is to demonstrate that one grasps and shares frameworks of understanding about how the world works and "what has to be done". Only those men and women who allow peers and superiors to feel morally comfortable in the ambiguous muddles of the world of affairs have a chance to survive and flourish in big organizations when power and authority shift due to changes in markets, internal power struggles, or the need to respond to external exigencies. The larger the organization, the more thorough are the shakeups, and the shorter the intervals between the upheavals that reshuffle hierarchies and determine personal fates.

When organizations fall apart, one can see what held them together in the first place. Bureaucracies place powerful premiums on certain behavior, and reward those able to recognize those premiums and behave accordingly. Both the premiums themselves and conformance to them are, however, ambiguous because they are constantly

subject to peers' and superiors' interpretations. Hard work, talent, ability, and experience do not necessarily lead to success. Instead, success becomes contingent on others' interpretations of one's performance, leading to a break in the accepted moral economy between talent, effort, and reward.

This makes compulsive sociability an occupational virtue, as one attempts to discern and shape peers' and superiors' interpretations. Although specific premiums and requisite conformance to them vary considerably depending on the nature and purpose of particular bureaucracies and on organizational leadership, all bureaucracies require varying degrees of self-rationalization of their members. Wise and ambitious men and women ruthlessly tailor their public faces, that is, their personal appearances, their vocabularies, and their expressed worldviews, to suit the fashions of the moment. They also tailor their habits of mind to match the institutional logic of their organizations. Such voluntary self-rationalization produces the deepest internalization of organizational goals, creating at the same time relatively enclosed social worlds that allow people to bracket moralities to which they might adhere in their homes, churches, or other social settings. The objectification of self that self-rationalization requires becomes an enduring habit of mind and frames and paces one's stance to practical matters and other people alike. Occupational rules-in-use gain ascendancy over more general moral and ethical standards. Moral choices become inextricably tied to organizational fates.

Within such a context, bureaucracies typically separate men and women from the human or economic consequences of their actions. Top managers rarely meet workers fired because of their decisions; they rarely visit communities devastated economically because of their reallocation of resources; they rarely encounter consumers inadvertently injured by their companies' products; government officials rarely encounter men and women who have become "cases" under procedures they have authorized or visit regions reshaped by laws they have passed; bankers never meet shareholders whose investment monies have disappeared because of banks' bad loans; corporate managers responsible for skimping on infrastructure maintenance costs because of pressures for short-run gains, on which they are judged, are rarely called to account when major equipment grinds to a halt; and city officials who cut back funding for long-term repair projects to balance municipal budgets are nowhere in sight and often long forgotten when bridges or roads collapse.

Such insulation heightens rational decision-making according to the impersonal criteria at the core of every modern bureaucracy, even as it makes notions such as the ethics of brotherhood irrelevant. Further, despite claims to the contrary, bureaucracies also separate people from accountability for their actions. Bureaucratic hierarchies generally encourage superiors' usurpation of credit for the work of subordinates. At the same time, few bureaucracies have formal tracking systems to allot blame for mistakes. Men and women who are upwardly mobile can outrun their mistakes, leaving others to bear blame for them. With luck, those who succeed in outrunning their mistakes end up with the authority to declare others responsible for their own errors. At the upper levels of organizations, among men and women of proven and relatively equal abilities, the allocation of credit and blame, and corresponding success and failure, is thus very often experienced as arbitrary, indeed capricious. Being in the right place at the right time or in the wrong place at the wrong time become more salient explanations for organizational fates than notions of hard work or merit. In short, big organizations often seem to be vast systems of organized irresponsibility—even, perhaps especially, to those within them.

*(Suite page 8)*

---

(Suite de la page 7)

Organizational leaders can attempt to set standards of moral evaluation and practical moral reasoning to guide their charges' actions. But since there is no necessary connection between the good of a particular individual, the good of an organization, and the common good, standards that leaders might assert are arbitrary to some extent, subject to constant negotiation and reinterpretation by competing organizational interests, and always suspect as public relations ploys. In regard to the last point, one notes that Enron boasted an elaborately articulated code of ethics. Leaders can impose certain standards by dint of effort and authority, and sometimes those standards become deeply institutionalized in a particular organization. Typically, however, standards last only as long as leaders themselves. When looking up provides little direction, men and women in large organizations look around. They turn to each other for moral cues for behavior and come to fashion specific situational moralities for specific significant others in their world. As it happens, the guidance that they receive from each other is as profoundly ambiguous as the social structure of big organizations. Moral rules-in-use for all issues become indistinguishable from the rules for achieving success or avoiding failure.

Ethical issues regularly get translated into problems of public relations. What matters is how one's decisions are perceived by crucial publics, not whether those decisions conform to any internalized and institutionalized sets of standards. Leaders in every institutional sector must address competing factions within their organizations, as well as multiple, warring external constituencies. Leaders in the top stratum of organizations are subject to constant scrutiny by the fourth estate and by pundits who flourish in the exploding new electronic media. Thus, adeptness at inconsistency, in particular doublethink and doublespeak, becomes an essential requirement for those who aspire to big-time leadership. Such adeptness must be coupled with the ability to project absolute conviction in whatever one asserts at the moment.

The themes of *Moral Mazes* resonate throughout the economic and financial cataclysms of recent decades. Happenings in the tight-knit occupational world of investment banking provide a classic illustration. Investment bankers typically hail from top business schools where they were drilled in the imperative of increasing the value of the assets in their care in as short a time as possible and by any means necessary without regard for the overall well-being of their own organizations, let alone for the stability of key social and cultural institutions of our society. They made the market for the bundling and securitization of mortgages. They created myriad, extraordinarily complex derivative instruments that produced no tangible value whatsoever for the economy, but made the workings of financial markets impenetrably opaque and baffling even to putative experts. The derivatives chained financial institutions to each other in ways that proved fatal when the market declined. Investment bankers bet other people's money in a high-stakes intramural competition for ever-upward-spiraling, short-term returns, and the crucial peer recognition that those returns conferred in an intensely self-enclosed, self-referential world, one that is oblivious to outside points of view and frames of reference. At the same time, they hedged their bets to eliminate or temper risks to themselves. They paid themselves kings' ransoms even when their firms were tanking and their shareholders losing money. When their world crashed, they demanded that taxpayers rescue their firms because they were too big to fail. They also demanded bonuses because, they argued, their expertise was vital to repair the ravaged financial system. All the while they insisted that the real culprit was not their own

recklessness, but mark-to-market accounting rules that forced them to disclose publicly the worthlessness of assets they held.

One observes similar patterns of thinking and behavior in corporate managers who de-industrialized America by not reinvesting in domestic plants and outsourcing manufacturing and millions of jobs to foreign lands; in congressmen, senators, presidents, attorneys general, and cabinet officials who insisted on relaxing long-standing credit rules to curry favor with particular voting blocs and continue to insist on importing poor, illiterate, and unskilled workers into a postindustrial economy by ignoring and even decrying enforcement of immigration laws; in regulators at the Securities and Exchange Commission who missed entirely Bernard Madoff's theft of more than \$50 billion from investors, the biggest but by no means the only fraud that the institutionalized recklessness of the financial markets allowed, despite repeated, detailed warnings from knowledgeable financial experts; and finally in United States Treasury officials, as well as functionaries at the bond-rating agencies, not to mention professional economists who, as long as times were good, ignored and even blessed the use of precarious debt instruments that sooner or later had to come due.

Organized irresponsibility has migrated to the nooks and crannies of our society. One sees presidents of universities and colleges who preside over the destruction of their institutions' endowments let alone the intellectual integrity of curricula and then outrun their mistakes and move on to higher academic and even high political posts. One sees intellectuals who are completely committed to the destruction of the Western tradition that nurtures them and who help create the profound social and cultural centrifugality that marks American society. One sees big-city mayors who cede control of the streets to drug dealers and other thugs for fear of being labeled non-progressive by various advocacy groups and the press. One sees long-time political insiders in Washington who "screw up and move up", an aphorism that aptly captures the ethos of government bureaucracies. And doublethink and doublespeak now permeate public discourse, bewildering even intelligent, thoughtful citizens.

The legitimacy and stability of a social order depend on the credibility of its leaders. When crucial publics as well as masses fear that industrial, financial, intellectual, and political elites have no firm grasp on the workings of the economy or of other key institutions that shape citizens' everyday lives, then leaders' waning credibility beckons social unrest, perhaps chaos. But in a world marked by an ethos of organized irresponsibility and the recklessness of key elites, who will envision and articulate a compelling vision of the common weal and harness the energies of men and women to strive for it? ■

**Robert Jackall**

*is Willmott Family Professor of Sociology & Public Affairs  
at Williams College, Williamstown, Massachusetts*

## Deux approches différentes de la concurrence : les États-Unis et l'Europe (Cour Suprême et Cour Européenne de Justice)<sup>1</sup>

Les États-Unis comme l'Europe se sont construits sur le droit. Au sommet du système juridique des premiers, se trouve la Cour Suprême et au sommet de celui de la seconde, la Cour Européenne de Justice.

Mais les deux cours et les instances juridiques coéxistantes ont rendu, en matière de concurrence, des arrêts assez divergents.

Comment s'expliquent ces divergences ? Sans doute faut-il tenir compte du mode de fonctionnement des deux institutions et de leur histoire. C'est ce qui sera fait dans une première partie présentant les racines et les structures des deux cours. Ensuite seront étudiés des cas illustrant les divergences d'approche ou celles des autres structures judiciaires sur les questions concurrentielles. Enfin, des solutions pouvant réduire le clivage actuel seront envisagées.

### Racines et structures des deux Cours

Les racines des deux cours sont différentes.

La liberté est le leitmotiv du credo américain. La déclaration d'indépendance proclamait celle d'un peuple. C'est le socle d'une entité nationale quasi homogène à travers tout le territoire avec une Cour Suprême dont les membres sont nommés sans se préoccuper de leur Etat d'origine, et surtout, dont les trames de décisions ont été tissées sur plus de deux siècles.

A l'origine les deux idéaux fondateurs du Marché Commun étaient :

1. Prévenir le risque d'une nouvelle guerre mondiale dévastatrice
2. Créer une économie toujours plus prospère sur le Continent

En contraste avec les États-Unis, le préambule du Traité de Rome mettait en avant le rapprochement des peuples de l'Europe. Les 27 pays européens ne sont pas aussi soudés que ne le sont les 50 Etats des États-Unis.

De même, la Cour de Justice présente à la fois un aspect communautaire et un aspect national. C'est une institution clef de la Communauté avec néanmoins un juge pour chaque pays.

La Cour est relativement jeune avec seulement 50 années de juridiction derrière elle.

Au niveau des traditions doctrinales qui inspirent les décisions, des principes différents peuvent intervenir. Aux États-Unis, par exemple, les monopoles peuvent être démantelés s'ils menacent l'innovation: ce fut le cas pour AT&T et faillit l'être pour Microsoft. En Europe, les situations anticoncurrentielles font l'objet d'une attention particulière lorsque la fluidité des échanges entre les Etats membres est en cause

Au niveau des structures, sept différences au moins peuvent être relevées :

1. Aux États-Unis les 9 membres de la Cour (y compris son président) sont nommés à vie par le Président des États-Unis après l'aval du Sénat. En Europe la

1. An English version of the paper is downloadable at : <http://www.crg.polytechnique.fr/v2/fic/Contrasting%20Concepts%20of%20Competition.pdf>

Cour est nommée pour six ans renouvelables par les gouvernements des 27 pays membres. Le Président, lui, est choisi par ses pairs pour trois ans renouvelables.

2. Aux États-Unis les décisions ne sont pas toutes unanimes avec par exemple une majorité 5/4, 6/3 etc... auquel cas la minorité rédige un mémoire à l'encontre du jugement majoritaire. En Europe, le verdict est unanime. En chambre il peut y avoir dissension, mais une fois la décision acquise à la majorité simple, elle devient unanime : tous signent le verdict. La raison en est simple : chaque gouvernement doit appliquer le jugement même si en chambre son juge a voté contre.
3. Aux États-Unis la Cour Suprême est celle du dernier recours. Dans deux cas seulement elle statue en première instance – dans des litiges où deux ou plusieurs États sont concernés et, lorsqu'il s'agit d'un procès où un dignitaire étranger est impliqué. Tous les autres cas sont en appel des juridictions inférieures. A l'inverse, la Cour de Justice des Communautés Européennes juge en premier et dernier ressort les cas européens, sauf pour ceux, rares, en appel du Tribunal de Première Instance – circa 10% de sa charge de travail.
4. Les juges de la Cour Suprême aux États-Unis siègent toujours en assemblée plénière. En Europe la Cour peut se réunir au complet ou en groupe de 3, 5, ou 13.
5. En Amérique la Cour décide des cas qu'elle souhaite examiner – à la demande de quatre de ses membres. Le nombre des jugements passés en revue est ainsi nettement limité – 80 à 100 par an. En Europe la Cour se doit de décortiquer tous les cas qui lui sont soumis – d'où un nombre largement supérieur : plus de 500 par an.
6. Il n'y a pas d'amende adossé à un jugement aux États-Unis. La Cour Suprême confirme ou infirme les verdicts en appel. En Europe, la Cour peut rectifier le montant prévu par la Commission.
7. Sans limites sont les catégories des litiges susceptibles d'être présentés devant la Cour américaine (les droits de l'homme par exemple). En revanche, la Cour européenne ne prend en compte que ceux qui découlent des traités successifs de la Communauté.

Il est probable que ces différences dans les racines et les structures des deux Cours puissent expliquer des divergences dans le traitement des cas. On peut néanmoins constater cette divergence en matière de concurrence.

### Des cas de divergence en matière de concurrence

Plusieurs exemples illustrent les approches différentes adoptées par la Cour Suprême et la Cour Européenne de Justice.

#### *Silhouette (C355/96)*

En novembre 1995, un fabricant autrichien – Silhouette - expédiait un lot de lunettes de luxe en Bulgarie, en interdisant la revente dans les 15 pays qui composaient alors le Marché Commun.

Un mois après la livraison à Sofia, ce lot réapparaissait en Autriche, était mis sur le marché à bas prix et à grand renfort de publicité, juste avant Noël, par le revendeur Hartlauer.

Silhouette a traduit Hartlauer en justice pour violation de sa marque. Le cas fit la navette entre les cours autrichiennes avant d'atterrir sur celle des Communautés Européennes.

La Cour a donné raison à Silhouette car ce produit n'avait pas encore été vendu dans le Marché Commun et que le droit de marque n'était donc pas épuisé<sup>1</sup>. En effet, selon

1. Définition de l'épuisement du droit de marque Mécanisme juridique selon lequel l'importation sur le territoire d'un pays membre de l'Union Européenne de produits ou objets contrefaisants ne constitue pas un acte de contrefaçon sur ce territoire, dès lors que lesdits produits ou objets ont été mis sur le marché licitement dans un autre pays membre de l'Union Européenne, par le titulaire du droit de propriété industrielle ou avec son consentement. Il s'agit d'une des conséquences de la liberté de circulation des marchandises au sein du territoire de l'Union Européenne.

(Suite page 12)

(Suite de la page 11)

la directive 89/04, le propriétaire d'une marque peut empêcher un tiers, à l'intérieur du Marché Commun, d'utiliser cette marque pour des produits uniquement vendus en dehors de la Communauté.

#### *Levi's 501 Blue Jeans (C414-416/99)*

Dans un cas similaire Levi's avait refusé de vendre à Tesco, chaîne anglaise de supermarchés, sa gamme de Blue Jeans 501. Néanmoins Tesco s'était procuré quantité de ces jeans auprès de détaillants aux États-Unis et au Mexique. Levi's attaqua Tesco pour violation de son droit de marque devant les tribunaux anglais. Ceux-ci ont demandé l'avis de la Cour à Luxembourg. A nouveau, la Cour des Communautés a statué en faveur du fabricant car Levi's n'avait pas donné son accord pour la vente et que cette approbation ne pouvait être ni anticipée ni présumée.

Par l'un et l'autre de ces 2 cas la Cour a confirmé pour les marques l'épuisement communautaire.

#### *L'anza/ Quality King [523 U.S. 135(1998)]*

Au moment même du jugement Silhouette en Europe, le cas L'anza/Quality King était tranché aux États-Unis. Il concernait L'anza, une société de shampoings de luxe vendus à prix élevé dans les salons de beauté, chez les coiffeurs. Ce produit était même devenu la référence dans les écoles de coiffure.

À des prix bien inférieurs L'anza vendait également en Angleterre. Des lots de ce shampoing sont passés de Grande Bretagne à l'Île de Malte pour terminer dans des supermarchés américains où ils étaient commercialisés à très bas prix par Quality King.

L'anza fit un procès à ce dernier pour violation du droit de marque et gagna tant en première instance qu'en appel. La Cour Suprême par contre renversa le verdict en vertu de la doctrine de la première vente : le propriétaire n'en a plus le contrôle après la première vente « First Sale » (article 109 [a] de la loi de 1976 sur les marques).

Aux États-Unis l'épuisement international prime.

#### *GE –Honeywell Merger (T210/01)*

Cette fusion fut autorisée, en mai 2001, par le Département de la Justice aux États-Unis, mais refusée deux mois plus tard par la Commission des Communautés Européennes, décision validée par le Tribunal de Première Instance.

La justice américaine ne voyait dans cette fusion aucune atteinte à la concurrence. En effet les sociétés Pratt & Whitney et Rolls-Royce demeuraient de puissants concurrents sur ce marché.

Ainsi ce feu vert se justifiait par une rationalisation accrue dans ce secteur. Une seule exigence était imposée : la vente par Honeywell de ses installations de moteurs pour hélicoptères.

Au contraire en Europe, la Commission puis le Tribunal ont estimé que cette fusion renforcerait la position dominante de General Electric dans 3 domaines : les réacteurs des gros porteurs régionaux, les réacteurs d'avions privés, les petites turbines marines à gaz.

A noter que le Tribunal a rejeté l'accusation de la Commission qu'une gamme élargie de produits tous intégrés à General Electric entraînerait nécessairement la création ou le renforcement d'une position dominante.

Trois ans plus tard, cette question de gamme de produits intégrés suscitera une réponse tout autre de la Commission et du Tribunal de Première Instance dans le cas Microsoft.

#### *Microsoft (T201/04)*

Aux États-Unis, Microsoft a été reconnu coupable d'abus de position dominante en intégrant à son système Windows son Internet Web browser et son Media Player. Le jugement d'avril 2000 a sommé Microsoft de se scinder en deux sociétés, l'une pour les systèmes d'exploitation, l'autre pour les logiciels d'application. Par contre, en appel, ce verdict a été annulé. Certes le comportement monopolistique de Microsoft a été confirmé, mais l'obligation de constituer deux firmes séparées a été abrogée. Désormais Microsoft avait seulement le devoir de proposer à ses concurrents sa technologie et ses protocoles découlant de sa propriété intellectuelle. Ainsi, une interopérabilité entre les produits de la concurrence et ceux de Windows était assurée. La Cour d'appel a également autorisé Microsoft à continuer d'intégrer tant son Media Player que son Internet Web browser aux autres éléments de Windows.

En Europe, la Commission a eu un avis diamétralement opposé en estimant que Microsoft avait abusé de sa position dominante en : 1) limitant l'interopérabilité entre Windows et les serveurs de la concurrence ; 2) incorporant dans Windows son Media Player.

Microsoft contesta la décision de la Commission devant le Tribunal de Première Instance. Certes, celui-ci a reconnu le droit pour une société de choisir ses interlocuteurs tout en précisant que, dans certains cas, ce droit pouvait entraîner un abus de position dominante. La Cour a donc confirmé la position de la Commission : seul un accès ouvert à la technologie de Microsoft offrirait à des concurrents comme I B M ou Sun Microsystems la possibilité de se maintenir sur le marché.

En conséquence le Tribunal a conclu que le refus de dévoiler aux concurrents cette technologie (ne pas licencier les droits de propriété intellectuelle verrouillant cette technologie) constituait un abus de position dominante. Avec une concurrence moins tonique, les consommateurs seraient les grands perdants. Le Tribunal a donc enjoint Microsoft d'offrir en licence, non seulement cette technologie ouvrant la voie à l'interopérabilité des systèmes, mais aussi à un prix nominal les droits intellectuels couvrant cette technologie.

En outre avec l'intégration de Media Player dans Windows Microsoft pensait faire preuve d'innovation et apporter un atout de plus pour le consommateur. Pour le Tribunal, ce soit disant « plus » se faisait au détriment et d'une saine concurrence et du choix du client.

Dès lors le Tribunal a exigé de Microsoft d'offrir au même prix les deux versions de Windows, l'une avec Media Player, l'autre sans.

#### **Explicitation des divergences**

Ces différents cas illustrent une série de divergences dans la procédure et le fond de l'approche.

#### *La charge de la preuve*

Aux États-Unis, si l'Agence Administrative concernée et le Département de la Justice estiment que la loi anti-trust a été violée par une société et que cette dernière conteste la décision, c'est au Département de la Justice d'en faire la preuve.

(Suite page 14)

(Suite de la page 13)

En Europe, la Commission a une très large marge de manœuvre tant pour le périmètre de son enquête que pour l'interprétation des données. La Cour a tendance à accepter les conclusions de la Commission, la phrase « la Commission n'a pas commis d'erreur d'interprétation... » revenant souvent dans le jugement du Tribunal. C'est à la société de convaincre la Cour que la Commission s'est fourvoyée. Selon les rives de l'Atlantique, la charge de la preuve est en fait inversée.

#### *Concurrence et Propriété Intellectuelle*

En Amérique, l'attitude prépondérante veut que la propriété intellectuelle et la concurrence s'aiguillonnent l'une, l'autre. La concurrence pousse à l'innovation qui stimule la concurrence qui à son tour provoque d'autres percées.

La position européenne est plus nuancée. Le cas Microsoft en est un bon exemple.

Pour intensifier l'innovation Microsoft a été contrainte de partager avec ses concurrents sa propriété intellectuelle et ce, à un prix nominal. Effectivement cette approche peut donner naissance à court terme à de nouveaux produits : plus de concurrence donc plus d'innovation. A plus long terme la question demeure. Cette philosophie envers les sociétés les plus performantes se révélera-t-elle être un encouragement ou au contraire un découragement à l'innovation ? Celle-ci doit-elle profiter autant aux autres qu'à celles ayant risqué l'investissement en temps et en budget ?

#### *L'analyse du Marché*

En étudiant l'éventualité d'un monopole, l'approche américaine est d'examiner l'ensemble du marché, au sens large du terme, et non seulement les concurrents en présence.

La substitution de produits toujours possible en est la raison. Les marchés sont fluctuants ; une avance considérable dans une niche peut disparaître du jour au lendemain avec l'apparition d'une demande nouvelle, d'un changement de mode, d'un nouveau produit ou d'un nouveau concurrent.

L'approche en Europe est différente avec une tendance à se focaliser sur les concurrents en présence et leur part de marché.

Des raisons structurelles peuvent expliquer cette divergence de point de vue. Les contraintes budgétaires sont moins draconiennes aux États-Unis qu'en Europe. Une équipe forte de 400 personnes pour scruter les fusions-acquisitions permet à la justice outre-Atlantique de ratisser plus large pour fourbir ses armes. Par comparaison au moment du mariage avorté GE - Honeywell la Commission ne disposait que d'un service de 50 employés chargés de suivre cette catégorie d'affaire. Pour constituer ses dossiers sur une société, soit par sa propre enquête soit sur une plainte, la Commission européenne tend à recourir aux données fournies surtout par les concurrents et également par les consommateurs concernés. Les barrières linguistiques, la segmentation du marché due aux frontières nationales et aux variantes locales dans la compilation des données jouent aussi pour rendre beaucoup plus complexes les enquêtes et les conclusions à en tirer.

Finalement en Europe la notion anti-trust est relativement nouvelle – une cinquantaine d'années depuis le Traité de Rome - aux États-Unis elle est déjà en place depuis plus d'un siècle (Sherman anti-trust act de 1890).

#### *L'intérêt du Consommateur*

Dans l'action anti-trust le point clef des deux côtés de l'Atlantique est la primauté de l'intérêt du consommateur. Mais si le but est le même, l'approche est différente. En

termes généraux les États-Unis cherchent à remédier à une situation illégale, tandis que l'Europe tend à la prévenir.

En Amérique, préserver la concurrence n'est pas synonyme de maintien en vie des concurrents. Ce qui compte c'est l'efficacité économique – le meilleur moyen de promouvoir l'intérêt du consommateur. Tout autre est l'optique en Europe : avec un certain nombre de concurrents sur le marché, le consommateur est gagnant.

En 1997 la Commission a failli empêcher la fusion Boeing - Mc Donald Douglas, quatre ans après en 2001 la Commission puis le Tribunal en 2005 ont refusé la fusion GE-Honeywell, et tous deux ont mis un frein aux ambitions jugées excessives de Microsoft.

Indubitablement il y a de la part de la Commission une méfiance envers les grandes sociétés détenant une part importante du marché. En outre elle soupçonne ces firmes de se développer pour gagner plus, d'innover pour fragiliser la concurrence et de ne pas se soucier, en priorité, de l'intérêt du consommateur.

Il est à espérer que si la fusion – même partielle - Microsoft/Yahoo revient à l'ordre du jour le Département de la Justice et la Commission européenne adopteront à cet égard une position voisine.

#### *Règle du Marché ou Règlementation du Marché*

A l'exception du contexte économique actuel, la réaction première aux États-Unis si un problème concernant un marché éclate: à lui de le régler lui-même. La main invisible du marché est le meilleur médecin, le meilleur remède - l'Etat étant pesant, papéassier, lent et maladroit. En Europe au contraire l'empreinte du régulateur est mieux perçue et plus sollicitée. Y prévaut également le sentiment que le gouvernement est mieux armé, plus apte et plus scrupuleux que le marché à prendre en main les problèmes économiques en général et ceux de la concurrence en particulier.

#### **Un rapprochement possible ?**

Il serait puéril de croire que ces points de vue divergents vont disparaître. Mieux abordés, ils peuvent devenir moins nombreux et moins conflictuels.

Voici quelques suggestions pour y parvenir.

Premièrement, si un problème pointe à l'horizon prévoir immédiatement des réunions informelles, et même formelles entre les protagonistes. Cela réduit les risques d'opinions tranchées et figées, laissant ainsi place à plus de souplesse souvent prélude à consensus. Depuis l'affaire GE - Honeywell ce type de contacts informels est mis en place plus systématiquement.

Deuxièmement, prendre en compte les différences culturelles, par exemple : la sécurité de l'emploi en Europe, la mobilité de celui-ci aux États-Unis.

D'autres divergences de mentalité ne sont pas toujours immédiatement évidentes. Pourtant il est indispensable, dans toute négociation où les administrations de part et d'autre de l'Atlantique sont parties prenantes, de tenir compte des nuances, des subtilités et des variantes imperceptibles.

Troisièmement, accepter que par certains aspects le monde n'est qu'un, mais que par beaucoup d'autres il est très diversifié. Cela rend indispensable pour les jeunes une éducation et une formation multiculturelles, une expérience de travail international en cours de carrière ainsi qu'une maîtrise approfondie d'au moins deux langues étrangères. Même si le français demeure la langue officielle de la Cour de Justice à Luxem-

*(Suite page 16)*

(Suite de la page 15)

bourg, l'anglais est évidemment la langue internationale des affaires.

En épousant ces trois critères, et probablement d'autres le terrain sera plus propice aux convergences qu'aux divergences.

### **Bibliographie indicative**

#### *Sur la Cour Suprême des États-Unis et le raisonnement économique :*

Breyer Stephen (2009) « Economic reasoning and judicial review. The Economic Journal, vol. 119, February, pp. 123-135.

#### *Sur le cas Silhouette :*

Trogh Ramses (2002) The International Exhaustion of Trade Mark Rights after Silhouette : The End of Parallel Imports ? Lund, University of Lund.

#### *Sur le cas Levi's 501 Blue Jeans (C414-416/99) :*

Claboli Irene (2002) « Trademark Exhaustion in the European Union: Community-Wide or International? The Saga Continues » Marquette Intellectual Property Law Review, Vol. 6, pp. 47-90.

#### *Sur les trois cas :*

Tancer Robert S. & Mosseri-Marlio Claude (2003) « Intellectual property rights exhaustion - Opposite viewpoints: United States/Europe: Silhouette International v. Hartlauer & Quality King Distributors v. L'anza Research International ». Thunderbird International Business Review, Vol. 46, n° 1, pp. 85-92.

#### *Sur GE-Honeywell:*

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2002) "Concurrence. L'affaire General Electric-Honeywell." in Montbrial Thierry de & Moreau Defarges Philippe [ed.] (2002) RAMSES 2003. Les grandes tendances du Monde. Paris, Dunod, pp. 237-239.

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2002) « Concurrence : les bonnes leçons de l'affaire GE/Honeywell. » Sociétal, n°37, 3ème trimestre, pp. 12-16.

#### *Sur Microsoft :*

Dumez Hervé (2000) « Le procès Microsoft : un « thriller » économique. » Sociétal, n° 28, Mars, pp. 13-18.

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2001) « Concurrence : la politique Antitrust à l'aune de Microsoft. » in de Montbrial Thierry & Jacquet Pierre (2001) Ramses 2002. Paris, Dunod, pp. 231-233 ■

*Claude Mosséri-Marlio  
Industriel, Université de Schiller*

## Peter Drucker

Peter Drucker est né le 19 novembre 1909 à Vienne. S'il y avait eu avant lui Chester Barnard, Mary Parker Follett, et bien sûr Taylor et Fayol, il fut sans doute le premier à écrire des livres de management proprement dit, et surtout à connaître une diffusion mondiale (on parle de six millions d'exemplaires vendus). On utilisa à son endroit (et peut-être à son encontre) le terme de « gourou », ce qui l'exaspérait.

L'autobiographie<sup>1</sup> qu'il a laissée n'en est pas vraiment une, puisqu'il se tient lui-même très en retrait, se considérant comme un « figurant », et juxtapose sans lien les chapitres centrés sur des rencontres qu'il fit durant sa vie. Mais on peut parler de chef d'œuvre, surtout pour sa partie viennoise et anglaise.

Le portrait qu'il trace de sa grand-mère est l'un des plus attachants, des plus vivants, qui soient. Elle avait été l'élève de Clara Schumann, avait joué devant Brahms et sous la direction de Mahler pour un concert de charité. Elle interprétait les grands compositeurs français que l'on redécouvrait, Rameau et surtout Couperin (le musicien qui resta le préféré de son petit-fils), sans les fioritures romantiques à la mode dans la capitale austro-hongroise, qu'elle jugeait vulgaires. A la fin de sa vie, toutes ses phrases commençaient par : « Je suis peut-être une vieille femme stupide, mais... » et manifestaient un bon sens allègre et subtil que ses proches ne comprenaient pas toujours et traitaient comme une aimable bêtise.

Drucker fut présenté à Freud lorsqu'il avait huit ou neuf ans, quand sa famille et la sienne se retrouvèrent dans un restaurant coopératif de la Berggasse. Sa mère avait été l'élève de Bleuler et avait assisté, seule femme de l'assistance, à une série de conférences sur la psychanalyse. Elle racontait le trouble du professeur à l'évocation des problèmes sexuels du fait de cette présence féminine. L'analyse que Drucker fait de Freud apporte des éléments factuels intéressants. Elle retourne la théorie du *lapsus* contre son créateur à propos des trois mythes que Freud propagea lui-même : qu'il avait toujours éprouvé des difficultés financières (ce qui avait le don d'irriter son frère, Alexander, qui travaillait dans le même ministère que le père de Drucker), qu'il avait été victime d'antisémitisme dans sa carrière, et que les médecins viennois l'avaient délibérément ignoré. La description de l'étonnante famille Polanyi, rencontrée en Angleterre, et notamment de Karl, laisse un souvenir ineffaçable.

Ayant quitté Vienne très jeune, c'est dans une banque d'affaires londonienne que Drucker s'était surtout formé, avant de gagner les États-Unis. Trois anecdotes en témoignent.

Un jour qu'il suggère au patron de la banque, Ernest Freedberg, d'investir dans une société aux perspectives attirantes, il s'entend répondre sèchement : « *Un gestionnaire qui promet d'augmenter simultanément le chiffre d'affaires et les bénéfices, longtemps ou pas, est soit un escroc, soit un idiot, soit le plus souvent les deux.* »

Drucker lui expose une autre fois un plan de rachat d'une entreprise avec restructuration à la clef, et Freedberg propose alors d'aller en parler avec un jeune

(Suite page 18)

1. Je remercie Erhard Friedberg de m'en avoir recommandé la lecture et Magali Ayache de m'avoir fait des remarques qui ont considérablement amélioré ce texte.

(Suite de la page 17)

comptable, Lewis. Or, ce Lewis était inexpérimenté et un peu demeuré, au dire même de Freedberg, ce que lui fait remarquer Drucker : « *Exactement. S'il est capable de comprendre votre projet, on le réalisera. Sinon, c'est qu'il est trop compliqué. Toute chose doit être à la portée des imbéciles, car en fin de compte ce sont les imbéciles qui font le travail.* »

Enfin, alors que le gouverneur adjoint de la Banque d'Angleterre recommandait chaleureusement un promoteur, que les différents établissements de la City avaient investi dans les affaires de ce dernier, et que son état-major voulait suivre, Freedberg refusa absolument. L'affrontement fut violent : ses associés menaçaient de démissionner. Par la suite, l'homme fit faillite dans des conditions frauduleuses et tout le monde se tourna vers le patron pour lui demander comment il avait flairé le piège. « *Cela se voyait comme le nez au milieu de la figure. Que vous autres ne vous en soyez pas aperçus, je n'arrive pas à le croire. Le type avait une réponse toute prête à toutes les questions. Quelqu'un d'honnête, jamais. Ce n'est d'ailleurs pas ce qu'on attend de lui.* ».

C'est au printemps 1937 que Drucker arriva aux États-Unis. Il y fut journaliste indépendant et professeur dans une université d'*undergraduates*, Bennington. Son premier ouvrage dans le domaine du management, *The Concept of Corporation*, est probablement la première étude de cas sur la gestion d'une entreprise, la General Motors. Il avait été contacté en 1943 par un des dirigeants de la firme qui avait lu un livre de lui dans lequel il prédisait en conclusion l'avènement des grandes organisations comme cœur de la société moderne. GM lui proposait de développer sa thèse en menant une recherche sur ses politiques et sa structure. Drucker centra son analyse sur la décentralisation, ou organisation divisionnelle. Contrairement à ce que l'on affirme souvent, le PDG de l'époque, Alfred Sloan Jr n'apprécia pas le livre, ne le cita jamais, et il écrivit son autobiographie – *My Years with General Motors* - en grande partie en réaction. Drucker connut les affres du chercheur : il écarta quelques-unes de ses thèses parce qu'il anticipait qu'elles seraient contredites par certains dirigeants du groupe, et il encourut pourtant leur mépris ; il fit des compromis pensant plaire à certains autres, et ils ignorèrent simplement ce qu'il avait écrit. Mais Sloan l'avait laissé aller jusqu'au bout de sa recherche, avait pris parfois son avis et lui avait expliqué sa façon de fonctionner.

Quelques années plus tard, en 1954, dans *The Practice of Management*, il proposa le « *management by objectives* » qui connut une fortune planétaire. L'idée lui était venue de recherches qu'il avait menées chez General Electric. Mais sans doute aussi de son institutrice viennoise, Mademoiselle Elsa. Lorsqu'il était entré en classe avec elle en effet, il s'était vu donner un cahier, avec cette consigne : « *Note au début de chaque semaine les progrès que tu comptes faire, et à la fin ceux que tu auras effectivement réalisés [...] Une fois par semaine, nous regarderons ton cahier de classe ensemble. Bien sûr, tu peux venir me voir chaque fois que tu as un problème, mais c'est toi qui tiendras ton cahier. Plus tard, si tu veux, tu pourras tenir aussi le mien – cela me rendrait service [...]* » (Drucker, 2001, p. 81). Tout le management participatif (et même le 360°...) y sont déjà. En 1959, il invente l'expression « *knowledge worker* », promise elle aussi à un bel avenir.

A la fin de sa vie, Peter Drucker se détourna des grandes entreprises et travailla pour des organisations à but non lucratif, des églises protestantes notamment. Certains dirent qu'il ne pardonnait pas aux grandes entreprises de ne pas suivre ses conseils. En réalité, déclara-t-il, il s'était d'abord intéressé à la religion et aux institutions religieuses, et c'est par là qu'il en était arrivé au management. Il s'agissait donc d'un retour aux sources. Alors que Harvard et Princeton lui avaient fait des offres, il avait

préférait un poste à Bennington parce qu'on l'y avait laissé enseigner la philosophie et la religion. Sans doute parce que ses connaissances dans ces matières étaient réelles, il s'interdit toute allusion à elles dans ses œuvres de gestion.

A dix-neuf ans, la lecture de Kierkegaard l'avait bouleversé au point qu'il se mit à étudier le danois pour pouvoir lire toute la partie de l'œuvre qui, à l'époque, n'était pas encore traduite. Il n'en fait pas mention dans son autobiographie. Lui-même faisait des sermons le dimanche, quoiqu'il n'en ait pas beaucoup parlé. L'exercice lui paraissait intéressant : « vous avez 20 minutes pour communiquer une vision. » Il est probable que la réflexion de Kierkegaard sur la communication n'est pas étrangère à la manière dont il aborde le management.

Il est décédé le 11 novembre 2005, cent cinquante ans jours pour jour après le penseur qu'il avait le plus admiré.

### Référence

Drucker Peter (2001) *Témoin du 20<sup>e</sup> siècle. De Vienne 1920 à la Californie 1980*. Paris, Village Mondial ■

*Hervé Dumez*  
PREG — CNRS / École Polytechnique

---

## Søren Kierkegaard

Ce nom désigne le jardin qui entoure les églises. Pour les Danois, il évoque un cimetière.

Michael Pedersen avait fait fortune dans le négoce de textile et s'était retiré des affaires. Il ne sortait presque plus. Quand son plus jeune fils lui demandait de faire une promenade, il refusait. Mais il lui prenait la main dans le salon. Selon le souhait du petit garçon, il racontait qu'ils passaient la porte de la ville pour se rendre à la campagne, ou qu'ils allaient par les rues. Le père décrivait tout ce qu'ils voyaient, les mettait à l'abri d'une voiture qui passait un peu trop près, saluait les passants, faisait monter l'eau à la bouche de son fils en lui décrivant les fruits de la marchande des quatre saisons. S'ils suivaient des chemins connus, ils se contrôlaient l'un l'autre afin qu'aucun détail ne fût oublié. L'enfant imaginait des péripéties que le père mettait soigneusement en scène et enchaînait. Au bout d'une demi-heure de cette promenade immobile, le petit garçon était aussi fatigué que s'il avait réellement marché<sup>1</sup>.

Sa première femme étant morte jeune, Michael Pedersen avait mis enceinte la servante un mois plus tard. Ne sachant quasiment ni lire ni écrire, elle fut la mère adorée de quatre filles et trois garçons. Søren était le dernier.

(Suite page 20)

1. Ce souvenir a été introduit dans *Johannes Climacus ou De omnibus dubitandum est*, OC II, p. 318.

(Suite de la page 19)

Il a six ans quand débute la série tragique. Son frère Michael, tombe dans la cour de l'école et meurt d'une hémorragie cérébrale. Maren Christine, le joyau, la préférée du père, meurt trois ans plus tard d'une néphrite. Dix ans s'écoulent. Niels se heurte à son père dont le souhait est qu'il reprenne l'affaire familiale et quitte la maison pour Boston, puis New York, échouant finalement à Paterson, New Jersey. Quelque temps après son départ, sa mère meurt d'une fièvre typhoïde, suivie de sa sœur

Petrea Severine qui venait de donner le jour à son quatrième enfant. Niels, quant à lui, disparaît de consommation à Paterson et quand la nouvelle atteint la famille, celle-ci est en deuil de la dernière fille, Nicolene, morte en accouchant. A l'agonie, le fils exilé n'aurait fait mention que de sa mère, qu'il croyait toujours vivante, soit qu'il ait cru son père mort, soit qu'il ne lui ait pas pardonné d'avoir voulu le forcer à travailler dans les affaires et de ne lui avoir laissé d'autre choix que le départ. Le père, en tout cas, ne s'en remet pas.



Søren Kierkegaard

Le soir, lui et les deux fils restants dînent dans la vaste demeure silencieuse des voix qui se sont éteintes. Chacun remonte ensuite dans sa chambre, le vieillard au premier, les deux fils au second : Peter, l'aîné grand et fort, brillant étudiant en théologie et Søren, couvert de tâches de rousseur, malingre et, s'étant probablement cassé le dos à l'école, légèrement bossu. Tous trois sont convaincus que le père, coupable d'une faute indicible, est

condamné à ne pas pouvoir mourir avant d'avoir vu disparaître un à un tous les siens et que les deux frères sont donc en sursis<sup>2</sup>. Søren est un élève sarcastique, insupportable. Lorsqu'il marche dans la rue, il parle haut, gesticule, agite fébrilement sa canne en faisant de dangereux moulinets. Ses cheveux se dressent étrangement sur sa tête. La mort de sa mère l'a terrassé<sup>3</sup>. Enfant, il est généralement silencieux, ne parle jamais de sa famille, n'amène jamais un camarade chez lui. Habillé par son père, son accoutrement le met à part. Soudainement, il éclate d'ironie acide, ridiculisant son interlocuteur, systématiquement un garçon plus fort que lui qu'il traite de nain intellectuel, risquant sans cesse de se faire rosser, ou même un professeur. Un jour que son frère remplaçait un enseignant absent, il se moque de lui en pleine classe. Il se veut le plus grand poète et le plus grand penseur que le monde aura porté. Son père le force à faire des études de théologie qui ne l'intéressent pas.

Un soir, ce dernier ayant trop bu, Søren surprend un propos qui semble lui confirmer le pire. Il n'en dira jamais rien.

La gaieté revient pourtant dans la maison lorsque Peter épouse Marie, la fille d'un évêque. Professeur de chant, elle donne ses cours à domicile et le logis s'emplit de musique. Sa joie de vivre, son caractère enjoué, charment le père et son beau-frère. Chacun espère la venue d'un enfant, le dernier des Kierkegaard et leur renouveau. Neuf mois après son mariage, elle décède brusquement. Peter dira que son frère a alors approché la folie.

Søren s'étonne lui-même par sa capacité à rire, à se moquer, alors qu'il est intérieurement dévasté. Il multiplie les dettes, mène une vie de bohème, néglige ses études. Son père ne discute rien et paie. Désespéré par la futilité de son fils mais convaincu qu'il va le perdre, il choisit de laisser faire. Quand l'aîné approche de ses trente-trois ans, l'âge du Christ en croix, son père et son jeune frère pensent sans se l'avouer qu'ils l'enterreront prochainement et guettent tout signe avant-coureur. Pourtant, à la surprise des deux enfants, c'est le père qui meurt à quatre-vingt-deux ans, les laissant survivants. Peter sera évêque, membre du parlement, ministre. Il paraît équilibré et ne l'est pas. Après la mort de son jeune frère, il se reprochera de l'avoir haï et finira dément.

2. Anticlimacus définit ainsi le désespoir ou maladie à la mort : « Et quand le danger est devenu si grand que la mort est devenue l'espérance, le désespoir est la désespérance de ne pouvoir même mourir. » (OC XVI, p. 176)

3. Il a souvent été dit que, dans les milliers de pages qu'il a écrites, publiées ou intimes, sa mère n'est pas une fois mentionnée. Peut-être n'est-ce pas tout à fait vrai : « Lorsque l'enfant, devenu grand, doit être sevré, sa mère cache pudiquement son sein, et l'enfant n'a plus de mère. Heureux l'enfant qui n'a pas perdu sa mère autrement. » (OC V, p. 108). Il est probable qu'il existe une autre courte allusion à sa mère dans *La maladie à la mort* (ou *Traité du désespoir*), OC XVI, p. 266.

D'après un ami, son père aurait dit à Søren : tant que je vivrai, tu ne feras rien de bon ; il faut que je disparaisse pour que tu deviennes quelque chose. Le jeune homme sait qu'il a désespéré les derniers moments du vieillard. La période est terrible : dans ses moments de solitude, il pleure ; dès qu'il est avec quelqu'un, il affecte l'insouciance et l'enjouement. Ayant hérité d'une fortune conséquente, il se trouve libre. On lui prédit qu'il ne finira jamais ses études. Or, en un temps record, les examens de théologie sont réussis et les attentes de son père, mais trop tard, finalement réalisées. Il décide même de poursuivre, avec une thèse et choisit comme sujet le concept d'ironie, centrant son analyse sur Socrate. Le thème est à la mode. Hegel et les romantiques allemands en ont traité, Schlegel surtout : « *L'ironie véritable est celle de l'amour. Elle naît du sentiment de nos propres limites, et de la contradiction apparente entre ce sentiment et l'infini inhérent à tout amour véritable.* » Kierkegaard retient cette idée que l'ironie provient d'une contradiction entre le monde fini tel qu'il s'impose à nous et l'exigence éthique infinie que porte l'individu. Mais il s'élève contre Hegel qui n'y voit qu'un moment à dépasser et qui pense que l'individu, avec son opacité et ses secrets, finit toujours par être compris dans le général et le rationnel, englouti dans le monde de l'histoire. Les rapporteurs louent la qualité intellectuelle du travail, mais en critiquent le ton souvent sarcastique, parfois poétique, et au total peu universitaire. Ils admettent que le document final soit écrit en danois. La soutenance a lieu le 29 septembre 1841 et dure sept heures et demi, en latin. Comme il est de tradition, des interventions ont lieu de la salle, dont une de Peter. Certains se sont demandés si l'ouvrage lui-même n'était pas ironique. Question vaine : il l'est, et ne l'est pas. Peut-on parler sérieusement de l'ironie, sans manquer le sujet ? « *Le propre de l'ironie, remarque d'ailleurs le texte, est de ne jamais se démasquer<sup>4</sup>* ». Cette thèse marque surtout la naissance d'un écrivain, que le jury qu'il interpelle a sans doute peu apprécié : « *Mon cher Critique ! Permets-moi un seul mot, une innocente parenthèse où je dirai ma reconnaissance envers Platon et le réconfort que m'a donné sa lecture. Où trouver du soulagement sinon dans le calme infini où, dans le silence de la nuit, l'idée se déploie sans bruit, religieusement, tout bas et pourtant puissante au rythme du dialogue, comme si rien d'autre n'existait au monde ; où chaque pas est mesuré, repris avec lenteur et solennité, parce que les idées elles-mêmes savent, pour ainsi dire, qu'elles ont leur temps et leur lieu ; et quand a-t-on eu besoin de repos dans le monde, sinon de nos jours où les idées se poursuivent à une vitesse insensée, signalant leur présence au fond de l'âme par une simple bulle à la surface, sans jamais s'épanouir, avortées dès leur tendre pousse ; elles n'ont pas plutôt dressé le front dans la vie qu'elles meurent de chagrin, comme l'enfant dont parle Abraham à Santa Clara<sup>5</sup> : à l'instant même de sa naissance, il eut si grand peur du monde qu'il rentra bien vite dans le sein de sa mère* » (OC II, p. 26-27). Le doyen de la faculté de philosophie lui propose de briguer un poste de professeur mais il répond qu'il va réfléchir quelques années. Choqué, son interlocuteur lui rétorque que l'université, elle, n'attendra pas. Citant nommément un des professeurs récemment recruté, il réplique : voulez-vous donc faire comme pour lui, embaucher quelqu'un qui n'est pas mûr ?

Un mois après la soutenance, il quittait Copenhague pour l'Allemagne, ayant rompu ses fiançailles qui avaient duré treize mois. Le scandale de cette rupture secoua la petite capitale.

D'une grande beauté, Régine était intelligente et vive. Elle avait dix sept ans. Ils marchaient ensemble, faisaient des excursions en voiture. Il lui écrivait, lui envoyait des livres, lui offrait son parfum préféré (de l'essence de muguet), aimait en elle par dessus tout l'enfant qu'elle avait su rester. Sa légèreté l'enchantait<sup>6</sup>. Lorsqu'il mit fin à leurs fiançailles, il lui proposa que ce soit elle qui rompe officiellement, pour qu'elle ne soit pas en butte aux ragots, et elle lui répondit –d'une manière qui n'était pas



Regine Olsen

4. Du concept d'ironie constamment rapporté à Socrate, OC II, p. 46.
5. Mystique à l'ironie parfois acerbe nommé en 1669 prédicateur de la cour à Vienne. On peut voir sa statue près du palais impérial, au coin du Burggarten.
6. Sans doute s'est-il souvenu d'elle dans le très beau personnage de l'épouse de Nicolaus Notabene, mélange exquis de sérieux enfantin et de légèreté rayonnante (*Préfaces. Lectures récréatives pour certains conseillers au gré du moment et de l'occasion, OC VII*).

(Suite page 22)

(Suite de la page 21)

sans rappeler Socrate, note-t-il— que personne n'oserait l'humilier en face-à-face et que ce que les autres diraient en son absence ne pouvait pas l'atteindre. Le soir même, il alla au théâtre. Il savait avoir été atroce avec elle, s'étant forcé à l'être<sup>7</sup>. Quand ses petits neveux, qu'il adorait<sup>8</sup>, vinrent le voir quelque temps après, il éclata en sanglots et tous se mirent à pleurer sans savoir pourquoi. Puis il s'embarqua sur un vapeur en partance pour Stralsund. Son projet était de rester à Berlin un an et demi, mais quelques mois lui furent suffisants, en deux voyages. Parti pour assister aux cours de Schelling, qui le décevront et où il croisa probablement Marx, Engels et Bakounine qui étaient eux aussi dans le public, il s'est surtout mis à écrire. Un de ses amis est chargé de se renseigner et de lui donner des nouvelles de Régine.

A son retour, il orchestre son déchirement. Le jour, il parcourt ostensiblement les rues de la ville, souvent avec un ami, discourant et agitant sa canne (marcher est une passion pour lui, et c'est ainsi que lui viennent ses idées<sup>9</sup>). Le soir, il est dans les cafés, fumant un cigare et discutant avec animation, puis se rend au théâtre. Le désœuvrement, l'indifférence et l'absence de toute consistance morale le caractérisent aux yeux de tous. La nuit, dans la grande maison vide, négligeant de dormir, il passe d'une pièce à l'autre où, dans chacune, un écritoire et des chandeliers ont été installés. Dans le secret, debout, il couvre des monceaux de pages. Ils seront signés de pseudonymes, sauf les discours édifiants, un ensemble de sermons. Victor Eremita (l'ermite victorieux, puisqu'il s'est, d'une certaine manière, retiré définitivement du monde pour écrire) édite *Ou bien/ou bien* qui comporte l'un des plus beaux éloges du mariage, de poétiques analyses des figures de l'amour dans les opéras de Mozart, et le *Journal du séducteur* qui raconte leur histoire comme s'il s'était joué de Régine et qui fait scandale. L'ouvrage devient immédiatement un *best seller* malgré son volume. A-t-il écrit le *Journal* pour aider Régine à se détourner de lui ? Sait-il qu'elle le reconnaîtra sous le pseudonyme ? Il semble qu'il ait espéré être haï d'elle et même de tous. Malgré les précautions qu'il a prises, malgré ses dénégations, tout Copenhague a identifié l'auteur. Mais l'effet est inverse : il est devenu célèbre. Johannes de Silentio (le silence, puisqu'il ne parlera plus désormais à Régine directement) signe *Crainte et tremblement*, une réflexion sur le sacrifice d'Isaac par son père Abraham. Il s'agit de défendre l'autonomie absolue du religieux, mais aussi d'affirmer l'espoir que l'être aimé puisse être recouvert par delà tout espoir, contre toute espérance terrestre. Constantin Constantius (la constance répétée) est l'auteur du livre le plus étrange, *La Répétition* (ou *La reprise*). Observateur apparemment détaché, mais discrètement engagé et actif, Constantin raconte les fiançailles. « *Seul l'amour fait de ressouvenir est heureux* » disait Victor Eremita. Lui pose une question différente : peut-on revivre quelque chose, non pas dans le ressassement mélancolique du passé, mais dans l'ouverture au présent et au futur ? Un amour apparu impossible, et qui - parce que tel - ne passera jamais, peut-il occuper le reste d'une vie dans une répétition infinie ? La répétition ou la reprise serait alors une introduction à l'éternité. Mais le livre est aussi un chef d'œuvre d'humour poétique et léger quand Constantin narre son second voyage à Berlin comme répétition impossible<sup>10</sup>.

Les psychanalystes se sont penchés sur son cas mais leur divan resta muet. Ils n'ont su que multiplier les hypothèses. Aucun écrivain n'a autant couvert de pages sans avoir aussi bien protégé son secret, même en parlant partout de lui<sup>11</sup>. Nul ne sait, notamment, pourquoi la rupture des fiançailles, qui rendit cet amour, pour lui et sans doute pour elle malgré son mariage ultérieur, infini au sens propre<sup>12</sup>. Si ce n'est que les êtres qui sont ou se croient habités par le secret bâtissent autour d'eux des murailles de toute sorte, qu'ils défendent obstinément. Ils en paient le prix en ne pouvant accepter d'être aimés — c'est-à-dire d'une certaine manière, quoique douce,

7. « Devoir être à ce point cruel, et aimer comme j'aimais. » (*Journal*, cité in *OC II*, p. XVI).

8. Les lettres qu'il écrivit à des enfants sont parmi ses plus belles et les plus touchantes, avec celles qu'il adressa à Hans Peter, un de ses cousins handicapé qui était le seul à pouvoir le déranger quand il le voulait.

9. C'est en marchant dans la rue qu'il sera finalement frappé d'une attaque. Emmené à l'hôpital, il y mourra quelques semaines plus tard, âgé de quarante-deux ans, le 11 novembre 1855.

10. Désespéré, Kierkegaard a cherché, explique-t-il dans son *Journal*, à y atteindre « l'extrême pointe de l'humour » (*OC V*, p. 29). Les pages de fin de *La Répétition* furent par lui déchirées lorsqu'il apprit que Régine allait se marier, et d'autres leur furent substituées.

11. « Après ma mort, personne (et c'est là ma consolation) ne trouvera dans mes papiers une seule indication concernant ce qui a proprement rempli ma vie ; personne ne trouvera ce qui, inscrit au plus profond de moi, explique tout [...] » (*Journal*, cité in *OC V*, pp. XIII-XIV)

12. La possibilité (et la nécessité) d'une intériorisation absolue de l'amour a été théorisée dans *Les œuvres de l'amour*, *OC XIV*. Adorno a analysé cette position à la fois logique et proche de la folie — « La doctrine kierkegaardienne de l'amour » in Adorno, 1995, pp. 255-276.

ouverts à la connaissance. Ils éprouvent la nécessité de tenir l'autre à distance, coûte que coûte<sup>13</sup>.

Au moment de la brisure, à sa surprise, Régine se battit pour sauver son bonheur et devint femme à cette occasion, comme il en fit la remarque. Elle alla jusqu'à le supplier : qu'il ne l'abandonne pas, elle s'enfermerait dans un meuble, ne le dérangeant en rien et vivant simplement ainsi cachée, près de lui. Il s'efforça de rester glacial, uniquement poli. Quelques années plus tard, d'après un dessin de lui, il fit réaliser un petit meuble haut en palissandre, sans aucune étagère. A sa mort, on y retrouva tout ce qu'il avait conservé d'elle, et deux exemplaires tirés sur vélin de chacun de ses livres, un pour elle, un pour lui. Il lui légua tout ce qui lui restait. Elle fit savoir par son mari qu'elle refusait, ne prenant que les lettres écrites par elle, qu'elle brûla dès qu'on les lui remit sans que nul n'ait pu les lire.



Le petit meuble de palissandre

Depuis *Le concept d'ironie* composé durant la période des fiançailles, toute son œuvre, qu'elle soit poétique et théorique, écrite sous forme de discours édifiants ou d'un journal intime, signée d'un pseudonyme ou de son nom, est une réflexion sur la dialectique de la communication<sup>14</sup>, sur le dialogue comme communication indirecte entre deux individus : comment, non pas transmettre un savoir ou une information, mais amener un être à comprendre, en se comprenant. Et tout entière, sans jamais s'y réduire, son œuvre est ce dialogue avec elle.

Cette répétition ou reprise, qui n'a cessé qu'avec sa vie.

## Références

- Adorno Theodor W. (1995) *Kierkegaard*. Paris, Payot, coll. Critique de la politique.
- Hannay Alistair (2001) *Kierkegaard. A Biography*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Kierkegaard Søren (1970-1986) *Oeuvres complètes en vingt volumes (OC)*. Paris, Éditions de l'Orante, 1970-1986.
- Kierkegaard Søren (2003) *Correspondance*. Paris, Éditions des Syrtes ■

Hervé Dumez  
PREG — CNRS / École Polytechnique

13. Paradoxalement, Vigilius Haufniensis (le veilleur de Copenhague, un autre pseudonyme) a examiné lui-même cette figure dans *Le concept d'angoisse* : « C'est l'esprit qui s'enferme en lui-même et sa manifestation involontaire » (*OC VII*, p. 220 et sq.). L'esprit, voulant protéger ses secrets, se renferme sur lui, et se révèle souvent finalement aux autres d'une manière involontaire. Ceci est à mettre en relation avec le fait —peu connu— que Kierkegaard a identifié le phénomène de l'acte manqué dans les premières lignes de *Préfaces*, livre publié en même temps que *Le concept d'angoisse*, en 1844 : « Il est un expérience souvent vérifiée : que de fois une bagatelle, un rien, une parole inconsiderée, un cri spontané, une expression passagère, un geste involontaire ont permis de pénétrer à la dérobée dans l'esprit d'un homme et d'y découvrir des choses qui s'étaient soustraites à une observation attentive. » (*OC III*, p. 261).

14. La dialectique de la communication éthique et éthico-religieuse. *OC XIV*, pp. 359-383.

## Programme des prochains séminaires AEGIS



**2009**

**Judi 17 septembre 2009 (14h30 à 16h30)**

« L'étude de cas »

- Gérard Koenig (*IAE - Université Paris XII*)

Responsable de la publication : Hervé Dumez  
Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre  
Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton