

« Il faut parfois retirer de la langue une expression et la donner à nettoyer – pour pouvoir ensuite la remettre en circulation. »

(Wittgenstein)

« Pourquoi est-ce que je parle toujours de la contrainte par la règle ; pourquoi pas du fait que je peux vouloir la suivre ? Car c'est en vérité tout aussi important. Cependant, je ne veux pas non plus dire que la règle me contraint à agir de cette façon, mais qu'elle me donne la possibilité de m'attacher à elle et de me laisser contraindre par elle. »

(Wittgenstein)

Edito

AEGIS se propose de reprendre des notions simples, trop simples, et de faire le point sur leur usage, de les « nettoyer » sur le plan théorique et pratique dans une perspective pluridisciplinaire. Les ressources et capacités, le contrat, font l'objet d'un approfondissement en groupes de travail restreints. Parallèlement, un séminaire thématique a été lancé sur la notion de règle, coordonné par Jean-Baptiste Suquet. Dans un premier temps, il s'agit de faire le point sur ce que différentes disciplines ont à dire concernant la nature, la typologie, le fonctionnement de la règle. A tout seigneur, tout honneur, le premier séminaire a porté sur le droit. Denis Galligan, directeur du Center for Socio-legal Studies de l'Université d'Oxford a présenté les fondements d'une approche socio-juridique de la règle de droit, à partir de son livre – *Law in Modern Society* (Oxford University Press, 2006). Les séminaires prochains apporteront l'éclairage de l'économie, de l'histoire et de la linguistique.

Dans ce numéro, on trouvera également le compte rendu d'un séminaire donné par Paul Duguid (Berkeley) sur la technologie, l'apprentissage, les communautés de pratique, à partir de l'ouvrage de référence de Julian Orr.

AEGIS organise aussi des ateliers d'écriture qui rassemblent chercheurs et doctorants : le premier atelier en anglais a eu lieu avec Paul comme animateur. Le travail sur un projet d'article lui a permis d'expliquer comment publier (ou ne pas publier...) dans une revue anglo-saxonne en gestion.

Dans la (jeune) tradition du *Libellio*, Rémi Maniak rend compte du dernier ouvrage de Mari Sako sur le modèle japonais

Corentin Curchod, quant à lui, présente le débat qui a eu lieu dans le numéro de l'*Academy of Management Review* d'octobre dernier et a opposé Andrew Van de Ven et Paul Johnson d'une part, et Bill McKelvey de l'autre. Les premiers estiment que la recherche en gestion devrait être plus proche des pratiques et des praticiens. Pour cela, il faut organiser les échanges entre chercheurs et managers, et favoriser la production croisée de connaissance, l'« érudition engagée ». Bill McKelvey plaide quant à lui vigoureusement pour que la recherche académique soit protégée des influences de la pratique. En même temps, sa position n'est pas caricaturale : à travers la notion de cas extrêmes, Bill pense qu'une forme de dialogue constructif peut s'établir. C'est en quoi le débat, récurrent dans le milieu de la recherche en gestion américain, présente un intérêt nouveau.

Hervé DUMEZ

Sommaire

1

A Social Account of Law
D.J. Galligan

7

Compte rendu du débat
J.-B. Suquet

10

Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine
Atelier d'écriture avec P. Duguid
H. Dumez

13

Situation de travail, apprentissage et organisation
Séminaire avec P. Duguid
H. Dumez

16

Le « modèle japonais » ne peut pas mourir, car il n'a jamais existé
R. Maniak

22

La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ?
La question du dialogue avec les praticiens
C. Curchod

28

Programme des prochains séminaires AEGIS

A Social Account of Law

Questions and approaches

1. My object today is to present a social account of law. This is not a new activity, since the study of law from a social point of view has a long history, not only in sociological jurisprudence and the sociology of law, but also in anthropology, economics, and psychology. I want to suggest that there is now a reasonably distinct discipline of socio-legal studies or law-and-society, and my analysis is presented within that discipline. It naturally calls on and gains from other disciplinary approaches.

2. A social account of law is concerned with how law works in practice in society. This in turn means how law affects people in their actions, how it influences behaviour.

(Suite page 2)

(Suite de la page 1)

3. The traditional approach is to regard law as a coercive order in which a sovereign body issues commands to the people, which are supported by the threat of sanctions for non-compliance. Bentham and Austin developed this approach in Britain, while it was also common to the very different approaches of Max Weber and Hans Kelsen in continental Europe. This approach fits well with the modern state *and* its claim to final authority over other social associations.

4. Contemporary jurisprudence has moved away from the sovereign-command approach. While the coercive character of legal systems remains a fundamental feature of a legal system, the emphasis falls elsewhere. Two quite different traditions come together here.

5. *One* is that of jurisprudence, or legal philosophy, where law is viewed as a system of rules, particular kinds of social rules. Here I refer to the work of H. L. A. Hart in *The Concept of Law* (1961) who has been influential in the Anglo-American world. Rules are of different kinds, some imposing duties, others conferring powers. Legal rules unite to form a distinct system which is defined by acceptance of a rule of recognition, a kind of master rule. So, legal rules are social rules, but they are special kinds of social rules. And of course one of their features as social rules is that they contribute to the organization of the life of a society.

6. The *other* approach has quite different origins. It is well-expressed in the work of Douglass North, the Nobel-Prize economist, who studies the role of *institutions* in explaining economic activity. According to North, in such books as *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (1990), institutions have a major place in the understanding of economies and, in particular, in explaining economic success. In an environment of limited information and knowledge, institutions provide a stable structure for human interaction. The virtue of institutions is that they reduce uncertainty. They provide, in other words, the framework within which specific economic activities are conducted. North's claim is that the significance of institutions to economic activity has not been properly understood. That claim could be extended beyond economics.

7. *Institutions* are composed of sets of rules which guide the conduct of activities. They can be formal or informal. Social norms usually arise informally through practice, while rules formally laid down, of which law is a good example, constitute sets of formal institutions. They are formal in the sense that the rules are deliberately formulated and made binding. North distinguishes *institutions* and *organizations*, the former being the rules governing an activity, the latter being the association of persons who come together to pursue the activity.

8. Bringing the two approaches together helps us to identify the direction a social account of law should take: *first*, what kind of institution is a legal system, and *second* how does it guide the actions of individuals and groups.

9. Hart emphasized two aspects of law; rules and officials, for it is the officials who play a decisive role in accepting a legal order and ensuring its continuation. Law also of course is directed at other groups, groups of non-officials, those who use it for a multitude of purposes or whose activities are restrained by it.

10. These then are the two issues I wish to consider here: the nature of law as an institution and how it influences behaviour, or more accurately to provide a structure within which to study how law influences behaviour.

Law as a social institution

1. Here there are two ideas: *first*, laws are social rules, and *second* a legal system is a collection of social rules which have distinguishing features.

2. *Social rules* Why is this important? The answer is that the characterization of laws as social rules is more accurate than laws as commands. Seeing law as types of social rules enables us to see how rules affect behaviour. That after all is the point of laws – to affect behaviour, to induce people to act in ways they would not otherwise. As Hart says: rules are standards according to which people act. Without understanding them as such, we would miss out on or fail to notice “a whole dimension of social life” (Hart). Hart was drawing on two major influences.

3. One was Weber whose work Hart knew, although he makes no reference to it. For Weber a social act consists in the meanings people give to their actions. Since people regard social rules as binding on them and act accordingly, they are plainly of importance in understanding both the life of a society and the place of law within it. The other influence on Hart was a little book published by another philosopher, although from Cambridge, Peter Winch. In *The Idea of the Social Science and Its Relation to Philosophy*, Winch argued that: “all behaviour that is meaningful is *ipso facto* rule-governed”. Winch’s book, published at the time Hart was writing his, the late 1950’s, was enormously important in philosophy and the social sciences in Britain at the time¹. If social action is constituted by rule-governed behaviour, then it must also be the case in respect of law. So, the study of law as a set of social rules is likely to be the best way of understanding both its nature and its social significance.

4. Social rules have certain qualities which I shall mention without elaborating. *First*, they are standards directing action and against which action is judged; they are the basis for explaining and justifying one’s own actions, and for judging and criticizing those of others. *Second*, rules create obligations and are binding on those to whom they are directed. *Thirdly*, certain kinds of attitudes accompany rules, namely, people have an *internal* point of view to them, meaning that they accept them as binding; this is what we mean by rules. Hart made much of this internal point of view and opposed it to the *external* point of view, that is to say, the point of view of someone who obeys the rules just in order to avoid sanctions. This is a problematic distinction, but I shall not go into it here. *Fourthly*, the fact of acceptance of rules is to be distinguished from the reasons for acceptance. In a mature legal system, there is a high level of common acceptance of the law by both citizens and officials, although the reasons for doing so can be varied. And *finally* rules occur in many different contexts – clubs, associations, informal associations, families, and so on. The contexts differ, but the character of rules remains the same. A legal system is just one set, or a series of sets, of social rules of a special kind.

5. Rules can be of different analytical and social kinds. Hart made a distinction between *duty-imposing* rules, which he called primary rules, and *power-conferring* rules, which he called secondary. In other words, rules not only *require* us to do things, they also *empower* us to achieve certain ends. This is important for both officials and citizens; officials have a wide range of rule-conferred powers to order society; citizens have a similar range of rule-conferred powers to order their own affairs.

6. *Law as a system of rules* In order to identify legal rules and distinguish them from other social rules, we need to see them as part of a system of rules. Here Hart introduces the idea of a *rule of recognition* or master rule. The rule of recognition refers to the constitutional arrangements which a society accepts and according to which law is recognized as law. In the UK it would be something like: the Queen-in-Parliament may enact legal rules, or in France something rather more complicated, taking account of the law-making powers of the assembly and the President. These arrangements, which can be quite complex, serve several ends: they determine what is law and what is not; they link laws together to form a system; and they confer the authority of law on rules made according to them.

7. The rule of recognition is a social convention or set of conventions that the officials and citizens of a society in fact accept. Hart gives special importance to the role of officials, but many would wish to extend that to citizens. Being a social convention, the rule of recognition is a special kind of rule; it is based on actual practice and does not derive its authority from some higher rule. It is the ultimate rule in a legal order.

8. The rule of recognition has stimulated extensive debate. Among the questions that are most often asked are: How can a social practice be a rule? Why should we assume that there is one rule of recognition, or that a legal system has a rule of recognition at all? Ronald Dworkin, Hart’s successor in Oxford, argues that some laws in the form of *principles* are not made in accordance with the rule of recognition, and yet are regarded by officials as binding legal principles. We need not enter into these debates here, except to say they occupy a good part of contemporary Anglo-American jurisprudence.

1. In a later edition, published many years after, Winch retracted the stronger claims he made about social rules and meaningful behaviour: see second edition 1990.

(Suite page 4)

(Suite de la page 3)

Critique

1. Law as social rules is a broadly accurate description of modern legal systems. Law tends to be positive, formulated by a law-making body, and expressed in general rules. It is often said to be relatively autonomous in the sense that legal rules are separate from other rules and practices, including moral, political, and religious. Autonomy is of course a matter of degree, but is nevertheless in general a central feature of modern legal systems.

2. This idea resonates especially well in the jurisprudence of continental Europe where codes are familiar. In a recent piece of research concerning the administrative courts of Poland, I found a dazzling example, with Polish judges thinking of themselves as *speaking the law* or simply *mouthpieces of the law*. But as always generalizations are risky; the jurisprudence of the *Conseil d'Etat*, for example, could easily be mistaken for that of a common law court.

3. The English philosopher and jurist Jeremy Bentham could be the icon of modern law. For law is, in his view, simply an instrument for achieving social ends. Whatever ends a society wishes to achieve, law can be a useful instrument for achieving them. It is purposive and goal-oriented, the realization of which often requires changing social behaviour. This is of course much too simple a generalization, since much modern law, especially private law, is directed at reinforcing existing patterns of behaviour and social norms, rather than changing them. The opposite is the case with the other major part of modern law, namely, *regulation*. Regulation is not a precise term, and arguably all law regulates in some sense. If it is confined to more plainly goal-oriented law, law directed at achieving certain social goals, then it is useful in demonstrating a major part of modern law. For regulation then refers to law which seeks to control, re-direct, restrict, and even prohibit activities that are otherwise lawful and legitimate. This is the modern face of law.

4. Three points of critique of law as rules. *First*, law need not necessarily take the form of rules. We know from anthropological studies that law in some communities, especially those lacking a developed state apparatus, are often expressed in understandings and expectations, conventions and traditions, rather than positive rules. Basic social relations constitute legal relations according to conventions and understandings, and do not need formal rules. The English Common Law, especially in its formative period, was less concerned with rules and more with deciding disputes according to customary understandings and conventions.

5. *Secondly*, even modern, positivist legal orders are only partly rule-based, if we take rules in the sense of fairly clear directions. An equally important feature of modern European legal systems is the proliferation of general standards rather than tight rules, standards deriving from varied sources: Constitutions, the European Convention on Human Rights, the Treaties and jurisprudence of the EU, the Charter of Rights of the EU, and a mixture of other international conventions. *Standards* are general, abstract, and open-textured, requiring more than interpretation; requiring in addition a process of reasoning that necessarily reaches far down into the understandings and values of a society. And if to standards is added the common reliance on discretion, where officials are given authority to act with only the barest guidance, then the adequacy of rules as the foundation of a modern legal order is apparent.

6. *Thirdly*, even the most precise rules have to be interpreted, a process which depends on the social context in which the rules occur and which draws on the conventions and understandings that prevail with it. Rules are contingent on their social context, which in turn provides the occasion for rules to be modified, refined, and even suspended according to the components of that context. Here we see the interplay between positive legal rules on the one hand, and spontaneous associations and formations on the other hand.

7. On the basis of these matters, some schools of jurisprudence are sceptical of rules, even to the point of denying their place in a legal order. Scepticism of more formalist accounts of law is warranted, but abandoning the notion of rules is not. Legal rules of different kinds are all round us, the task being to understand how they work in social situations, not to abandon them.

Social spheres

1. Some accounts of law are content to identify and describe the features common to legal systems, a process familiar in many forms of social enquiry and often referred to as *mapping*, being analogous to the mapping of a geographical domain. Mapping is a good way to start, but plainly not enough. It is now taken for granted that social enquiry must also take account of the actions of those engaged in the activity. Rules are a good example: the formal qualities of rules can be analysed, but unless we examine the role they have in people's lives, our understanding of rules would be very limited. This was Hart's point in placing emphasis on the internal aspect of rules, meaning the way they are accepted by those to whom they are directed and how they guide their actions. Hart could have borrowed this directly from Max Weber.

2. The combination of these two methods, mapping and the actions of officials and citizens in response to law, reveals a good deal about the social character of law. But not enough: we also need to understand from what position or point of view officials and citizens deal with or receive the law. The Weberian/ Hartian model assumes individual persons receiving and deciding how to deal with law. But people are already heavily socialized, meaning that they come to the law not as open-minded, rational beings, or not wholly so, but as persons who occupy different social positions and arenas in which their views of the world are formed.

3. The idea can be expressed in various ways: institutions as rule-governed contexts we have already seen; social arenas and social contexts, practices and traditions, networks and associations, are other possibilities. I prefer the notion of *social spheres*. A social sphere may be described as an area of activity in which the participants share understandings and conventions about the activity, and which guide and influence the way they engage in it. Social spheres also tend to influence the way those within it view and respond to matters outside their social spheres. In grasping the notion of social spheres, guidance can be taken from the study of institutions. Douglass North defines *institutions* as: "the rules of the game in a society or, more formally, [...] the humanly devised constraints that shape human interaction"². He adds: "institutions are the framework within which human interaction takes place".

4. Here we are back to the idea that all social activity is rule-governed; but not quite, an important difference being that instead of rules in any strong sense, social spheres should be regarded as having a more complex and diverse normative structure than *rules* suggests. Conventions and understandings, practices and traditions, and shared expectations, all help better to grasp the normative structure of social spheres.

5. Social spheres are not only normative; they are also both *cognitive* and *regulative*. W.R. Scott describes the cognitive dimension as: "the frame through which meaning is made"³. Think of psychiatrists, or lawyers, or other professions, each with a deeply embedded view of their professional activity and of the outside world. Studies of attempts in Japan to open the male-dominated workplace to women met with impossibly strong resistance from employers and male workers, according to whose culture and practices women had no place at work. This culture was so deeply embedded that one commentator was led to write that the diversity and flexibility that women and other minorities would introduce, would not only need fundamental changes to the workplace, but would: "threaten to destroy the social and psychological basis of Japan's political stability and economic success"⁴. I wish to suggest that we live our lives in a complex of social spheres, which vary in their density, and which influence our thoughts and actions to greater or lesser degrees.

6. Why are social spheres relevant to a social account of law? The answer is that individual persons, groups, and associations normally encounter law from the perspective of one or other social sphere. How then they approach the law, understand it and respond to it, are influenced significantly by those perspectives. Let us also return for the moment to the notion of law as rules and social context around rules; it can now be seen that the social context is significantly constituted by social arenas from within which their occupants perceive and respond to law. Laws are projected into a social context which is already structured, to varying degrees of intensity, by norms and understandings.

2. D. North, 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, p.3

3. W. R. Scott, 1996, *Institutions and Organizations*, London

4. F. K. Upham, 1989, *Law and Social Change in Post-War Japan*, Harvard

(Suite page 6)

(Suite de la page 5)

Reception of law

1. Law can be studied as a set of doctrines, the object being to understand the doctrines, how they relate to each other, and whether they form a coherent whole. That is what academic lawyers or jurists (as they are sometimes called) do. Legal philosophers study law from a philosophical perspective which means identifying and analysing the concepts of which it is composed. In both cases the object of study is the law itself or the concepts that constitute law and legal systems; neither case is concerned with the social character of law. When we turn to that perspective, the issue is: how does law work in practice, which is to ask: how does it affect and influence behaviour. If it did not affect or influence behaviour, it would be of no interest.

2. I would like to suggest that we now have the components necessary to formulate a structure or framework within which the effect and influence of law and behaviour can be understood and studied. I shall conclude by assembling the components and showing how they form a useful framework for analysis and research.

3. *First*, we have seen that the rule of recognition is the foundation stone of a legal system. Remember it is the master rule according to which we know whether rules are law or not. Hart claims that, in a mature legal system, the officials accept the rule of recognition as binding and act according to it. It is enough on his account if citizens obey. The last point seems to me mistaken, since it is a feature of a mature legal system that citizens also accept the system rather than merely obey it. But leaving that aside, the more important point is that acceptance is not an all-or-nothing matter, so that you either accept or not. On the contrary, I suggest that *acceptance* is a variable quality, that both officials and citizens accept to a stronger or weaker degree. Variable levels or degrees of acceptance seem to be a feature of rules.

4. However, it is a feature of a mature and stable legal order that officials, and I would add citizens, accept the rule of recognition, accept in other words the legitimacy and the bindingness of the legal system as a whole. Acceptance is built into the structure of their social worlds. Here a contrast may be drawn with non-mature legal systems such as Russia in its post-soviet phase.

5. *Secondly*, having accepted the rule of recognition, both officials and citizens recognize the legitimacy of specific laws made in accordance with it. They have a good, initial reason for accepting specific laws. However, here acceptance of specific laws is more variable. For specific laws will vary in the extent to which they are compatible with the social spheres from which different groups view them. The law in some areas is compatible with social spheres, its object being merely to strengthen existing arrangements and practices. Much of the law relating to private transactions is of that kind; the law of contract, for example, gives added stability and security to arrangements we would enter into anyhow. In other areas the law seeks to change existing social relations and practices; this, as noted, is the point of regulatory laws. They place constraints on otherwise natural and legitimate activities. The potential for competition even conflict with social spheres is obvious.

6. This leads to the *third* variable, the law itself, or what is sometimes called its design or architecture. When social scientists look at law, they tend to see it as a whole, as one undifferentiated mass. This is a mistake, for law needs to be divided into different categories and types. The difference between duty-imposing and power-conferring is one. But other differences are equally important, between for example: laws strengthening private transactions, laws punishing certain activities (criminal law), laws regulating legitimate activities (regulatory law), laws restraining officials, and international laws trying to control nation states.

7. Even within these categories, numerous variables affect the character and force of law. These include such matters as: whether the structure is clear-line rules, general standards, or open discretion; what rights, duties, liabilities or immunities are provided for; what are the mechanisms for implementation and enforcement, which organizations are involved; what remedies and recourse are provided and how adequate are they; and what constitutional and other constraints are imposed. And so on. The position is made more complicated by there often being gaps and uncertainties, inconsistencies and contradictions in the legal design. The

point is that just as the practical workings of a building depends on its design, the same applies to law.

8. *Fourthly*, legal design creates a legal environment in which officials or citizens must decide how to act with respect to the law. Laws designed in this way provide what Durkheim referred to as social facts; around those social facts, people must decide how to respond. This I refer to as the environment of law. For example, if the law confers a discretion, those responsible for implementing or complying must decide what factors are relevant to its exercise. Another example is where the laws are so complex, overlapping, and possibly contradictory, implementing bodies have to make sense of them. A study of inspectors of fishing off the coast of British Columbia found the regulations too complex to understand or implement. The inspectors adopted a highly simplified understanding and proceeded on that basis.

9. *Finally*, there is the wider social environment within which an area of law occurs. Here law confronts most directly the social spheres from within which officials and citizens view it. The two may be compatible, but often are not, so that a quite complex process of adjustment, compromise, and possibly confrontation is initiated. English psychiatrists had difficulty internalizing laws protecting the rights of mental health patients, because they directly conflicted with the practice of psychiatry according to which a sick person has to be treated. The Japanese workplace culture rejected the rather weak laws seeking to introduce women and minorities. The social world is littered with laws that are rejected, rendered ineffective, or only partially implemented, and we now see why.

Conclusion

Returning now to my original objective, it was to provide a social account of law. Naturally, this objective could be pursued in different ways, according to different methods. The advantages of the approach set-out here is that it combines a theoretical structure which is justifiable, and which draws on empirical research, as well as opening up new lines of enquiry ■

Denis J. Galligan

Centre for Socio-Legal Studies, Oxford University

DÉBAT

Questions posées à l'issue de l'exposé

Question : Existe-t-il un lien entre la loi et l'éthique, entre les systèmes juridiques et la morale ? Les systèmes juridiques partagent-ils une morale commune ?

D.J. Galligan : Les exemples empiriques ne manquent pas pour montrer que ce n'est pas nécessairement le cas. Le régime de l'Apartheid par exemple, n'était pas compatible avec le respect des droits de l'homme. De même, si l'on s'intéresse à la façon dont les systèmes juridiques des pays musulmans intègrent les principes des droits de l'homme, on s'aperçoit que ceux-ci sont traduits de façons très variées.

Question : Peut-on trouver un critère de hiérarchisation des différents systèmes juridiques ?

D.J. Galligan : Chercher à évaluer un système juridique comporte le risque de se faire le représentant de ses propres valeurs morales. L'attitude compréhensive est plus prudente, même si elle ne permet pas d'évaluer, en tant que tel, les systèmes les uns par rapport aux autres.

(Suite page 8)

Séminaire AEGIS
Série thématique sur la
règle
30 novembre 2006

(Suite de la page 7)

Question : *Prêter attention aux pratiques est très intéressant. Avez-vous des exemples qui montrent comment vous vous y prenez ?*

D.J. Galligan : Nous avons mené par exemple beaucoup de recherches sur la régulation de la pollution. Dans ce cadre, nous cherchions à observer comment le fonctionnaire chargé du contrôle remarquait qu'il y avait un problème, et quel était le type de contrôle qu'il exerçait concrètement. De même, si l'on s'intéresse au droit au soin médical, il est intéressant de se demander concrètement ce que cela signifie. Pour cela, nous avons cherché à comparer la signification de ce droit, dans deux contextes sociaux différents.

La portée de ces observations réside dans la plausibilité de l'image que l'on peut produire après l'observation. Même si nous ne pouvons être sûrs, cela n'empêche pas de généraliser. Le processus de nos recherches consiste à faire émerger des cadres de compréhension, à partir de nos différentes recherches. Beaucoup de pays ont par exemple adopté des lois établissant un droit pour tout citoyen à des soins médicaux. Nous étudions comment ces lois sont mises en pratique dans des cas extrêmes, comme les aborigènes en Australie ou les habitants isolés au Canada. Comment les fonctionnaires interprètent-ils la loi dans ces cas-là, comment un droit abstrait se traduit-il en pratique ? Ce sont les questions que nous nous posons.

Question : *Une série de trois questions relatives à la notion d'acceptance. Comment concevez-vous vos recherches empiriques, et pouvez-vous vous dispenser d'une approche statistique ? Quels sont les facteurs de l'acceptance, pouvez-vous prédire l'acceptation d'une règle ? Et quelles sont les dynamiques relatives à l'acceptance : il semble que ces dynamiques puissent être variées et complexes – une loi qui n'était pas appliquée au début se met à l'être, ou au contraire une loi longtemps appliquée tombe en désuétude.*

D.J. Galligan : Je vais commencer par répondre aux deux dernières questions. On ne peut pas faire de prédiction à partir d'un texte de loi. Il faut spécifier différents groupes, qui renvoient à différentes sphères sociales, et sont dotés de capacités de lobbying spécifiques alors qu'ils vont être affectés par la loi. En 1983, par exemple, le gouvernement de Mrs Thatcher a voté une loi très libérale cherchant à protéger les malades mentaux. Cette loi n'avait pas été mise en avant par les malades eux-mêmes, qui ont un pouvoir de lobbying faible, mais par des associations les représentant. Or, les psychiatres l'ont rejetée. Non pas explicitement, non pas en théorie, mais dans leur pratique quotidienne. Ce sont eux qui décident du traitement que doit suivre le malade, eux qui décident si le malade peut ou non sortir du monde hospitalier psychiatrique. Les psychiatres formaient le groupe le plus directement concerné par la loi et ils n'ont jamais su comment appliquer le texte en pratique. On voit par là comment l'acceptation d'une loi dépend de groupes, de sphères sociales, qui peuvent être en conflit les uns avec les autres (ici les associations et les psychiatres). On ne peut donc pas prévoir l'acceptation d'une loi : il faut étudier les sphères sociales, leurs conflits éventuels, et regarder empiriquement ce qui se passe ; c'est chaque fois une nouvelle histoire.

Nos études empiriques sont qualitatives. Nous les menons en essayant d'étudier différentes situations. En variant les observations, nous pouvons alors voir les interactions, les facteurs à l'œuvre, et mieux comprendre alors l'acceptation ou non d'une loi. Même s'il est impossible de faire des prédictions, l'architecture de la loi joue un rôle. Nous avons ainsi analysé le cas d'une loi sur la pêche au homard en Colombie Britannique. La loi était beaucoup trop compliquée. Il était difficile d'apporter la preuve d'une infraction devant une cour. Les inspecteurs se sont rapidement aperçus de cet état de fait. En pratique, ils se sont défini une version simplifiée de la loi et c'est cette version qu'ils ont appliquée. La loi adoptée en Irlande du nord pour mettre fin aux discriminations contre les catholiques en matière d'embauche était de même nature : en pratique, il était impossible de faire la preuve devant une cour qu'il y avait eu discrimination. Cette loi n'a jamais pu être appliquée. On voit par là que les prédictions sont difficiles à partir de la seule architecture de la loi, bien qu'elle soit importante à analyser : une loi compliquée peut être appliquée ou non. Il faut faire un travail de sociologie des groupes concernés et étudier la manière dont ils vont réagir. Pourquoi les forces de police choisissent-elles de poursuivre certaines infractions à la loi et pas d'autres. Elles sont obligées de sélectionner. La question empirique est : comment opèrent-elles cette sélection ? Il en est de même pour les services fiscaux. Pour revenir à la dynamique. Il y a trente ans, une infraction à la pollution n'était pas sévèrement sanctionnée. Les fonctionnaires hésitaient à mettre des amendes fortes à des entreprises qui assuraient l'emploi local. Désormais, les choses ont changé : il y a une

forte pression morale à condamner les entreprises polluantes.

Question : En France, nous considérons que nous allons, à la suite des pays anglo-saxons, vers plus de « judiciarisation » de la société. Est-ce votre analyse ?

D.J. Galligan : Nous n'avons pas étudié directement cette question. Ceci s'explique par le fait qu'il existe un institut de criminologie à Oxford qui traite de ces problèmes. Pour répondre néanmoins à votre question, les britanniques partagent cette même impression, par exemple que les médecins sont désormais l'objet de procès en grand nombre, ce qui n'était pas le cas auparavant. Pourtant, toutes les études empiriques tendent à montrer que ce n'est pas vraiment le cas, qu'on ne peut pas parler d'une judiciarisation. La hausse n'est pas si claire, si l'on se réfère aux chiffres officiels. Il n'y a pas de certitude. De toute façon, même si c'était le cas, les chances de succès ne sont pas énormes.



Question : Est-ce que les évolutions technologiques ne minent pas le système juridique qui n'arrive plus à suivre et s'adapter ?

D.J. Galligan : Je ne suis pas d'accord avec Luhmann sur ce point. Les systèmes juridiques sont au contraire plutôt efficaces pour prendre en compte les questions relativement complexes, comme celles de la technologie. Ils ont une bonne capacité de traduction de problématiques économiques ou scientifiques. Par contre, il y a une autre question importante : quels problèmes doivent devenir une question juridique (*a legal issue*) et quels problèmes ne doivent pas l'être ? C'est une vraie question et je pense que beaucoup de problèmes deviennent des questions juridiques qui ne devraient pas le devenir.

Question : Une perspective économique est-elle envisageable quant aux systèmes juridiques ? Peut-on évaluer la performance économique d'un système juridique, et classer les systèmes juridiques d'après ce critère, selon une approche à la North ?

D.J. Galligan : Weber avait la même idée. Depuis deux ans, je travaille sur le système légal chinois. La Chine est incroyablement prospère et, en même temps, son système juridique est peu développé et corrompu. North essaie de comprendre ce paradoxe. Moi je pense qu'il s'agit d'une bulle. A moins que le système juridique ne se développe, cette bulle va éclater. En Chine, on a une économie libérale et un système politique totalitaire. Tout est lourdement contrôlé, sauf l'économique. Les tensions sont de plus en plus fortes, et il faudra qu'elles se résolvent d'une manière ou d'une autre. Personne ne sait aujourd'hui comment, mais le cas est extraordinaire.

Question : Une question concernant votre méthodologie de recherche : quand considérez-vous que vous avez une preuve ?

D.J. Galligan : Nous ne travaillons pas selon une méthodologie quantitative. D'autres personnes le font déjà, et cela ne correspond pas vraiment à la perspective qui est la nôtre. Beaucoup de problèmes, pour nous, ne se prêtent pas à cette approche. Comment procédons-nous ? Un peu à la manière des anthropologues. Nous essayons de comprendre une situation de manière fine. Ensuite, nous essayons d'identifier des cadres (*patterns*), de les voir émerger. Puis, nous passons à d'autres études, en cherchant à approfondir ces cadres, et à voir si nous pouvons les confirmer ou les infirmer. C'est une approche modeste. Dans la mesure où on ne peut pas se fier complètement à ce que dit une personne, nous vérifions et nous confrontons les discours entendus. 90% de la législation sur l'environnement n'a aucun effet, estime-t-on, parce que les inspecteurs n'ont pas les moyens de la faire respecter. Nous allons voir, et nous essayons de comprendre les situations pratiques. Une telle démarche est quelquefois difficile : par exemple, nous avons de grandes difficultés à travailler avec les services fiscaux britanniques.

Question : Quelle est la frontière selon vous entre une preuve et ce qui n'en est pas une ? A partir de quand avez-vous une preuve ?

D.J. Galligan : On peut tester certaines affirmations. Nous n'avons pas toujours de preuve, mais nous essayons de rendre nos affirmations substantielles ■

Jean-Baptiste Suquet
PREG — CNRS / École Polytechnique

Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine

Atelier d'écriture AEGIS
en anglais, 23 novembre
2006

Paul Duguid anime à Berkeley un groupe de doctorants sur le thème *Academic practice*. Qu'est-ce qu'écrire un papier, faire une communication dans un colloque, d'un point de vue très pratique. Par exemple, le système est tel que l'on envoie un résumé pour un appel d'offres de colloque. Puis, six mois après, si l'on est accepté, on se trouve face à ce résumé dont on ne se souvient plus dans quel esprit exact on l'a rédigé, et on doit écrire le papier.

Dans la même veine, il aborde la question de la publication dans une revue américaine.

Premier point, le problème ne vient pas de la langue. Les Danois sont parfaitement bilingues et le taux de rejet qu'ils enregistrent, les difficultés qu'ils rencontrent, sont très équivalents à ce que l'on voit en France. Une revue ne rejettera pas un papier parce que l'anglais n'est pas parfait. Il faut que l'anglais du papier soit correct, qu'il ait été relu. Mais la question fondamentale n'est pas là.

Les problèmes sont ailleurs.

Premier point, le style. Les Américains ont peu de goût pour les idées, les réflexions générales, que les Français affectionnent.

Deuxièmement, ils sont très orientés méthodologie, mais de manière empirique, pas de la manière française, plus épistémologique. Ils ne sont guère intéressés par la grande théorie.

Troisièmement, et c'est le point essentiel, ils ont un autre point de vue sur la recherche. Il faut présenter la recherche – et c'est évidemment faux – comme si elle avait été menée dans un style américain. C'est le problème le plus difficile.

Que faut-il faire, mais surtout, d'abord, que faut-il absolument éviter de faire ?

Pour le comprendre, il faut bien appréhender la position du *reviewer*. L'exercice prend beaucoup de temps, n'est pas rémunéré, personne n'a envie de le faire. En même temps, il est très mal vu de refuser. Donc, le *reviewer* se trouve obligé de faire quelque chose qu'il n'a pas envie de faire. S'il peut passer le minimum de temps, en écartant le papier sur des critères simples, sans avoir besoin de s'y plonger à fond, c'est ce qu'il fera. Dès lors, les choses simples à faire et à éviter apparaissent.

D'abord, il convient de toujours lire les instructions de la revue aux auteurs. Si l'une d'entre elles n'est pas respectée, on peut se faire rejeter d'emblée. Par exemple, l'article est trop long, les résultats ne sont pas présentés comme il a été demandé.

Ensuite, il faut montrer qu'on a lu le journal. Il faut adapter le papier au journal : un papier conçu pour un journal d'*economic history* ne doit pas être soumis tel quel à un journal de *business history*. Dans un papier pour le premier, des théories d'économistes vont être prises pour bien connues. Si le papier n'est pas adapté au second, il sera tout de suite refusé justement pour cette raison. En *business history*, il faut expliquer ces théories si on veut les utiliser. Donc, important, il faut avoir une idée de la raison pour laquelle le papier est envoyé à *cette* revue, avoir une idée de la manière dont les gens écrivent dans *cette* revue. Et attention, de loin, pour un Français, toutes ces revues se ressemblent. Mais ce n'est pas le cas. Il faut donc faire l'investissement nécessaire. Et il faut ensuite *montrer* qu'on a fait cet investissement, en citant des articles qui ont paru dans *cette* revue.

Continuons. Une fois que le *reviewer* a vérifié que les instructions données par le journal aux auteurs ont été respectées (et qu'il a éliminé d'emblée le papier s'il ne les a pas respectées, précisément), il va regarder quelques autres points évidents avant de décider – à reculons – de se plonger plus avant dans le texte. Plusieurs choses doivent ici être prises en compte.

Un des amis de Paul a formulé « *The first sentence law* ». Normalement, la chose qu'un auteur a le plus travaillé dans son texte, c'est la première phrase. Si elle est mauvaise, rien dans le texte ne sera meilleur et on peut refermer tout de suite. Ce qui vaut pour la première phrase vaut de manière plus générale pour les premiers paragraphes. Donc, un conseil, réécrire l'in-

roduction en dernier et faire attention à la première phrase. Mais attention, ne pas en faire trop, ne pas *oversell* le papier : ne pas annoncer en introduction que le papier va révolutionner la science, si ses résultats sont nettement plus limités. Ensuite, le *reviewer* va sans doute justement aller vers la conclusion voir de quelle nature sont les résultats. Il va également regarder la bibliographie : est-elle cohérente, couvre-t-elle bien le champ ? Si l'introduction dit que le papier se situe dans le domaine de la théorie des organisations, la bibliographie correspond-elle à ce positionnement ?

Si l'introduction lui a paru tenir, si la conclusion répond bien à ce que l'introduction annonçait, si la bibliographie paraît solide, alors le *reviewer* va entrer véritablement dans le papier. S'il a repéré des faiblesses, il s'arrête là.

Maintenant donc, descendons dans le détail : si l'introduction est cruciale, comment la rédiger.

Le plus simple est le modèle de la pyramide inversée. Quel est le problème général que traite le papier. Puis, plus précis, comment j'ai abordé le problème, et enfin les choses encore plus précises : le plan et les résultats. Que faut-il savoir? Premier point: « *publishers don't publish results!* », ce qui signifie que des résultats seuls ne suffisent pas à faire la valeur d'un papier. Les résultats doivent affecter des théories. Et on doit l'annoncer dès l'introduction, ce qui suppose que l'on doit accepter de se faire des ennemis dès les premières lignes, car on se prépare à critiquer des auteurs établis. Deuxième point : « *Not simply stating a case, but making an argument* ». Il faut relever une contradiction, un changement dans la manière de voir le monde. Ce peut être une partie limitée du monde, et c'est au positionnement de l'article dès l'introduction de préciser cet « argument ». Il faut dire quelque chose de nouveau. Et là, le fait d'avoir lu ce qui se publiait en général et dans la revue précise où l'on publie est important : Annoncer un nouvel argument alors qu'un papier récent vient d'énoncer le même conduit au rejet immédiat du papier.. On revient ici sur la question de la bibliographie. Vous cherchez à renverser la vue généralement admise du monde, disons d'une partie limitée du monde. Le *reviewer* doit être relativement confiant (« fairly confident ») dans le fait que vous avez lu la littérature consacrée au sujet, qu'il s'agit bien de la vue généralement admise, et que vous êtes le premier à dire ce que vous dites. Surtout, ne pas donner l'impression d'hésiter, de ne pas tout connaître, de vous demander si... Le *reviewer* perd aussitôt confiance. Peut-on citer un papier en français ? Aucune objection, mais cela ne présente aucun intérêt pour le *reviewer* américain. Il regardera les références américaines. Ce qui est sûr, c'est qu'on ne peut pas se choisir comme ennemi (voir plus haut) un français qui publie « en français », puisque le *reviewer* n'aura certainement pas connaissance de la littérature dont il est question. Précisons. On ne peut pas dire : « il est généralement admis que... » sans citer des auteurs précis, de préférence en langue anglaise. Sinon, le *reviewer* a l'impression que vous êtes en train de construire un mannequin de paille (« *strawman* ») et vous êtes là aussi éliminé. Si votre positionnement est très général, façon : « Il est généralement admis que la connaissance est importante pour les organisations... », il n'est pas possible de citer des auteurs à l'appui. Alors, il faut prendre quatre exemples et donner des éclairages plus précis.

Venons-en à la méthodologie. Aux États-Unis, comme il a été dit précédemment, la méthodologie est beaucoup moins philosophique, épistémologique, qu'en France. S'il s'agit d'une méthodologie éprouvée, pas besoin de s'étendre pour la présenter (ne le faire que si l'un des apports majeurs de l'article est une nouvelle méthodologie), mais dire par contre, expliquer concrètement, ce qu'on a fait. Pour savoir quelle doit être la place de la méthodologie dans l'article, regarder les articles publiés dans la revue. Certaines revues sont très strictes sur le plan de l'article : revue de littérature, méthodologie, données, conclusions.

Attention, la revue de littérature n'est pas une discussion théorique à la française (voir ce qui a été dit plus haut...). Le *reviewer* n'est pas intéressé par la discussion théorique, il vérifie que vous connaissez bien la littérature. C'est tout. La revue de littérature doit être étoffée, et la discussion théorique courte.

Dernier point, le résumé. Il est admis qu'il soit une version condensée de l'introduction. Donc, réécrire soigneusement à la fin l'introduction, et faire le résumé à partir de cette version.

Paul passe à un exercice pratique, sur un projet de papier qui lui a été soumis. Il regarde la bibliographie, elle lui paraît aller. Il regarde l'introduction et pose deux questions : sur quel

(Suite page 12)

(Suite de la page 11)

point porte le papier ? est-ce que cela a été dit dans l'introduction (*have I said that ?*) ?

Il propose de commencer par le point très général, le *broad topic*. La phrase suivante sera plus spécifique. Elle peut être du type suivant : « *In this paper, by undertaking a...* », le « *by undertaking* » étant une ouverture sur la méthodologie utilisée. Continuons. « *In this paper, by doing such and such, when others have assumed that* [les ennemis, les théories renversées], *I show that...* [les principaux résultats du papier] ». Bien sûr, il faut faire attention à ce que cette phrase ne devienne pas aussi longue qu'une phrase de Proust... Sinon, la couper. Mais c'est la structure qui est importante : on a une présentation de la méthodologie, des théories que renverse l'article, des résultats. Continuons encore. La phrase suivante est du type : Pour ce faire, je vais suivre les étapes suivantes. Ces étapes sont très générales : je vais faire une revue de littérature, je vais expliquer ma méthodologie, je vais présenter mes données, je vais donner mes conclusions. Il faut spécifier à chaque fois. L'idée est que le lecteur sache ce qu'il va trouver dans les différentes sections, dès l'introduction. Prenons la revue de littérature. L'important est pour le lecteur de savoir ce qui va en sortir. Par exemple, une vision chronologique : dans les années 80, on pensait généralement que... ; dans les années 90, on pensait plutôt que... La phrase sera du type : « *By reviewing the literature, I show how authors on* [the topics] *have adopted a* [spécifier] *point of view* [ou] *have focused on a static perspective.* » Du coup, dans la section suivante, on explique qu'on a construit un modèle donnant une approche dynamique du phénomène. Méthodologie, j'ai choisi quatre cas dans quatre secteurs très différents. Très bien, mais dire lesquels. Les résultats : donner les propositions, si les résultats sont formulés en termes de propositions. Avec la même structure : une phrase générale, une seconde phrase plus précise, plus spécifique. L'introduction est donc de la forme : une phrase très générale présentant le thème de l'article. Une phrase plus spécifique, de la forme : « *In this paper, by doing such and such* [présentation rapide de la démarche méthodologique concrète], *when others assumed that* [identification des « ennemis », des constructions théoriques qui vont être renversées], *I show that* [présentation des résultats] ». Ensuite, présentation des étapes logiques de l'argumentation, en spécifiant ce que le lecteur va trouver dans les différentes sections.

La conclusion doit exprimer clairement ce que le *lecteur* doit conclure de l'article, ce qu'il doit retenir.

Maintenant, une remarque. Il a été dit que l'introduction devait être réécrite à la fin. Il n'est pas possible de le faire au début. On relit son papier, et on se pose la question ensuite : quels sont les points forts de ce papier ? On réécrit alors. Une fois qu'on a réécrit l'introduction, il faut reprendre le papier lui-même au vu de cette introduction. Tous les passages qui ne cadrent plus doivent être repris. On améliore donc le papier dans son ensemble à la lumière de l'introduction réécrite. Mais on peut aussi s'apercevoir, en faisant ce travail, que l'introduction a été trop musclée dans sa réécriture, que le papier ne peut pas suivre. Il faut alors atténuer l'introduction pour qu'elle soit en phase avec le contenu de l'article. Samuel Johnson disait : quand vous avez un problème avec un morceau de prose que vous avez écrit, relisez-le ; trouvez le passage qui vous apparaît le plus beau, le mieux élaboré, et coupez-le. L'attitude apparaît paradoxale, mais elle est juste : souvent, on cherche à maintenir dans un texte un passage qui nous semble particulièrement bon, que nous apprécions beaucoup, alors qu'il déséquilibre le texte dans son ensemble.

Dans la discussion finale, il faut être prêt à montrer les limites de son analyse, de sa démarche. Mais, attention, il faut être prudent. Il faut plutôt ouvrir sur de futures recherches. Ne pas introduire de doutes dans l'esprit du *reviewer* ■

Hervé Dumez
notes relues par *Paul Duguid*

Situation de travail, apprentissage et organisation : retour sur le travail de Julian Orr

Le livre de Julian Orr [*Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, NY, ILR Press, 1996] est devenu un modèle de l'étude ethnographique des situations de travail. Il est l'occasion de réfléchir sur la manière dont la théorie des organisations américaine pense les organisations et le travail des gens dans les organisations. 2006 marque en fait un triple anniversaire : il y a quinze ans apparaissait le concept de communauté de pratique dans le travail de Jean Lave et Etienne Wenger [*Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge, CUP, 1991] ; il y a dix ans, le livre de Julian Orr ; il y a cinq ans était mis au point le système Eureka, un système de gestion des connaissances développé à partir des analyses de Orr et mis en oeuvre avec un grand succès par Xerox, donc très intéressant à plusieurs titres.

Le contexte de l'étude menée par Orr

Xerox domine le marché des photocopieurs dans les années 70 (au point que l'entreprise est sous surveillance des autorités antitrust américaines). Puis, les brevets tombent et des concurrents apparaissent, comme Canon. La réaction concurrentielle de Xerox consiste à mettre sur le marché des machines de plus en plus sophistiquées, beaucoup plus que celles de la concurrence. La campagne publicitaire met en avant que les photocopieurs Xerox sont les seuls à pouvoir réaliser plusieurs tâches. Mais, en pratique, les utilisateurs ne se servent que de 3 sur les centaines de tâches possibles, et les techniciens de maintenance et d'entretien sont eux aussi dépassés. Pour résoudre le problème, la firme fait appel à des anthropologues pour comprendre les utilisateurs. C'est ainsi que Lucy Suchman va mener une étude extraordinaire de la manière dont les utilisateurs se servent d'une machine. Julian Orr, lui, va étudier les techniciens. En 1980, Xerox sort une machine dont le centre (y compris physique) est un ordinateur mais la démarche est la même que celle employée pour les machines avec instructions papier : comme pour ces dernières les machines avec instructions papier, l'idée est que l'on peut guider par des documents les utilisateurs et les techniciens. Le document est un manuel (ce qui veut bien dire ce que le mot veut dire : rien d'intellectuel) : on peut prévoir tout ce qui peut se passer, et on guide l'utilisateur et le technicien pas à pas pour s'en sortir. Il y a quatre hypothèses fortes derrière tout cela : 1. les documents sont transparents ; 2. les gens fonctionnent en suivant les instructions ; 3. ces deux hypothèses sont également celles qui président à la manière dont on voit les organisations : on planifie, on détermine des rôles, on vérifie que les gens suivent les plans en remplissant leurs rôles respectifs ; 4. enfin, comme tendent à le postuler les sciences cognitives et l'intelligence artificielle (et comme la technologie organisationnelle tend à le supposer elle-même), les ordinateurs sont similaires à la fois aux gens et aux organisations, étant construits autour de règles. On voit bien en pratique que les gens ne suivent pas les règles et les plans mais on renforce la vision : puisque les gens ne répondent pas comme on attend qu'ils répondent, on va les remplacer par des machines qui, elles, vont suivre les règles et plans. Les gens dans les organisations sont vus comme des déviants, le non suivi des règles comme du « bruit ». Ce qui manque, c'est une vision de la pratique : comment les gens fonctionnent réellement, et quelles sont les raisons pour lesquelles ils se comportent comme ils se comportent. Manque une vision de l'interprétation : de la manière dont une règle ou un document sont interprétés dans le cadre d'une contextualisation.

Les enseignements de l'étude ethnographique

Ce qu'a montré le travail de Orr, c'est que la pratique est collective. Les techniciens discutent des problèmes, ils essaient de les résoudre. Quand les instructions ne fonctionnent plus, ils inventent des compréhensions ; ils apprennent de l'un à l'autre, ils inventent des pratiques

(Suite page 14)

Le 23 novembre 2006, le séminaire AEGIS accueillait Paul Duguid, School of Information-Université de California, Berkeley, sur ce thème. Le texte présenté par Paul Duguid sera publié dans un dossier spécial de *Organization Studies* pour les dix ans de la parution du livre de Julian Orr

(Suite de la page 13)

imprévues. Dans le manuel, il est prévu que si une suite d'instructions ne donne rien, il faut retourner la machine en usine. Dans le cas de ces matériels très sophistiqués et trop cher, ceci aurait conduit à la faillite de Xerox. Les techniciens ont imaginé des réparations inattendues qui ont sauvé l'entreprise.

La conclusion tirée par Orr est radicale : on ne sait pas comment les gens fonctionnent, on ne l'a pas étudié.

Ceci est faux. Toute une tradition s'est construite depuis le début du XXe siècle sur cette question : Mayo, puis Roethlisberger et Dickson (1939), Dorsey (1957), Simon, Smithburg, Thompson, qui a cherché à montrer comment les gens fonctionnaient en pratique dans les organisations. Alors, pourquoi le travail de Orr a-t-il eu un tel impact ? Le problème, c'est que la pratique réelle a été interprétée comme une déviance, et une déviance plutôt à corriger, pour faire que les organisations soient de vraies organisations : définissant des plans d'action et vérifiant que les plans sont bien réalisés, suivis. Typique de ce point de vue, et d'ailleurs l'un des exemples les plus intéressants, est l'article de Donald Roy (« Quota restriction and Goldbricking in a machine shop. » *American Journal of Sociology*, vol. 57, n° 5, 1952, pp. 427-442). Il analyse extrêmement finement les pratiques, mais il les interprète en termes de *cheating*. La vision de Orr est très différente de ce point de vue : il explique que les gens, en ne respectant pas les règles et les plans, peuvent *cheat* l'organisation, mais, dans le même temps, ils peuvent aussi inventer des solutions susceptibles de sauver l'organisation. L'étude montre que la distinction entre ressource et contrainte peut bien fonctionner *ex post*, mais que *ex ante*, il est impossible de distinguer les deux ; de même pour la connaissance utile et la connaissance inutile (la distinction ne se fera clairement qu'après coup). Orr montre également que les gens font cela de manière cachée : si on les interroge, ils disent qu'ils font ce qui est prévu, qu'ils suivent les règles et les plans, c'est seulement en les observant ethnographiquement dans leur pratique qu'on comprend ce qu'ils font. Pour tout un ensemble de raisons (entre autres, parce qu'ils ont peur d'une sanction s'ils avouent qu'ils ne suivent pas les règles), mais notamment parce que celui qui observe voit des choses que celui qui fait ne voit pas.

Si l'on fait un retour sur la notion d'organisation, les hypothèses classiques tombent : on ne peut jamais tout anticiper, tout planifier, tout prévoir ; il faut prendre en compte la désobéissance.

Si l'on fait un retour sur la connaissance, l'apprentissage, il faut repartir du petit groupe. Les petits groupes inventent, de manière très originale. Bien, mais quand on est, comme Xerox, face à 24.000 techniciens dispersés dans toute la planète ?

Eureka

Des gens, dans la firme, ont essayé de traiter le problème. Le premier système a été développé en France, sur Minitel. Il s'appelait Columbus. Puis il s'est développé sur d'autres supports et avec le web et il est devenu Eureka.

On était face à une contradiction : si le système est décidé par le sommet, planifié, mis en oeuvre avec des règles venant du haut, on retombe dans le formel, et tout se passera ailleurs. Donc, il faut laisser le mouvement se développer de la base. Mais, bien évidemment, si la base est composée de 24.000 techniciens, tout n'est pas possible. Il faut réguler le système pour éviter sa saturation. L'incitation financière a été envisagée. Les Français ont rejeté cette solution. Ils ont réinventé la « peer review ». Les techniciens déposent des questions sur le système, on les évalue, si elles sont intéressantes, on les introduit dans la machine en citant le nom de la personne qui les a formulées. Le tout joue sur un système de réputation. La leçon est que la connaissance se transmet bien horizontalement, entre gens engagés dans une même pratique, et très difficilement verticalement. Et le modèle du marché et le modèle de la hiérarchie sont très mal adaptés à la création et à la circulation de la connaissance. Orr a commencé à travailler en 1986 ; son livre a paru en 1996, et Xerox a introduit Eureka en 2001. Le système a mis plusieurs années à se développer. Aujourd'hui, on cherche à mettre en place des systèmes de gestion de la connaissance en trois mois et on s'étonne de ce qu'ils ne fonctionnent pas...

Débat

Question – Croyez-vous que ce que vous analysez soit transposable à des sujets non techniques, comme les services ?

P. Duguid : Je le pense. Cela marche à tous les niveaux horizontaux : les techniciens, mais aussi les chercheurs et les administrateurs – et coince dès qu'il y a un effet hiérarchique, vertical.

Question – Xerox n'était-elle pas un cas très particulier ?

P. Duguid : Il faut resituer la recherche de Julian Orr, l'analyse du PARC, dans le contexte effectivement particulier de l'entreprise. Xerox a conçu l'ordinateur personnel, a embauché des anthropologues. C'est pour cela que la firme est connue. On estime souvent que le PARC a été une formidable réussite (toutes les technologies actuelles courantes en viennent ou presque) mais un formidable échec pour la firme. Il faut fortement nuancer. Xerox était sous le regard des autorités antitrust. Il y a là deux composantes. 1. Si Xerox s'était par exemple lancé dans le PC, les autorités l'auraient accusée de tentative d'extension de son monopole sur de nouveaux marchés ; donc, Xerox a consciemment mené des recherches sur des produits dont elle savait qu'elle ne pourrait pas elle-même les exploiter. 2. Pourquoi l'a-t-elle fait ? Précisément pour répondre aux accusations de monopole : elle a voulu lancer une recherche à visée de bien public. Troisième et dernier point : on oublie souvent que le PARC a inventé le photocopieur laser qui a rapporté énormément à l'entreprise et justifié à lui seul l'investissement dans le PARC. Mais, juste après les études ethnographiques, Xerox est entrée dans de grandes difficultés financières. La firme a développé une stratégie dans le numérique qui l'a conduite à une quasi-faillite.

Question – Quelles sont les difficultés de ce type de gestion de la connaissance ?

P. Duguid : Les mécanismes de rémunération sont déterminants : s'il y a rémunération par des primes, concurrence entre équipes de vente, alors la connaissance ne circule évidemment plus. On affiche qu'on veut des remontées des commerciaux à la R&D mais rien ne se passe. Par ailleurs, la R&D ne veut souvent pas des idées qui viennent d'ailleurs.

Question – Il y a toujours un petit côté conte de fées derrière cette idée de communauté de pratique : on échange spontanément, dans un cadre informel, et on invente des choses formidables contre la hiérarchie et les règles...

P. Duguid : Ce n'est pas du tout mon intention de dire que les communautés de pratiques sont des choses toujours formidables. J'ai tendance à penser que, derrière les génocides, il y a de solides communautés de pratique... Par ailleurs, le type de connaissance produite n'est pas toujours bénéfique pour l'entreprise. Donc non, les communautés de pratique ne sont pas pour moi du domaine du conte de fées. Le PARC était fait de communautés de pratique qui se détestaient...

Question – Est-ce qu'il n'y a pas un problème à opposer l'organisation, qui d'une part est irréaliste, ne fonctionne jamais comme elle dit qu'elle fonctionne, et d'autre part est étouffante, entravant le développement de la connaissance, avec les communautés de pratique qui constitueraient un informel souple et créatif ?

P. Duguid : Je ne pense pas que l'organisation soit dysfonctionnelle. Simplement, on ne peut pas comprendre l'organisation en regardant uniquement les règles et les plans. On doit mieux intérioriser le fait que les organisations ne sont pas un simple répertoire de règles et que l'amélioration de leur fonctionnement consiste à émettre de nouvelles règles, à changer les règles existantes. L'organisation formelle est essentielle et toujours problématique. L'interprétation des règles produit automatiquement de l'informel. On doit vivre dans cet environnement complexe. Dans les années 30, on a constaté qu'il y avait de l'informel, et on a cru qu'on pourrait s'en débarrasser. Ma vision est que ce n'est pas possible. Il faut vivre avec. Je refuse l'argument fonctionnaliste simpliste : l'informel est là, et il joue un rôle « fonctionnel » en produisant de la connaissance utile à l'organisation. Ce n'est pas non plus ma vision. Je pense que les gens, dans les communautés de pratique, créent et échangent des connaissances qui leur sont utiles à eux dans le cadre de règles qui les contraignent.

Question – Les communautés de pratique sont-elles un concept descriptif ou normatif ?

P. Duguid : Il s'agit d'un concept descriptif. La difficulté est venue quand les entreprises ont

(Suite page 16)

(Suite de la page 15)

voulu en faire un concept normatif et créer de toute pièce des communautés de pratique. Ce n'est pas ainsi que les choses se passent : c'est sur le mode de l'auto-organisation.

Question – Est-ce la seule manière d'apprendre pour les organisations ?

P. Duguid : Spontanément, je répondrais oui ■

*Notes prises par Hervé Dumez
PREG — CNRS / École Polytechnique*

Le « modèle japonais » ne peut pas mourir, car il n'a jamais existé

Introduction

La performance économique du Japon des années 70-80 a largement été interprétée comme le succès d'un « modèle » bien spécifique. Celui-ci s'est nourri des modèles explicatifs issus de différentes disciplines d'économie et de gestion. Au final, de l'organisation industrielle à la théorie de la firme, des théories évolutionnistes à l'école de la régulation, la plupart des champs de recherche se sont accordés autour d'un consensus scientifique, montrant la supériorité du modèle japonais sur le modèle occidental. Ce consensus reposait sur une pierre angulaire que chaque discipline a intégrée à sa manière : la stabilité du pacte social et des relations salariales.

Les bouleversements économiques et structurels qu'a connus le Japon dans les années 90 ont largement remis en cause ce pilier social. Le Japon est donc contraint aujourd'hui de réinventer les bases de la coordination sociale, après un demi-siècle de consensus. Ce défi remet en question les modèles de performance formalisés dans les années 80 : faut-il chercher à retrouver les conditions initiales de ces modèles ? Doit-on définitivement abandonner l'idée d'une spécificité du modèle productif nippon ?

Dans son dernier livre¹, Mari Sako, japonaise d'origine et professeur de gestion à Oxford, apporte une réponse aussi surprenante que convaincante : les relations salariales au Japon ont toujours été hétérogènes et peu stabilisées, elles doivent aujourd'hui encore se reconfigurer pour trouver de nouvelles sources d'efficacité.

Dans un premier temps, nous allons opérer un retour sur ce qu'il a été convenu d'appeler le « modèle japonais », afin de dégager par contraste l'originalité et la pertinence de l'approche adoptée par Mari Sako.

Nous relirons ensuite l'évolution des relations économiques et sociales à travers le prisme théorique et méthodologique proposé par l'auteur. Cette analyse nous permettra de mettre en évidence toute la diversité des dynamiques d'ajustements salariaux, à la fois dans le temps et en fonction des groupes industriels.

Enfin, la connaissance de ces différents mécanismes nous permettra de mieux caractériser les défis actuels : ceux-ci ne sauraient se résumer à la survie ou à la mort d'un modèle productif unifié, mais bien à des réajustements intermédiaires différenciés en fonction de situations contingentes.

1. Mari Sako, 2006, *Shifting Boundaries of the Firm: Japanese Company-Japanese Labour*, Oxford University Press, 291 pages.

Japon : généalogie d'un modèle de performance

En cherchant à formaliser les raisons de la performance économique du Japon, les observateurs ont créé des modèles explicatifs à partir de recherches menées à différents niveaux d'analyse, et selon différents prismes méthodologiques. Autant de tentatives qui ont fourni des cadres d'analyse partiels, mais qui une fois agglomérés ont largement été interprétés comme un modèle global de performance : le « modèle japonais ». Après un bref retour sur les données historiques qui ont nourri ces analyses, nous reviendrons sur la constitution de ces briques explicatives afin de positionner l'apport de M. Sako au sein de ce paysage.

Commençons par un peu d'histoire. Jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale, l'action syndicale était prohibée. Au lendemain de la défaite, les syndicats se sont rapidement organisés au sein de chaque entreprise pour garantir le maintien de l'emploi sur les sites de travail, dans le contexte d'incertitude de l'après guerre. Dès la fin des années 40, ces initiatives locales se sont agrégées au sein d'une puissante confédération nationale (*Rengo*). Celle-ci est en position de négocier directement au niveau institutionnel pour l'obtention d'avantages homogènes pour l'ensemble de l'industrie. Au début des années 50, gouvernement et syndicats instaurent un cycle annuel de négociations (*Shunto*, « offensive salariale de printemps ») qui constituera pendant plusieurs décennies le principal moteur² de l'action sociale. Loin de constituer une arène d'affrontement, *Shunto* devient rapidement l'occasion de stabiliser au niveau national un consensus fixant une progression régulière et uniforme des droits sociaux. Ce pacte social satisfait les intérêts du gouvernement japonais qui doit contrôler l'inflation et ceux des salariés qui souhaitent avant tout une garantie de stabilité dans un après-guerre incertain. C'est ainsi que de 1950 à 1980, la stabilité sociale se construit d'une part sur une dynamique fordiste de progression régulière des salaires (*nenko*) ; et d'autre part sur la stabilité des relations d'emploi (emploi à vie). Au sein de ce mouvement, les syndicats ont acquis une grande importance dans la culture nipponne, et une forte crédibilité auprès des instances de négociations nationales.

Au niveau micro, si les entreprises se sont aussi bien accommodées de ce système, c'est qu'une partie de leur performance semble liée à la stabilité du pacte social. Cette efficacité se manifeste au sein même des chaînes de montage, où le système de coordination mis en place notamment par Toyota est bien différent de celui observé dans les entreprises industrielles occidentales. Elle repose sur une sorte de rationalité collective, où l'activité est moins pilotée par des règles formelles venues du sommet que par des conventions non hiérarchiques. Celles-ci permettent l'ajustement mutuel des ouvriers au sein d'une équipe, et une régulation quasi-autonome entre elles. Nul doute, ce type d'organisation industrielle n'allait pas tarder à changer le monde³.

La mise en cohérence entre ces phénomènes micro et les phénomènes macro observés au niveau national est venue du champ de l'économie. La formalisation micro-économique des spécificités de ce type de coordination des activités a conduit à préciser le courant de recherche sur la théorie de la firme d'inspiration williamsonienne. En intégrant au sein des modèles une diversité potentielle dans les modes de coordination interne, cette approche a permis de prendre en compte la possibilité de trouver des structures qui minimisent les coûts de coordination au sein des systèmes hiérarchiques. Ainsi est née la « firme J », modèle de firme qui justifiait l'efficacité des grands groupes japonais, en complément des modèles basés sur les coûts de transaction qui ne pouvaient envisager ces groupes que comme des cartels non efficients. L'extension du modèle de « firme J » aux théories de la régulation a donné naissance au « modèle *toyotiste* », conçu pour expliquer les spécificités du modèle productif japonais. Le modèle fordiste avait supplanté le taylorisme en indexant la progression des salaires sur la progression du volume de production, le toyotisme complète ce système d'incitation en indexant l'augmentation des salaires sur l'augmentation de la productivité.

Pris dans sa globalité, le « modèle japonais » est donc l'agrégation de ces différents modèles, issus de plusieurs niveaux d'analyse. Ceux-ci constituent les fondements scientifiques de la supériorité du modèle productif japonais sur les modèles occidentaux. Le pacte social « donnant-donnant » qui commande le partage des gains de productivité entre propriétaires et salariés est à la base de cette performance, et se matérialise à tous les niveaux d'analyse : des chaînes de montage jusqu'aux négociations nationales.

(Suite page 18)

2. Certes, les accords de *Shunto* ne concernent directement que 25% des travailleurs japonais, mais ces accords servent de base aux augmentations accordées par la majeure partie des entreprises.

3. Womack, J., Jones, D. T., et Roos, D., 1990, *The Machine that Changed the World*, Rawson, New York, 352 pages.

(Suite de la page 17)

Admiré dans les années 80, ce cercle vertueux semble s'être rompu dans le contexte récessif des années 90. Hausse du yen, baisse de la consommation intérieure, effondrement du marché immobilier, chute de la confiance des investisseurs, concurrence des pays émergents... autant de facteurs qui une fois conjugués semblent avoir eu raison d'un modèle longtemps jalosé. Parmi les salariés placés sous les négociations salariales de *Shunto*, la sécurité de l'emploi est passée du statut de règle à celui d'exception. La progression des salaires est elle aussi largement remise en cause. Il faut se rendre à l'évidence, les syndicats ne sont plus en position de négocier le maintien du consensus social qui avait permis une évolution uniforme et régulière du niveau de vie des salariés.

Dès lors que le consensus est rompu, la stabilité du modèle japonais est mise en question, à la fois dans sa réalité factuelle, et dans les représentations qui avaient été construites pour l'expliquer. Sur le plan empirique, si les modèles de performance gardent leur pertinence, l'efficacité de l'industrie japonaise devrait décliner jusqu'à retrouver les propriétés du modèle. Sur le plan théorique, doit-on jeter tous ces modèles aux orties et tout reconstruire ? Les facteurs de performance sont-ils définitivement obsolètes ? Doit-on définitivement enterrer le pilier social qui avait été identifié par tous comme un axe de performance clair ?

Face à ces questions, Mari Sako a une intuition à la fois simple et puissante : la redéfinition du pacte social japonais ne se trouve pas dans la quête nostalgique d'un âge d'or qui n'existe que dans les modèles, mais dans l'adaptation concrète des mécanismes de coordination salariale tissés au sein même des groupes industriels. En s'appuyant sur des travaux économiques qui ont de mieux en mieux intégré la capacité des organisations à adopter des stratégies et des structures d'action différenciées, l'ouvrage va s'attacher à décrypter les différents modes de coordination salariale adoptés par les groupes industriels, leur évolution au fil du temps, pour finalement peindre un tableau de la situation sociale japonaise beaucoup plus disparate que ce que l'unité modélisatrice pouvait laisser paraître.

Au fil des années, les théories économiques ont intégré la pluralité des trajectoires des organisations. Il y'a bien longtemps qu'on sait que les organisations, même au sein d'un même environnement concurrentiel, peuvent adopter des structures variées en fonction de leur propre stratégie⁴. Prenant acte du caractère indépassable de la liberté stratégique des entreprises, la conjugaison de l'approche évolutionniste des organisations, de la théorie des ressources et de l'économie des coûts de transaction a abouti à la définition d'un modèle dynamique, expliquant la diversité des organisations à un moment t par la construction d'une capacité organisationnelle propre, qui à la fois est issue des décisions stratégiques passées, et contraint les cadres d'action futurs.

Chevauchant ce cadre théorique, l'ouvrage décrit l'évolution des relations salariales au sein des groupes industriels comme l'évolution des relations entre deux trajectoires en interaction : la trajectoire des groupes industriels et celle de leur fédération syndicale associée, chacune de ces organisations disposant à tout instant de capacités organisationnelles différentes et pourtant interdépendantes. L'évolution des relations salariales peut donc être lue comme un jeu d'interactions entre quatre variables : *stratégie au niveau du groupe*, *structure du groupe*, *stratégie syndicale*, et *structure syndicale*.

Pour conforter cette démarche, M. Sako peut s'appuyer sur une grande connaissance des grands groupes industriels japonais, acquise au fil de nombreuses années de recherche empirique. En reconstituant de manière systématique ces interactions pour chacun des grands groupes industriels, M. Sako nous livre une histoire originale de la dynamique des relations salariales au Japon. Cette relecture de l'histoire sociale du Japon bat en brèche les discours regrettant l'unité du pacte national perdu : le Japon a construit sa stabilité sociale sur des modes de coordination salariales hétérogènes. En même temps, cette analyse délivre un message fort pour l'avenir : le pacte social japonais ne peut pas mourir, car il n'a jamais existé.

Relisons maintenant l'histoire du pacte social au Japon en empruntant ce cadre d'analyse intermédiaire, à travers l'histoire des mécanismes salariaux à l'oeuvre dans les principaux groupes industriels japonais, et donc l'histoire commune des entreprises et de leurs syndicats.

4. Chandler, A. D., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.

La relecture du « modèle japonais » : des modes de coordination salariale hétérogènes

De 1950 à 1980, les principaux groupes industriels ont pour la plupart évolué vers une gouvernance interne de plus en plus centralisée. La structure des syndicats a collé au plus près de cette évolution générale, organisant leur propre gouvernance de manière également centralisée, afin de pouvoir agir là où se prennent les décisions qui affectent les salariés du groupe.

Prenons l'exemple du groupe Matsushita. Celui-ci s'est affirmé dès les années 30 sur les marchés du câblage, du chauffage, des systèmes d'éclairage et des batteries. Cette stratégie multi-marché est la principale raison de l'adoption précoce d'une structure multidivisionnelle (1933), dans laquelle le pouvoir reste malgré tout fortement centralisé au siège. La structuration et la logique d'action des organisations de représentation des salariés de Matsushita a suivi cette même logique. Afin de pouvoir influencer des décisions fortement centralisées, le *roren* a concentré le pouvoir au sommet de son organisation, et s'est imposé comme chef d'orchestre des négociations avec le groupe, représentant sans distinction toutes les entreprises.

Dans le même secteur, le *roren* de NTT (le France Telecom nippon) a suivi la même logique. Face à la concentration du pouvoir décisionnel, il a lui aussi envisagé son mode de gouvernance de manière très centralisée, et son action de négociation directement au plus haut niveau du groupe. De la même manière, le *roren* Nissan a rapidement compris l'intérêt que représentait un syndicat unique fort. Au lendemain de la guerre, afin de faire face à l'émiettement des unités de production, celui-ci s'est constitué comme un puissant représentant de l'ensemble de la filière du groupe. Jusqu'à la fin des années 80, cette organisation centralisée a permis de faire face à une organisation du groupe Nissan maintenant une large partie du pouvoir décisionnel au sommet.

Globalement, les syndicats ont basé leur stratégie sur des politiques d'affiliation qui incluent dans la base des négociations l'ensemble des salariés du groupe industriel. Par exemple, le *roren* de Nissan s'est très tôt imposé comme représentant de la totalité des entreprises du *keiretsu*. En 1953, il provoquait une grève totale qui paralysait l'ensemble de l'activité. Aujourd'hui sa base d'affiliés est composée en majorité d'entreprises n'appartenant pas au groupe Nissan, mais ayant avec lui des relations commerciales privilégiées. Il s'agit là d'une tendance générale des *roren* automobiles, qui intègrent aujourd'hui en moyenne 63% d'entreprises n'appartenant pas au groupe représenté.

Si l'hétérogénéité de la base d'affiliés peut provenir d'une politique volontariste de la part du syndicat, elle peut également résulter de décisions prises en réaction aux restructurations du groupe. Face à la vente d'usines (externalisation), ou l'intégration de nouvelles divisions pour attaquer de nouveaux marchés, la plupart des *roren* ont choisi de garder une politique indifférenciée pour les entreprises du groupe et les entreprises ou les usines nouvellement sorties/entrées dans le périmètre. Par exemple, le *roren* de Matsushita a fait face à l'externalisation d'usines hors du groupe en nouant des accords tripartites avec le groupe industriel et la nouvelle entité. Ces accords intègrent de fait les ouvriers externalisés dans le même régime de négociation collective que les salariés du groupe.

Au sein de ce paysage apparemment convergent, Toyota n'est pas le modèle de référence mais constitue bien au contraire une exception. Le syndicat de Toyota a en effet adopté une stratégie et une structure d'action radicalement différentes du tableau global peint précédemment. Face à des évolutions stratégiques et structurelles du groupe pourtant semblables à celles des autres groupes industriels, le *roren* de Toyota va se différencier à la fois dans son mode de gouvernance interne et dans sa politique d'affiliation.

Même si le groupe Toyota a globalement suivi la même stratégie de concentration du pouvoir au sommet, les organisations syndicales correspondantes se sont structurées de manière très décentralisée. Les syndicats de Toyota se sont d'abord établis en tant que syndicats d'établissement (*factory union*), poursuivant des objectifs locaux d'amélioration des conditions de tra-



(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

vail sur les chaînes de montage. Cette fragmentation a conduit à une consolidation tardive en temps que *roren* (1972). Mais cette union formelle n'a pas infléchi le mode de gouvernance décentralisé du syndicat. Le droit d'appel à la grève, la collecte des cotisations syndicales, et le niveau de négociation se situent traditionnellement au niveau des entreprises, voire des usines.

Parallèlement, le *roren* de Toyota a opté pour une politique d'affiliation différenciée pour les entreprises nouvellement acquises, cédées, ou créées. La stratégie générale du syndicat étant très décentralisée, il est apparu logique au fil des années de ne pas affilier les nouvelles entreprises ou les nouvelles usines au même régime que les entreprises souches du groupe. Pour une nouvelle usine, le *roren* a encouragé la création d'un syndicat d'établissement indépendant, qui même s'il était affilié au *roren*, n'était pas inclus au sein des négociations collectives menées par lui. Cette politique à deux vitesses a permis de maintenir une certaine homogénéité dans les entreprises représentées, et donc une certaine cohérence dans les positions défendues au sommet.

A y regarder de plus près, la stabilité sociale issue des cycles *Shunto* a masqué deux mécanismes de régulation sociale distincts :

- La plupart des syndicats se sont constitués comme de véritables forces de revendication, focalisant leur action au sommet du groupe industriel, et bénéficiant d'une assise suffisante pour obtenir une amélioration régulière de l'emploi pour une base large de membres. Ce rapport de force s'est peu à peu pacifié, pour aboutir au maintien d'un consensus généralisé au sein des groupes industriels représentés.
- A l'inverse, Toyota a su organiser la coordination salariale au sein même de son système de production : les collectifs salariés, même s'ils se sont plus tard unis au sein d'un *roren*, se sont construits avant tout au sein des sites de production. Le système *toyotiste* a rapidement adossé la progression des salaires sur l'augmentation de la productivité, contribuant à fusionner les objectifs des syndicats d'établissement avec ceux de l'entreprise.

Dans un cas, le consensus entre le syndicat et l'entreprise se matérialise au niveau stratégique, dans l'autre, au niveau des sites de production. Dans un cas, le consensus est tiré par la construction progressive d'une force de proposition au sommet des *roren*. Dans l'autre cas, le consensus est obtenu de fait, au sein même des usines, par l'effet du système productif lui-même qui confond l'intérêt des groupes syndicaux avec l'intérêt même de l'entreprise. Le second modèle se révélera le mieux armé face au mouvement de restructuration des années 90.

Au delà d'un modèle à retrouver, des modes de coordination salariale à réinventer

Dans les années 90, les grands groupes japonais amorcent un mouvement de restructuration qui, d'une part, disperse le pouvoir de décision vers les structures divisionnelles, et, d'autre part, implique la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines plus ou moins hétérogènes. Face à cette évolution, tous les syndicats ne partent pas avec les mêmes atouts, et vont opérer des choix stratégiques relativement hétérogènes, qui sont notamment fonction de leur trajectoire historique.

Certains syndicats comptent sur le renforcement de leur pouvoir central pour contrebalancer la dilution des structures industrielles. Le *roren* de NTT a dû faire face à la privatisation du groupe, et à une rapide augmentation du nombre et du pouvoir des divisions (8 divisions indépendantes). Devant cette fragmentation horizontale, le *roren* de NTT a pourtant décidé de maintenir sa structure centralisée. Il a donc dû assumer un effritement progressif de son pouvoir au sein des négociations. 20 ans plus tôt, il s'agissait du plus grand syndicat d'entreprise du Japon, jouissant d'un important pouvoir de négociation vis-à-vis du management et du gouvernement. En 2002, celui-ci a accepté une baisse de 30% des salaires de 60 000 des salariés représentés, en échange du maintien de l'âge d'emploi garanti.

Le *roren* de Nissan a également cherché à maintenir sa tradition centralisatrice. A la différence de NTT, celui-ci doit à la fois compter avec une fragmentation horizontale (diversification produit, alliance avec Renault,...) et verticale. Il devient de plus en plus difficile de conquérir des avantages au sommet étant donné l'hétérogénéité des personnels représentés. Ceci se manifeste dans les résultats des négociations annuelles de *Shunto* : la dispersion des accords sur les bonus et les salaires est de plus en plus importante pour les entreprises re-

présentées. Ceci se double d'une tendance à la baisse de l'indice de progression des salaires.

A l'inverse, face à la décentralisation progressive du pouvoir et à l'augmentation du nombre de divisions, le syndicat de Matsushita a su rapidement opérer un virage structurel et stratégique afin de maintenir l'efficacité de son action au sein des divisions. Au milieu des années 90, le nombre de divisions du groupe a dépassé les 40 (!). Etant donné la diversité des systèmes de ressources humaines que ce mouvement a générées, le *roren* n'a pas pu poursuivre son idéal de maintien des droits salariaux sur la totalité des entreprises qui appartiennent, ou qui appartenaient au groupe. Sa légitimité face aux multiples antennes syndicales a progressivement décliné, à mesure que les intérêts des salariés de la quarantaine de divisions devenaient hétérogènes, et que les politiques de ressources humaines prônées par les divisions divergeaient. Après une décentralisation de fait de l'action syndicale vers les syndicats d'entreprise, ce mouvement a été entériné par la création d'une structure de quatorze syndicats séparés, négociant directement au sein des conseils inter-divisionnels du groupe.

Le *roren* de Toyota avait basé son action sur une gouvernance décentralisée et sur une politique d'affiliation restrictive (les fournisseurs sont exclus des principaux accords collectifs). Cette capacité organisationnelle tout à fait particulière lui a permis de maintenir une homogénéité de sa base de membres et une logique d'action compatible avec la politique actuelle de diversification du groupe. Le succès de ce type de coordination salariale se manifeste au niveau des résultats des négociations collectives annuelles de *Shunto*. Si au global, on constate une tendance à la baisse des résultats obtenus par l'ensemble des syndicats, Toyota réussit à préserver « son » modèle social en maintenant une progression des salaires relativement stable et une faible dispersion des avantages obtenus au sein de sa base de membres.

L'affaiblissement du pouvoir des syndicats est une tendance bien réelle, et menace le consensus social établi depuis un demi-siècle. Globalement, on assiste en effet à une baisse inexorable du taux de syndicalisation et du pouvoir de négociation des fédérations nationales. L'analyse de cette tendance montre un réel déphasage entre d'une part des syndicats qui historiquement ont concentré leur pouvoir au sommet d'une organisation représentant une large base d'affiliés, et d'autre part des directions de groupe qui peuvent de moins en moins imposer une politique sociale homogène face à des divisions autonomes et un réseau industriel morcelé. On peut craindre que les groupes continuent à profiter de l'inertie des organisations syndicales pour flexibiliser une main d'œuvre qui ne se fait plus guère d'illusion sur la réalité du pacte social, ou sur l'efficacité de l'action syndicale.

Ce serait oublier ce qui avait fait la force de l'économie japonaise : la gestion de son capital humain. En effet, la « rigidité flexible » des dynamiques salariales avait largement été identifiée comme le pilier central de la performance économique des firmes japonaises dans les années 80. L'affaiblissement des mécanismes de régulation sociale n'est donc pas forcément une bonne nouvelle pour les entreprises. M. Sako montre que face au morcellement des systèmes productifs, le maintien de l'efficacité économique des mécanismes de régulation sociale doit s'envisager non plus de manière uniforme au niveau des négociations collectives nationales, mais de manière différenciée en fonction des dynamiques salariales propres à chaque groupe industriel.

En réalité le Japon n'a jamais constitué un système homogène de relations sociales. Derrière le consensus global, stratégies et structures des groupes et des organisations syndicales ont toujours été entraînées dans des dynamiques d'ajustements qui leur sont spécifiques. Les relations salariales doivent donc une fois encore se reconfigurer au sein de chaque groupe pour trouver de nouvelles sources d'efficacité, afin de conserver les avantages tirés de la polyvalence, la dévotion et la flexibilité des salariés. La mise en garde concerne donc principalement les groupes industriels : les restructurations ne seront pertinentes que si elles s'accompagnent d'actions volontaristes visant à pallier les défaillances de l'action syndicale.

Toyota l'a ici encore mieux compris que les autres. Dans les années 70, la firme avait déjà été le précurseur d'une politique volontariste de développement des compétences des salariés et des fournisseurs. Elle a récidivé en 2003 avec la création d'un plan « d'humanisation » du travail, destiné à renforcer le sentiment collectif chez tous les salariés de son réseau industriel. Les autres groupes ne semblent pas encore animés du même volontarisme. En attendant de retrouver des modes de coopération équilibrés avec les forces syndicales, ceux-ci devront un

(Suite page 22)

(Suite de la page 21)

jour ou l'autre prendre la question de la cohésion sociale interne à bras le corps, sauf à se priver de leviers de productivité et de qualité qui ont fait leurs preuves.

Conclusion

Loin de rendre obsolètes les modèles de performance établis dans les années 80, le succès relatif de Toyota réhabilite la pierre angulaire qui reliait ces modèles : la promotion d'une rationalité collective notamment par l'association des salariés aux bénéfices générés par les hausses de productivité. Mari Sako n'annonce donc pas la mort du modèle japonais. Sa description minutieuse des mécanismes d'ajustements salariaux et de leur importance économique est un appel à ne pas laisser dépérir la mécanique sociale qui a fait la force de l'économie japonaise. Celle-ci peut être relancée à conditions d'en connaître le fonctionnement. C'est maintenant chose faite.

Au final, derrière une structure et une stratégie complexe, le dernier ouvrage de M. Sako peut être abordé de mille-et-une manières. Que le lecteur soit familier des théories invoquées ou non, il y trouvera des informations riches et précises sur l'histoire des grands groupes industriels japonais, leur stratégie, leur revirements structurels, les spécificités de l'action syndicale... A charge à chacun d'interpréter et d'utiliser ces données selon ses intérêts.

Dans cette perspective, la rigueur avec laquelle M. Sako relie les évolutions empiriques aux théories économiques actuelles n'est pas innocente. La performativité de l'économie est ainsi faite que les mécanismes sociaux ne peuvent entrer en ligne de compte que s'ils sont intégrés dans les modèles explicatifs dominants. Cet ouvrage peut être vu comme un pavé lancé dans la mare de l'économie des organisations, et énonce le même type de message qu'avaient formulés Coase, Williamson ou Chandler : les modèles économiques ne sont pertinents que s'ils parviennent à reconnaître et à formaliser l'irréductible diversité des dynamiques organisationnelles. Le jeu des boîtes noires n'a pas fini de nous réserver des surprises ■

Rémi Maniak

PREG-CRG, Chaire de Management de l'Innovation

La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ? La question du dialogue avec les praticiens

L'un des derniers numéros de l'*Academy of Management Review* (octobre 2006, volume 31 numéro 4) fait état d'un débat entre Andrew Van de Ven et Paul Johnson d'un côté et Bill McKelvey de l'autre, sur le sujet du lien entre théories et pratiques. Il met en lumière deux conceptions contradictoires de la recherche en gestion : l'une prônant un lien plus étroit entre la théorie et la pratique par « l'érudition engagée », l'autre dénonçant les recherches qui se compromettent dans l'entreprise et qui produisent de la mauvaise science.

L'attaque provient d'Andrew Van de Ven et Paul Johnson, avec un constat qui reflète une opinion : il y a peu – sous-entendu « pas assez » – de liens entre la théorie et la pratique. Trouvons les causes de cette défaillance, et nous en trouverons les solutions.

Les causes. En premier lieu, il existe un problème de transfert de connaissances : la théorie ne « parle pas » aux praticiens car elle s'exprime dans un jargon difficile à comprendre ou reste à des niveaux trop conceptuels. Comment parler aux praticiens ? Faut-il faire un effort de rhétorique ? Faut-il « aller dans le sens » de ce que veulent les praticiens, au risque de perdre son

indépendance ? Pour les auteurs, il faut considérer les praticiens comme créateurs de connaissances, au même titre que les chercheurs. Faire dialoguer les deux serait une voie possible de réconciliation.

Mais voilà : les deux formes de connaissance s'avèrent souvent inconciliables, et c'est la deuxième cause du divorce. Praticiens et chercheurs ont chacun leurs règles et leurs routines qui permettent le bricolage donnant naissance à la connaissance. Quand les chercheurs veulent savoir comment des situations spécifiques peuvent être vues comme des exemples d'un cas plus général, lequel en retour doit expliquer les situations spécifiques, les praticiens veulent avoir des solutions aux problèmes quotidiens qui surviennent dans des situations spécifiques. Chaque type de connaissance est produite dans une communauté professionnelle propre, et vouloir traduire l'une dans l'autre est une ambition vouée à l'échec. Alors que faire ?

Les auteurs émettent l'idée selon laquelle le fossé qui sépare les deux mondes s'explique par un problème de production de connaissances. Le système universitaire cloisonne : des murs infranchissables existent entre les champs académiques et entre l'université et l'extérieur. Il faut briser l'insularité, il faut redéfinir les modes de relation du chercheur avec ses pairs et avec l'extérieur. Au lieu de voir l'entreprise comme une source de données et de fonds, il faut la considérer comme un lieu d'apprentissage, de co-production de connaissances par la négociation, la collaboration, la confrontation d'idées originales et différentes sur des questions communes. En un mot, il faut mettre en place une « érudition engagée » entre des chercheurs de divers champs disciplinaires et des praticiens : voilà la solution.

Cette production de connaissances ne suit pas les chemins calmes et balisés que l'on peut voir ici et là. Elle implique des conflits entre chercheurs et entre chercheurs et praticiens. Ces conflits doivent être sources de créativité. La pire idée serait de les empêcher et de viser le consensus. Mais concrètement, de quoi s'agit-il ?

Premièrement, il faut concevoir le projet afin de traiter d'une « grande » question ou d'un « grand » problème qui se fonde sur la réalité. Une question est grande lorsqu'elle n'a pas de réponse immédiate, et quand, une fois la recherche terminée, il n'y a pas de réponse bien tranchée. Une « grande » question se reconnaît à sa capacité naturelle à soulever l'enthousiasme à la fois des chercheurs et des praticiens.

Deuxièmement, il faut penser le groupe ainsi formé comme une communauté d'apprentis en collaboration. Pour faciliter la collaboration, des réunions et des restitutions seront organisées régulièrement. Cette régularité des rencontres permet de clarifier la nature de la recherche produite, les conceptions pouvant différer entre chercheurs et praticiens.

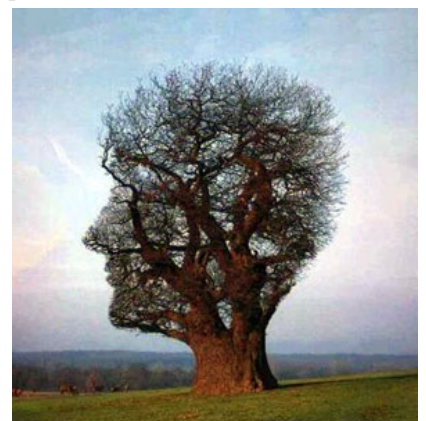
Troisièmement, il faut donner du temps à l'étude. Le temps est un facteur essentiel pour construire des relations de confiance, d'ouverture et d'apprentissage entre les chercheurs et les praticiens. Le temps est également nécessaire pour prendre toute la mesure du contexte et des dimensions du phénomène étudié. Des interviews formelles minutées ne suffisent pas : il faut privilégier les interactions sur le long terme, suivies et régulières.

Quatrièmement, il faut utiliser de multiples modèles et méthodes. N'utiliser qu'un seul modèle ou schéma théorique ne permet pas de détecter des éventuelles erreurs. Pour permettre un arbitrage intellectuel, une meilleure validité et pertinence théorique, il faut examiner les modèles alternatifs plausibles.

On pourrait croire que cette « érudition engagée » ne concerne que la recherche-action. Il n'en est rien. Tout type de recherche devrait se sentir concerné par cet engagement, hormis peut-être des recherches trop exploratoires car la « grande » question ne peut être trouvée, ou des recherches purement confirmatoires car la question est tellement spécifique et fermée que l'engagement n'a plus d'utilité.

« *Bien tenté, mais...* » répond Bill McKelvey à cet appel. Pour lui, la recherche en management ne peut être tenue en otage par des gens – les praticiens – pour lesquels lire la *Harvard Business Review* constitue un challenge intellectuel.

A la base de l'argumentation de Bill McKelvey : il y a dans tout l'article d'Andrew Van de Ven et Paul Johnson une idée sous-jacente, selon laquelle le management suit une « chaîne



(Suite page 24)

(Suite de la page 23)

alimentaire ». La chaîne alimentaire de la médecine est, par exemple : biologie, recherche médicale, écoles de médecine, doctorats et masters en médecine, hôpitaux, praticiens, patients. Pour la gestion, on aurait donc :

les disciplines ⇔ la recherche en management ⇔ les étudiants en doctorat ⇔ en Master ⇔ les consultants ⇔ les praticiens.

Si l'on applique ce schéma simple au problème de transfert de connaissances, évoqué par les auteurs précédents, on obtient une connaissance qui va de gauche à droite sur la chaîne alimentaire et s'arrête juste avant les étudiants en Masters et les consultants. Si on l'applique aux différences de connaissances entre praticiens et chercheurs, on peut s'imaginer deux pôles créateurs de connaissances, mais n'ayant nullement le besoin des connaissances de l'autre pôle, d'où des flux impossibles le long de la chaîne.

La solution proposée par Andrew Van de Ven et Paul Johnson, « érudition engagée », ressemble à la recherche-action telle que décrite par Chris Argyris (1970) avec une pointe de candeur en plus. Dans un monde idéal, cette solution pourrait marcher. Dans la réalité, explique Bill McKelvey, on ne peut pas échapper à des conflits d'intérêts entre les chercheurs et les praticiens. Imaginons toutefois que les deux parties parviennent, tant bien que mal, à conserver leur indépendance : les comités réguliers évaluant l'avancée des travaux aboutissent généralement au mieux à une « moyenne » par consensus sur « comment faire avancer le projet », au pire à l'impossibilité pour le chercheur, même s'il garde beaucoup de recul, à trouver les preuves nécessaires au phénomène étudié.

Bill McKelvey met en garde contre des pratiques qui s'apparentent de près ou de loin à du 'consulting', qui ne peuvent que « pourrir l'esprit scientifique ». Les praticiens n'ont pas les mêmes aspirations que les chercheurs, le monde intellectuel les effraie, les chercheurs qui essayent de chercher des « idées nouvelles » chez les praticiens auront beaucoup de mal à aboutir à l'ombre d'une idée scientifique originale autre qu'une matrice à quatre cases.

Revenons à la chaîne alimentaire. D'un côté, nous avons une recherche qui se produit, qu'on le veuille ou non, par discipline. Les disciplines créent des théories spécifiques, des revues spécifiques, des méthodes spécifiques, etc. Les praticiens n'ont aucune utilité de ce cloisonnement, ils ne connaissent pas les contraintes disciplinaires. D'un autre côté, nous avons des praticiens qui ont un besoin d'aide immédiate, qui ne peuvent pas attendre que se déroule le cycle conception-publication des chercheurs. Au-delà de cette incompatibilité des deux mondes, penser que comprendre en profondeur une situation spécifique peut aider à comprendre des phénomènes « généraux » relève du vœu pieux. Quant à redescendre d'une telle conception générale issue de multiples travaux spécifiques à un problème spécifique d'une firme spécifique, cela relève du tour de magie : la conception générale n'est qu'une moyenne des spécificités et ne peut rendre compte d'une firme particulière, avec son contexte propre et son ancrage temporel.

Pour toutes ces raisons, l'équation de « l'érudition engagée » risque de donner :

Conflits d'intérêts × conflits × décisions prises en comité × particularisme = mauvaise science

Est-ce à dire que la recherche doit se déconnecter de la pratique ? Non, mais le lien entre les deux doit être redéfini. On compare souvent la médecine et la gestion. La chaîne alimentaire de la médecine est symbiotique : les chercheurs en médecine peuvent être médecins eux-mêmes. Celle de la gestion ne l'est pas. Pourquoi ? Tout simplement car la nature des phénomènes étudiés n'est pas la même en médecine et en gestion. En médecine, malgré des exceptions, les bio-molécules, les coeurs, foies, poumons, cerveaux sont à peu près les mêmes tout le long de la chaîne. Les méthodes quantitatives marchent tout autant en sciences médicales que dans la pratique hospitalière. Les résultats de recherche, qui concernent toujours l'individu « moyen », sont utiles aux chercheurs comme aux praticiens. Mais dans les organisations, ce n'est pas le cas. Tout à gauche de la chaîne, la recherche classique privilégie les méthodes quantitatives sur des larges échantillons, avec une limitation de la variance et la compréhension des comportements moyens. A droite, la pratique vit dans le monde des extrêmes : Toyota, eBay, Google, Enron, Worldcom... Tous ces cas enseignés dans les formations en gestion constituent autant d'histoires extrêmes visant à faire comprendre le bon et le mauvais management. Jamais on ne parlera des moyennes. Il est étonnant, par exemple, de voir des recher-

ches sur le « leadership » cherchant des comportements moyens à l'aide de corrélations sur de grands échantillons, alors qu'en pratique, le leadership consiste justement à ne pas être dans la moyenne : le bon leader est celui qui parvient à donner à son entreprise un avantage concurrentiel. Qu'aura à faire un tel leader des études académiques sur le leadership ?

S'il constate la difficulté à faire dialoguer les deux mondes, Bill McKelvey met en garde contre l'espérance que constituerait « l'érudition engagée ». Pour lui, la chaîne alimentaire, contrairement à ce que disent Andrew Van de Ven et Paul Johnson, n'est pas brisée, mais la connaissance qui circule en elle n'est pas de la bonne connaissance. « L'érudition engagée » ne résoudra pas ce problème, et pourra même l'aggraver. Elle ne peut pas transformer des attentes de praticiens en attentes de chercheurs académiques. Si l'on voulait comparer le management à d'autres disciplines, ce n'est pas vers la médecine mais vers la sismologie qu'il faudrait se tourner. La sismologie n'a aucun intérêt à étudier les moyennes. Elle cherche des cas extrêmes. Et tous les systèmes, ensuite, sont conçus de telle manière à résister aux cas extrêmes, pas aux moyennes. En étudiant les extrêmes, les chercheurs pourront intéresser les praticiens et, en retour, les praticiens pourront les intéresser (Baum & McKelvey 2006).

« *Sacré Bill...* », répondent à leur tour Andrew Van de Ven et Paul Johnson à Bill McKelvey. Pour les auteurs, ce dernier aurait, en voulant faire de la provocation, simplifié leur pensée.

Tout d'abord, contrairement à ce qu'affirme le contradicteur, les auteurs ne disent pas que « l'érudition engagée » vise à créer de la connaissance utilisable pour les praticiens. Elle vise de la connaissance utile pour la recherche en gestion. Les universités ou écoles de commerce n'ont pas pour unique mission de délivrer du savoir pour l'action, mais de produire du savoir scientifique qui, en même temps, contribue aux pratiques. Des institutions dont les membres ne viseraient qu'une amélioration des pratiques ou qu'une soumission à la reconnaissance académique ne peuvent créer de la bonne connaissance.

Ensuite, la métaphore utilisée par Bill McKelvey à la base de sa contre-argumentation – la chaîne alimentaire – est fallacieuse. Une chaîne alimentaire ne prend pas en compte l'apport de chacun des maillons, en termes de connaissance, pour la compréhension des problèmes du monde. L'objectif de « l'érudition engagée » ne consiste pas à faire circuler de la connaissance d'un côté à l'autre de la chaîne, mais à faire collaborer tous ces acteurs pour produire la connaissance.

Bill McKelvey reproche également à « l'érudition engagée » d'être inefficace contre les biais, les disciplines et le particularisme. Mais ces trois éléments se trouvent dans toutes les formes d'études. Et, selon les auteurs, « l'érudition engagée » permet, justement, de mieux traiter ces éléments. Quant à l'idée selon laquelle les firmes, avec leurs intérêts particuliers et biaisés, ne peuvent fournir une bonne base pour faire de la science, elle sous-entend une vision de la connaissance scientifique comme objective, impartiale et sans jugements de valeur, vision maintenant enterrée tout comme le positivisme. « L'érudition engagée » permet de construire une plate-forme de discussion sur laquelle pourront être abordés les problèmes de biais, de particularisme et de discipline. Cela constitue une pratique bien plus honnête que le *statu quo* habituel qui refuse de voir ou de parler de nos biais dans le processus même de la recherche.

Enfin, Bill McKelvey propose la sismologie comme bonne comparaison pour notre discipline car elle étudie les extrêmes. Mais cela fait des décennies que l'on étudie les cas extrêmes en management : cela n'a rien de nouveau. Une large palette de méthodes et de modèles a été développée pour étudier rigoureusement des cas de stratégie et de management.

Revenons, nous disent les auteurs, à des considérations plus pertinentes. Se représenter un problème comme général ou contingent dépend du phénomène étudié et de l'objectif de la recherche. Certes, praticiens et chercheurs n'ont pas les mêmes objectifs : généralisation pour les chercheurs, applicabilité immédiate pour les praticiens. Loin d'être irréconciliables, ces objectifs sont complémentaires. Le praticien, en cherchant des solutions, va contribuer à la connaissance générale voulue par le chercheur et, en retour, le chercheur, par sa capacité à s'élever vers du conceptuel, va plus facilement donner les cadres de réflexion pour penser le particulier. Mais, pour aboutir à cela, il faut accepter la collaboration, l'écoute et l'engagement mutuel. Tous les chercheurs et praticiens n'y sont pas prêts.

(Suite page 26)

(Suite de la page 25)

Références

- Argyris, C. 1970. *Intervention theory and method: A behavioural science view*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baum, J. A. C., & McKelvey, B. 2006. "Analysis of extremes in management studies". *Research Methodology in Strategy and Management*, 3: 125-199.
- McKelvey, B. 2006. "Van de Ven and Jonhson's 'engaged scholarship': nice try, but..." *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 822-829.
- Van de Ven A.H., & Johnson, P.E. 2006. "Knowledge for theory and practice". *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 802-821.
- Van de Ven A.H., & Johnson, P.E. 2006. "Nice try , Bill, but... There you go again". *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 830-832 ■

Corentin Curchod
Université Paris I

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

Programme des prochains séminaires AEGIS



2007

Jeudi 7 juin (14h00 à 16h30)

« Règle et compréhension des phénomènes linguistiques »

- Bernard Laks (*Université Paris-X*)
- Dominique Fattier (*Université de Cergy-Pontoise*)

Jeudi 11 octobre (14h00 à 16h30)

« comment l'individualisme méthodologique rend-il compte des règles (leur création, leur évolution, leur acceptation) ? »

- Raymond Boudon (*professeur honoraire à l'université Paris-Sorbonne*)