

***“L'étonnement hésite entre l'arbitraire de la méthode et la banalité des conclusions”***

Borges, à propos de Quevedo

***“Serán ceniza, mas tendrá sentido;  
Polvo serán, mas polvo enamorado”***

*(Amor constante más allá de la muerte)*

Quevedo

Controlling Knowledge

Qu'est-ce qu'un cas ?

---

DOSSIER “Repenser l'entreprise”

---

Les pulsations du capitalisme français au  
XX<sup>e</sup> siècle

&



---

*Illustration de couverture : Portrait de Francisco de Quevedo y Villegas  
(copie d'un original attribué à Velásquez)*

**Responsable de la publication : Hervé Dumez**  
**Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre - Jérôme Saulière**  
**Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton**  
<http://lelibellio.com/>

## Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek  
Administrer un questionnaire en ligne : tour d'horizon des outils gratuits  
*Cécile Chamaret & Alya Mlaiki*

5

Controlling Knowledge  
On Catherine Fisk's *Working knowledge*  
*Paul Duguid*

13

Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ?  
*Hervé Dumez*

27

Capitalisme d'État ou capitalisme de statut ?  
Les pulsations du capitalisme français au XX<sup>e</sup> siècle  
*Pierre François & Claire Lemercier*

### DOSSIER LA CRISE DE L'ENTREPRISE

35

Repenser l'entreprise et les théories qui l'analysent  
À propos de *Firm Commitment* de Colin Mayer  
*Hervé Dumez*

49

La crise de l'entreprise  
Débat à Cerisy avec Antoine Frérot et Francis Mer  
*Hervé Dumez*

55

Collaboration between firms and NGOs: an agency perspective  
Notes de séminaire  
*Ulrich Wassmer*

63

Qu'est-ce que l'identité  
À propos de *Les embarras de l'identité* de Vincent Descombes  
*Jean-François Delplanck*

71

Le devisement organisationnel du monde  
À propos de *La désorganisation du monde* de Rodolphe Durand  
*Hervé Dumez*

75

Le château de Madrid

*Trop de travaux de recherche se caractérisent par la banalité de leurs conclusions, liée souvent à une méthode flottante. Oublions-les.*

*À nouveau dans ce numéro, des discussions de livres importants, ce qui est l'une des raisons d'être du Libellio. Celui de Colin Mayer, qui prolonge le débat essentiel sur l'entreprise, lancé avec l'ouvrage de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ; l'ouvrage de Rodolphe Durand sur la désorganisation du monde ; celui de Catherine Fisk sur l'émergence de la propriété intellectuelle ; le livre, enfin, de Vincent Descombes sur les embarras de l'identité.*

*À nouveau de la méthodologie, avec une réflexion sur les notions de cas et d'étude de cas.*

*D'autres comptes rendus de séminaires aussi, à propos des alliances entre ONG et entreprises, et des pulsations du capitalisme français ; celui d'un débat qui s'est tenu à Cerisy entre Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement, et Francis Mer, vice-président de Safran et ancien ministre. Consacré à la crise de l'entreprise, il forme un diptyque avec le texte sur le livre de Colin Mayer.*

*Madrid constitue la toile de fond de ce numéro. Y vécut Francisco de Quevedo, dans une rue qui porte désormais son nom, à quelques pas de celle où mourut Cervantes, l'actuelle Calle de las Huertas. Borges note qu'il fut un penseur banal et sans méthode, mais un styliste rare. En témoignent ces vers parfaits, inégalables, sur un effet de chiasme et de répétition, l'éternité d'un amour si intense qu'il continue d'animer l'être qui l'éprouva bien après qu'il n'est plus que quelques grains de poussière. Cette image étant la reprise créative d'un passage de Properce (19<sup>e</sup> élégie, Livre I). S'opposant au style recherché à l'excès de son rival Gongora, Quevedo visait à la puissance de la simplicité et à la signification multiple. Myope, il a été le premier à s'être fait représenter avec des lunettes, par désir de se distinguer sans doute. Depuis cette époque, quevedos désigne les lorgnons en espagnol.*

*Mais cessons les discours pour laisser place à la lecture : « Dieu t'épargne, lecteur, les longues préfaces ! », soupire aussi fort justement Quevedo.*

*Hervé DUMEZ*

## La rubrique du chercheur geek

### Administrer un questionnaire en ligne : tour d'horizon des outils gratuits

S'il y a bien un domaine dans lequel Internet peut aider les chercheurs, c'est celui de la récolte de données. Et lorsqu'il s'agit d'administrer des questionnaires en ligne, le plus dur reste encore de choisir l'outil idéal. Nous proposons ici de faire un rapide tour d'horizon des meilleurs outils gratuits en ligne.

**JotForm**<sup>1</sup> est sûrement le plus intuitif de ces outils. Il permet de créer autant de formulaires que nécessaire pour un nombre de 100 réponses maximum par mois et 0,1 GB d'espace de stockage. Les nombreuses options de questions (classement, échelle de notation, curseur, matrice...) et la facilité de création du questionnaire sont les points forts de l'application. L'usage dans la version gratuite reste toutefois limité à 100 réponses par mois. Des options payantes permettent ensuite d'étendre ces privilèges. L'accès au code source permet de facilement diffuser le questionnaire sur votre site web. Les options de partages et d'intégration avec d'autres outils (notamment les réseaux sociaux) rendent aisée l'administration du questionnaire. Un bon outil pour les moins geeks d'entre nous.

**MonkeySurvey**<sup>2</sup> est un outil qui propose plus de 15 types de questions : fermées, ouvertes, échelles de notation, choix multiples, etc. Une simple inscription et vous pourrez utiliser la version gratuite qui permet la création d'un sondage de 10 questions et ne dépassant pas les 100 réponses. Vous pourrez ensuite visualiser les résultats en ligne sans toutefois en disposer en format .xls ou pdf. Vous l'aurez compris, l'utilisation de Monkey Survey est limitée en version gratuite et ne présente pas un grand intérêt pour des recherches académiques. Il faut toutefois souligner la qualité des versions payantes. Deux options sont alors intéressantes pour les chercheurs :

- L'offre PLUS pour 25 € par mois propose des questions illimitées et un nombre de réponses égal à 1000 par mois. Il est possible de personnaliser les liens URL des questionnaires. La sécurité des données est assurée (SSL/https).
- L'offre GOLD permet de créer des sondages avec un nombre de questions et de réponses illimité. Il est possible de rediriger le répondant de l'enquête à une autre partie du questionnaire en fonction de l'une de ses réponses à des questions spécifiques. Une analyse de texte est proposée pour les réponses ouvertes et il est possible d'intégrer les réponses dans SPSS. Seule barrière à cette offre très complète : le prix de 300 € par an.

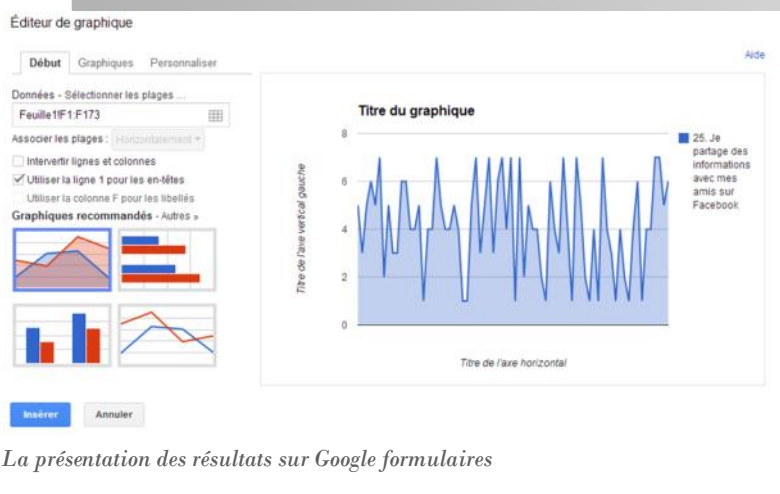
**Google questionnaire** donne la possibilité de créer des formulaires en ligne par l'intermédiaire de Google Drive. C'est, de notre point de vue et pour la plupart des besoins en recherche, la solution gratuite idéale. Il est possible d'entrer du texte simple, des paragraphes (pour spécifier les sous-parties du questionnaire), des questions à choix multiples etc. Google formulaire dispose d'une fonction très utile : vous pouvez créer plusieurs versions du questionnaire en fonction d'une réponse à une des questions initiales. Par exemple, si l'on souhaite créer un questionnaire adapté aux utilisateurs du téléphone mobile et un autre pour les non utilisateurs de ces technologies, il suffit de définir la question : « Etes-vous utilisateur du téléphone mobile » et en fonction de la réponse, le répondant à l'enquête sera redirigé sur une page spécifique du questionnaire.

Les réponses sont collectées en ligne sur Google Drive et il est possible de les exporter sous plusieurs formats : Microsoft Excel, PDF, format Open Document, etc. Comme pour les autres applications du drive, le créateur du formulaire fixe les droits d'accès aux collaborateurs qui pourront soit modifier le formulaire, soit uniquement récupérer les réponses collectées. Il est possible d'effectuer quelques traitements sur les données collectées et notamment de générer des graphiques et des rapports représentant les résultats des différentes variables étudiées.

L'utilisation de Google Drive pour la création d'enquête en ligne est intuitive et peu contraignante car contrairement aux autres

outils, il n'y a pas de limite de nombre de questions ou de réponses. Des questionnaires de grande envergure peuvent donc être menés avec cet outil. La création de questionnaires nécessite toutefois de posséder un compte gmail. Petit bonus esthétique, il existe 68 thèmes au choix permettant de personnaliser le formulaire et de l'adapter au contexte et à la thématique concernée. Pour l'administration du questionnaire, il est possible d'envoyer directement le questionnaire par mail via Google Drive ou bien de copier et coller l'adresse de ce dernier et de la diffuser par mail et sur les réseaux sociaux afin de toucher la plus grande audience possible.

À condition de consacrer un peu de temps à la maîtrise de ces outils et à la connaissance des différentes options offertes, les outils de questionnaire en ligne vous feront gagner un temps considérable, notamment dans la phase de mise en forme des résultats ■



La présentation des résultats sur Google formulaires

1. <http://www.jotform.com/myforms/>
2. <http://fr.surveymonkey.com/>

Université Paris Sorbonne Abu Dhabi / PREG-CRG, École polytechnique

**Cécile Chamaret**

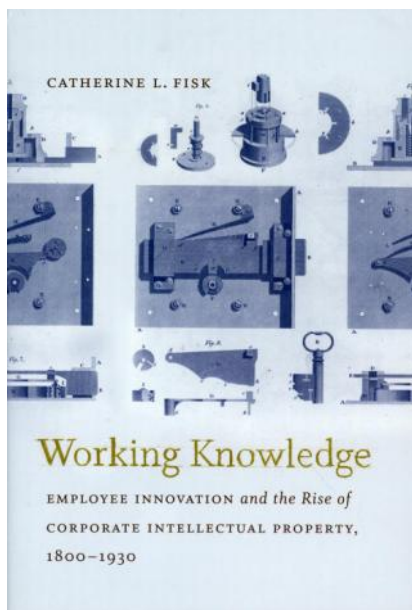
**Alya Mlaiki**

Docteure en Sciences de Gestion / Université Paris-Dauphine

## Controlling Knowledge On Catherine Fisk's *Working knowledge*

*Paul Duguid*

*University of California, Berkeley*



This year, after a brief discussion, one of my students asked to see a lawyer. I need to admit at once that I have many faults. These, however, do not (fully) explain the request. It arose in a discussion of the practicalities of academic life and in response to students' concerns that basic scholarly practices are increasingly subject to non-negotiable contracts. If they plan to give a talk, their hosts may present a contract demanding the right to reuse the talk. If they write an article, journals will demand the copyright before publishing. If a university employs them, it may demand ownership rights to anything they invent or write on university property during their employment. If they begin collaborative research with other organizations, these may first insist on "nondisclosure agreements". Such "NDAs" may

even allow an organization to remove negative findings from research results. And, of course, the act of downloading a software package or even opening a website often brings with it the implication that the user has read and agreed to innumerable and unfathomable pages of legal demands. In all, the student's request was perfectly reasonable. Particularly in the United States, "intellectual property" law increasingly encloses intellectual life, though, as I shall suggest, this siege has interestingly brought about some promising resistance in areas where such property has been most contested.

The university lawyer who answered my call was a great help to my students and to me. So too was Catherine Fisk's book, *Working Knowledge*. The book shows how workplace law changed, though confined to the period from 1800-1920, it makes clear the route that led academic work to its current state of increasing confinement. Fisk focuses on the United States, but for those in other countries not so far along this route, it should offer insight into how not to get similarly confined. In many ways, however, as the book shows, the U.S. route is exceptional. Intellectual property is woven into the fabric of the state through its constitution, which from its approval has held that Congress shall have the power "*To promote the Progress of*



*Le Matin de Pâques,*  
Caspar David Friedrich  
(1833)

*Science and useful Arts, by securing for limited Times to Authors and Inventors the exclusive Right to their respective Writings and Discoveries*". One consequence of this clause is that, where the tradition of "*propriété industrielle*" has tended to keep industrial matters of patents and trade marks distinct from "*propriété littéraire et artistique*", in the United States these two have held together and influenced one another from the start.

Fisk's study of shifting ideas of workplace knowledge provides a useful challenge to the "originalist" school of constitutional theorists in the United States. This maintains that the constitution is unchanging and that judges much look to the "original intent" of the constitution's authors to interpret it. By contrast, *Working Knowledge* shows how much the fundamental assumptions and resulting court judgements about intellectual property and workplace innovation have changed over time, with profound reinterpretations of the foundational idea of "*promot[ing] the Progress of Science and useful Arts*" – *progress and useful*, after all, are wonderfully adaptable words. These changes inevitably affected ownership rights in workplace knowledge across the nineteenth century, but thanks to the

power of "originalism", the appearance or assumption of continuity paradoxically made many of these changes invisible to the general public.

The changes Fisk is most interested in shifted control of workplace knowledge from the innovative employee to the employer. While she is particularly eager not to appear to be telling a linear or unidirectional account, and is aware of numerous competing forces at work, Fisk's account makes clear that the idea of "working knowledge" in 1900 was very different from what it had been in 1800. In particular, notions of the contract, which is generally thought to promote individual liberty, in fact increased the power of corporations (including universities) over their workforce in many nonnegotiable ways. Fisk also makes clear, however, that while the rising control of intellectual property came at the price of individual freedom, it allowed corporations to expand research and development in remarkable and productive ways. In the late nineteenth century after studying successful German examples, firms from Kodak to AT&T became more confident that they and not their researchers would harvest the results, began to invest in research centres. In AT&T's case alone, its laboratories gave rise to things as varied as Shannon's theory of information; Shockley, Bardeen, and Brattain's transistor (which led both to the microchip and to Intel); and Thompson and Ritchie's ubiquitous Unix software—though this last paradoxically spurred a successful reaction to the grip of intellectual property contracts. Indeed, more than anything else, Fisk makes us aware of the inevitable and irresolvable tensions, contradictions, and counteractions that this kind of property raises.

While many such tensions and contradictions are universal, Fisk focuses on those that are particular to the United States. Like the constitution, some of these go back to the country's birth and its attempt in striving for independence to leave behind royal privilege, systems of servitude, and the hierarchy of guilds and to provide instead a haven of independent labour and individual freedom of contract, which, it was assumed, would together promote science and arts in a country of inventors and

entrepreneurs. Though it may have been a British newspaper's *canard* that George Bush once suggested that the trouble with the French could be seen in the language's lack of a word for *entrepreneur*, faith that the U.S. system is uniquely supportive of invention and entrepreneurship remains strong.

In the early republic, however, these ideals and their implications for intellectual property had to confront the pragmatics of the new state. On the one hand, the developing economy was desperate for new technology, new ideas, and new inventors and was willing to take them from wherever it found them. Consequently, rather as China is viewed today, the United States was widely seen as an intellectual property "pirate", stealing ideas and enticing inventors from other countries. And on the other hand, despite high ideals about free labour, the country was, of course, deeply involved in slavery and the slave owners' property, one court ruled, included the slaves' "*intellectual and moral and social qualities ... as well as ... their capacity for labour*".

One of Fisk's major and insightful examples concerns the Frenchman Eleuthère Irenée du Pont de Nemours, who nicely illustrates the paradox of piracy. Well connected in the *Ancien Régime* (Turgot is said to have suggested his first name), Du Pont (as he became known) was a refugee more from European republicanism than from monarchy. Nonetheless, he was warmly welcomed to the new United States, particularly when he imported French improvements to the uncertain process of making of gunpowder. Having been trained by his father's friend and colleague Lavoisier at the Régie des Poudres at Essonnes, Du Pont established a U.S. factory (he originally planned to call it the "Lavoisier Mill") based on French ideas. But he had also brought with him old-world ideas about the obligations of employees, and wrestled against the U.S. "free labour" ideal in attempts to prevent his employees from carrying working knowledge from his factory to his rivals in much the same way as Du Pont had himself carried them from France. While other countries were developing laws to protect trade secrets, the United States at that time, with its premise of unrestricted labour, had not. Thus Du Pont found his unpatentable ideas were also unprotectable despite his protests. To the dismay of Europeans, the United States took a similar approach to foreign copyrights. Fisk looks at the very popular nineteenth-century, Anglo-Irish playwright Dion Boucicault, who not only married a French wife (and fortune), but also was known, as one of his biographers writes, for "*piratical raids on French dramatic literature*". Fisk could have added Isaac Funk, whose vocation as a Lutheran minister did not inhibit him from establishing a fortune by appropriating Ernest Renan's *Vie de Jesus*.

Over the nineteenth century, the country outgrew its piratical, slave-owning roots to flourish as a dynamic industrial nation. This political and economic transformation required in turn the transformation of the individualist ideals of the old republic so that they could adequately support the growing businesses of the new one. Fisk argues that it was judges' interpretations of existing law as much as legislators' writing of new laws that allowed Du Pont's successors to benefit from the legal controls over workers he had sought in vain. Simultaneously, entrepreneurs like Funk, who transformed himself into the head of a major publishing house, shed their past to become champions of strict national and international copyright.

Aspects of Boucicault's most famous play *Octoroon: or, Life in Louisiana* (1859) epitomise the multiple transformations of and different attitudes towards property that confronted one another on the eve of the country's civil war. The play, set in a slave state and including a dramatization of a slave auction helped dramatize realities of property in humans for northern audiences. Boucicault had written the

play while employed as an actor by a New York theatre. Its success led to a struggle between Boucicault and the theatre manager – who felt that in paying the actor Boucicault he had acquired his intellectual output – for control over the work and its subsequent production. A series of courts ruled in Boucicault's favour because, as one judge reasoned, ownership lay with the author "*whose intellect has given birth to the thoughts*" and not the manager who employed him. (This metaphor of paternity echoes Daniel Defoe's more succinct claim that his book was the "brat of his brain".) This argument overlooked the fact that Boucicault had adapted his story from an earlier novel, but it established a sense of individual creativity, and ownership – a sense that though initially strong, proved transient.

It is a curiosity of history that *Octoroon* was scheduled to play at Ford's Theater the night after President Lincoln was assassinated there. Lincoln, who did more than any other politician to end slavery, brought yet closer together ideas of human freedom and intellectual freedom in his curious admiration for patent laws, which he put alongside the invention of writing and printing and the discovery of America as the transformational events of history. As Fisk notes, in many ways this view symbolised Lincoln's deep belief in the freedom both of labour and of the intellect. Nonetheless, in the aftermath of the Civil War, the victory over slavery was accompanied by changes in intellectual property law that gradually made free labour increasingly subject to control. "[C]ontract concepts came to dominate", Fisk argues, and as they did they "*eliminated employer obligation while yet enforcing dependence and subservience of employees under the guise of formal equality*". Work was subject, moreover, not only to explicit contracts which workers had to confront and sign, but also to "implied contracts" to which workers' actions (like ours on downloading a software package) subjected them. Changing law on trade secrets and worker obligations helped to address the employer Du Pont's fears of transient workers, while theories of work and authorship "for hire" undermined the employee Boucicault's victories.

This struggle between freedom and control in the middle of the nineteenth century had distant origins. In struggling to assert its independence, the new world of the United States relied not only on actual ideas and property from the old, but also on theories about property in ideas from the same source. John Locke's "labor theory" of ownership was particularly influential. He had argued that:

Whatsoever then [a man] removes out of the State that Nature hath provided, and left it in, he hath mixed his Labour with, and joyned to it something that is his own, and thereby makes it his Property. It being by him removed from the common state Nature placed it in, it hath by this labour something annexed to it, that excludes the common right of other Men. (*On Government*, Ch 5. Of Property)

This was no doubt a plausible argument for real property, but, though often used, it provided a less clear justification for intellectual property. In defending the latter, it raised questions about what exactly were those things lying in the original state of nature to which intellectual labour was added. For real property, it was unclaimed land, of which there was plenty in the United States. But if, as some proposed, ideas were similarly "joyned" with the work of those who had come before, like the novel *The Quadroon* which Boucicault had adapted, that earlier work could hardly be thought of as a state of nature nor *The Octoroon* the "birth" of Boucicault's imagination alone. In France, Diderot famously argued less for Locke's addition to the state of nature, and more for the utter originality of intellectual production (an approach that Boucicault's judge echoed):



En effet, quel est le bien qui puisse appartenir à un homme, si un ouvrage d'esprit, le fruit unique de son éducation, de ses études, de ses veilles, de son temps, de ses recherches, de ses observations ; si les plus belles heures, les plus beaux moments de sa vie ; si ses propres pensées, les sentiments de son cœur, la portion de lui-même la plus précieuse, celle qui ne périt point, celle qui l'immortalise, ne lui appartient pas ? Quelle comparaison entre l'homme, la substance même de l'homme, son âme, et le champ, le pré, l'arbre ou la vigne que la nature offrait dans le commencement également à tous, et que le particulier ne s'est approprié que par la culture, le premier moyen légitime de possession ? Qui est plus en droit que l'auteur de disposer de sa chose par don ou par vente ? (*Lettre historique et politique sur le commerce de la librairie* (1763), quoted in Baetens, 2001, p. 28)

From these two, the contrasting tracks of Anglo-Saxon alienable property (or *droits patrimoniaux*) and the more inalienable French *droits moraux* that Beaumarchais articulated in the idea of *droits d'auteur* start to separate. The United States tried to hold the two together, and though the outcome was ultimately more Lockean, it is intriguing to hear echoes of Diderot's "originalist" view in U.S. court judgements that Fisk reports, which argued that the law was protecting "what did not before exist ... never belonged to another person, or the public". New ideas, from this perspective, had no antecedents but sprang in the mind of individuals, a view that helped support the U.S. ideal that creativity was thoroughly individual, which was important to the republic's sense of itself.

Thus from this direction too, where European workers were seen as indentured to masters, or enmeshed in hierarchical guilds until they graduated to the status of "journeyman" (the term comes from the French *jour* and indicates those who were free to provide labour by the day as opposed to those who were bound to the course of an apprenticeship), the U.S. worker, by contrast, was in theory dependent on no-one else and his ideas were his own to take with him when he went from one job to another. Growing attention to individual "inventors" helped to reinforce this view for the public. While seventeenth-century books regularly acknowledged that printing appeared in China long before Gutenberg, by the nineteenth, Gutenberg is an unchallenged and unprecedented individual inventor – and his invention the only technology in Lincoln's list of discoveries. Similarly, their success not only with technology but also with patents, allowed Morse to take credit for the telegraph, Bell for the telephone, Edison for the gramophone, and Marconi for the radio, as if these all were isolated breakthroughs and not cumulative and sometimes collective developments.

But, while such ideas promoted the spirit of individual entrepreneurship for the public, they were, as Du Pont showed, a threat to the developing commerce of the day. Journeymen moving at will from one employer to another could remove irreplaceable skill or "steal" ideas and thus undermine competitive advantage. Here as elsewhere, Du Pont's argument produced a tangle. On the one hand, workers were assumed to be sufficiently knowledgeable that their departure could be threatening; on the other, they were assumed to be sufficiently dull that they deserved no credit for the knowledge accumulated in a workplace and hence had no right to take it with them.



*Le vendeur de poulet – détail,  
Pensionante Del Saraceni (1618)*

Indeed, Du Pont once claimed that his employees were “*common laborers who understand nothing*”, even as he denounced rivals who wanted to employ Du Pont workers on account their knowledge and experience. Two Germans working in the English Potteries were said to have resolved this problem by deliberately hiring only stupid workers. But it was resolved more conveniently by introducing trade secret law and ultimately non-compete contracts, which protected those ideas not already protected by patents, even though these restricted the idealized freedom of individual, innovative workers either to move or to negotiate better terms with employers.

The United States, as I indicated, explicitly resisted trade secret law at first, but as Fisk shows, judges’ “creativity” slowly began to read it into existing law with the help of the influential Judge Story’s *Commentaries* (first published in 1836) and other legal *bricoleurs*. Control over workplace knowledge thus began its migration from employees and towards employers. “Shop right” gave employers the right to knowledge developed by their employees. Contracts, explicit and then implied, required employees to assign their inventions to employers. While the individual remained the ideal inventor, firms were willing to deny themselves public credit in order to gain increasing control. Eventually the strain between ideals and reality was resolved by recalling the constitution and affirming that innovation and the public interest could, as Fisk argues, “*best be achieved by protecting the firm, not the employee ... lawyers had begun to roll all categories of employee knowledge into one general category of human capital that employers were entitled to control*”. The idealised individual survives in the process of patenting workplace knowledge, which begins by assuming a single inventor but immediately assigns ownership and control to employers. It was with this security that the great research laboratories arose and, from Kodak and AT&T in the nineteenth century, to Hewlett-Packard and Xerox in the twentieth, these produced sufficient innovation to help justify the claim. So in the twenty-first century, as in the eighteenth, pragmatism and property, rather than natural or moral rights dominate.

And yet, by the twenty-first century, though after Fisk’s period of concern, there had also been a distinct reaction. It is no longer so easy to assert that property rights promote innovation. Patent “trolls” and “pools” have become competitive weapons, used as much to hold rivals to ransom or simply hold them up as to assure the “progress” spoken of in the constitution. Battles like those currently waged between Apple and Samsung have everything to do with property but very little to do with innovation. Yet even in this depressing example that exasperates judges, we can see evidence of alternative approaches. Apple’s computers, if not its phones, run on FLOSS (“free/libre open source software”), software which is compiled so that no-one can claim a controlling right in it. Apple’s underlying software (“BSD”), which anyone can use without interference from Apple, developed from “Unix”, initially the product of AT&T’s labs, but was dramatically advanced by contributions from university students, contributions to which, a seminal court ruling held, AT&T could not lay claim. In accordance with this decision, open source software has been built from the contributions of numerous programmers who surrender their code to the project, but not their ownership rights and the result has proved so robust that even Apple is willing to use it. And Samsung, too, runs its phones on the Android system, which, though supervised by Google, is itself an open source project.

Much of this is invisible to the consumer, who still must pay Apple’s and Samsung’s prices. But, apart from being technologically robust and open to anyone to use,

FLOSS has changed the relationship of programmers to their work and their employees. In accordance with the workplace law of 1900, people working on proprietary software must usually leave their contributions and interests behind if they leave the company that hired them, and often they must sign non-compete and non-disclosure agreements. Those who work with FLOSS have no such problem, they can take their work with them, or they can continue to contribute on whatever terms they choose. The success of FLOSS has also inspired related approaches to workplace knowledge. “Creative Commons”, a Silicon Valley organization, has developed a series of widely used licenses that allow people to license and share their copyright while limiting the controls that licensees can apply. Meanwhile, Twitter has developed an “Innovator’s Patent Agreement” encouraging companies to allow the original inventors they employ to limit the ways in which the employers can use patents. Though its effectiveness has been questioned, the plan in theory allows inventors to stop a company from using their patents as no more than tactical weapons in interfirm competition. In all, it may be that the sector that grew out of some of the most famous research laboratories, which in turn grew out of the enclosure of intellectual property in the nineteenth century, is now developing ways to limit the control and open access to such knowledge.

This alternative route seems increasingly popular and successful. Indeed, the contracts of which my students are becoming increasingly aware may be a sign not that corporate control is ever more effective, but that corporate control on certain fronts is in retreat and corporations are looking for legal reinforcements as much for intimidation as for justifiable control. Not only has digital technology made it harder to hold onto trade secrets or to secure intellectual property, but people working on digital products have found ways to resist the enclosures established by 1900 and to regain at least some of the freedom of labour and intellect of the journeymen of 1800.

## References

- Baetens Jan (2001) *Le combat du droit d’auteur. Anthologie historique, suivie d’un entretien avec Alain Berenboom*, Paris, Les impressions nouvelles.
- Fisk Catherine L. (2009) *Working Knowledge: Employee Innovation and the Rise of Corporate Intellectual Property, 1800-1930*, Chapel Hill (NC), University of North Carolina Press ■



*Calle del Leon*



## Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ?

*Hervé Dumez*  
École polytechnique / CNRS

### Position du problème<sup>1</sup>

Un chercheur en sciences sociales peut, s'appuyant sur une longue tradition<sup>2</sup>, choisir de se centrer sur un cas. Une abondante littérature le guidera alors dans les arcanes de ce qu'est une étude de cas (Ragin & Becker, 1992 ; Gerring, 2004 ; Yin, 2008 & 2012). Pourtant, malgré la richesse de ces analyses, le chercheur qui aborde une étude de cas réelle se trouve souvent surpris et déstabilisé. La manière dont les choses se déroulent en pratique ne correspond pas à ce à quoi il pouvait s'attendre. Sans doute parce que l'accent est mis dans la littérature sur l'étude de cas, ses propriétés, sa fécondité, sa validité, ses difficultés, et peu sur la question fondamentale sous-jacente : qu'est-ce véritablement qu'un cas ? Les réponses données à cette question sont succinctes et tournent autour de deux idées : un cas est une singularité susceptible d'être isolée et un cas est une structure. Ces deux définitions suggèrent au chercheur qui se lance dans une étude de cas deux représentations simples de ce qu'il va rencontrer. Or, ce à quoi il fait face est nettement plus compliqué. D'où la surprise et la déstabilisation.

Explicitons les choses.

Le grand spécialiste de l'étude de cas en gestion, Robert Yin, s'en tient depuis plus de trente ans à la définition suivante :

(a) a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.  
(Yin, 1981, p. 59)

Par certains côtés, cette définition est étrange. L'insistance sur l'aspect contemporain du cas renvoie au fait que, sans doute pour des raisons politiques liées à la structuration des champs scientifiques, Yin veut marquer une distinction nette entre l'étude de cas et l'approche historique. De même, il ne veut pas positionner la première par rapport à des méthodes exclusives (ethnographie ou observation participante). Une étude de cas peut ainsi, selon lui, mobiliser des méthodes diverses. L'évocation du contexte de la vie réelle dans la définition renvoie à une opposition avec l'expérimentation en laboratoire, opposition encore plus sensible aujourd'hui dans la mesure où ce type d'approche se développe très rapidement en sciences sociales. Finalement, dans cette définition, la notion centrale est celle de frontière, encore est-il noté que cette frontière est peu évidente.

1. Je remercie Loïc Azoulai qui m'a invité à intervenir dans le séminaire "The Idea of a Case. The Relevance of Casuistry in European Law" à l'Institut Européen Universitaire de Florence. Il est ainsi à l'origine de l'écriture de cet article. Dans le cadre d'Aegis, ce texte a bénéficié des commentaires de Laure Amar, Paul Chiambaretto, Corentin Curchod, Marie-Rachel Jacob, Alain Jeunemaître, Renaud Mousty, Romaric Sevajan-Hilst, Marie-Hélène Vergote, et de la lecture de Michèle Breton. Que tous trouvent ici l'expression de ma reconnaissance, ainsi que les étudiants de l'Institut universitaire de Florence pour la richesse de leurs remarques. Tous ont participé à sa réécriture.
2. Remontant sans doute à Frédéric Le Play, Polytechnicien (promotion 1825), ingénieur du corps des Mines : ce dernier a créé une forme de sociologie avant la lettre reposant sur des études de cas. Une statue de lui se trouve dans les jardins du Luxembourg, non loin de l'École des Mines.

On retrouve cette idée chez Gerring, qui définit l'étude de cas de la manière suivante :

I argue that for methodological purposes a case study is best defined as an in-depth study of a single unit (a relatively bounded phenomenon). (Gerring, 2004, p. 341)

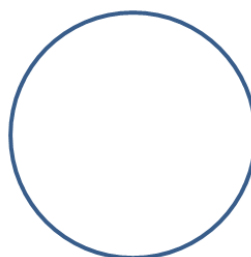
Significatif est le fait que Gerring, qui consacre tout son article à l'étude de cas, n'évoque que dans une parenthèse, comme en passant, la définition de ce qu'est un cas. Gerring est ici particulièrement illustratif du problème soulevé : la littérature méthodologique fournit à foison des analyses variées sur ce qu'est une étude de cas, mais paradoxalement assez peu de choses sur ce qu'est un cas. Revenons néanmoins sur l'idée centrale. Un cas est délimité par une frontière plus ou moins floue et c'est à peu près la seule chose qu'on puisse dire sur sa nature.

Première remarque : derrière cette définition du cas, il y a l'idée qu'en traçant une frontière autour d'un phénomène, on le définit et on doit pouvoir ainsi rendre compte de la totalité du cas, par une description exhaustive. Cette idée relève du mythe : il ne peut y avoir une description complète d'un phénomène (Dumez, 2010 ; Dumez, 2013).

Seconde remarque. On comprend qu'avec une définition aussi large et vague, des phénomènes de statuts très différents, et se situant à des niveaux très différents (Lecocq, 2012), peuvent constituer des cas, dans un bric-à-brac étonnant rappelant l'encyclopédie chinoise de Borges : un État en science politique, une entreprise ou une unité de production en gestion, un individu en psychologie, une relation entre deux individus pour un psycho-sociologue, une décision de justice pour le juriste, une communauté, un groupe ou un incident dans une organisation pour un sociologue, une conversation pour un ethnométhodologue ou un pragmaticien, un secteur industriel pour un économiste, un événement (le dimanche de Bouvines), un état du monde (la structure politique en France à la veille de la Révolution), etc., etc. Par ailleurs, la frontière peut être déterminée empiriquement (une entreprise, dont l'existence est déterminée par le droit, une conversation, qui a eu lieu entre deux individus tel jour, entre telle et telle heures) ou être construite de manière abstraite, à partir d'une catégorie fournie par une théorie ou à partir d'une situation d'observation ou d'un dispositif de recherche, avec souvent des frontières empiriques et théoriques qui se recoupent plus ou moins bien (d'où le flou). La détermination du cas est ce que les historiens appellent le « problème du sujet central » (*central subject problem* – Hull, 1975). Il s'agit de trouver ce qui peut jouer un rôle intégrateur, faisant du cas un cas.

Autrement dit, la représentation d'un cas suggéré par ces définitions données par Gerring ou Yin est quelque chose du type :

*Un phénomène relativement limité  
(représentation 1)*



Une unité, isolée par une frontière distincte, quoique pouvant être plus floue que ce cercle. Floue en quel sens ? La question est posée. Faut-il imaginer un cercle en pointillé, ou une patatoïde aux contours compliqués, ou les deux ?

Un autre type de définition existe, mais très différent, pour caractériser ce que peut être un cas. L'énonciation la plus simple, donnée ici par un chercheur en sciences de l'éducation, peut être celle-ci :

Cases are stories with a message. (Herreid, 1997, p. 92)

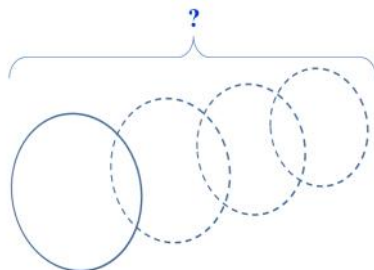
L'accent est ici mis non plus sur la frontière mais sur l'essence narrative de la notion de cas, liée à un enjeu qu'on peut supposer, par-delà l'aspect didactique, théorique (le message). La psychologie, la psychanalyse, utilisent la notion de cas de cette manière, mais aussi la sociologie (on pense évidemment au livre fascinant de Norbert Elias sur Mozart – 1991, ou au cas Walras – Dumez, 1985) ou même l'économie (dans une tradition d'études sectorielles en économie industrielle – Loescher, 1959 ; Dumez & Jeunemaître, 2000).

Abbott lie les deux définitions précédentes de ce qu'est un cas, avec des formulations plus complexes mais sans doute plus précises :

The move from population/analytic approach to case/narrative approach is thus a move first to a new way of regarding cases – as fuzzy realities with autonomously defined complex properties – and a move second to seeing cases as engaged in a perpetual dialogue with their environment, a dialogue of action and constraint that we call plot. (Abbott, 1992, p. 65)

La notion de singularité définie par des frontières floues est exprimée par les mots « *fuzzy realities* », « autonomie » et « propriétés », et la structure narrative des cas est exprimée ici sous la forme d'une « intrigue » (*plot*).

On peut alors se dire qu'un cas peut être représenté de la manière suivante :



Un cas comme structure narrative  
(représentation 2)

Le cas est l'unité simple représentée par le cercle en continu (voir représentation 1), mais il doit être vu dans une perspective narrative, ayant connu une série d'états antérieurs représentés par les cercles en pointillé. Les cas sont alors des :

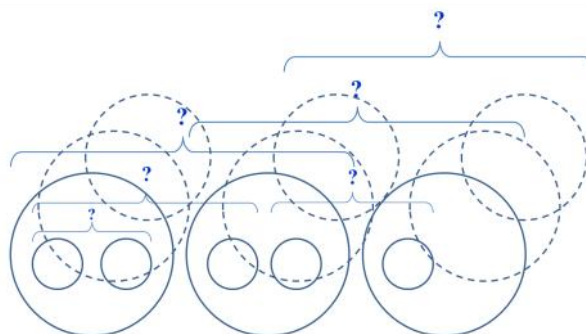
[...] historical entities as they persist through time. (Hull, 1975, p. 254)

La question qui surgit aussitôt est : y a-t-il continuité avec les états antérieurs ou des ruptures sont-elles intervenues ? Le problème est concret. Imaginons un chercheur qui a choisi l'entreprise Saint Gobain pour mener une étude de cas en stratégie. Il est clair que la stratégie actuelle de cette entreprise peut et doit être en partie expliquée par le passé. Mais, sachant que Saint-Gobain a été créée au XVII<sup>e</sup> siècle, jusqu'où faut-il remonter ? Comment isoler les états antérieurs pertinents pour éclairer le cas « contemporain » au sens de Yin ? Faut-il remonter dix ans en arrière, vingt ans, choisir la fin de la Seconde Guerre Mondiale, chercher des éléments remontant deux siècles plus tôt ?

Malgré cette question essentielle, la représentation suggérée par les définitions généralement données par la littérature reste relativement simple.

Or, ce que rencontre un chercheur qui aborde une étude de cas est beaucoup plus compliqué, et plutôt de la forme suivante :

La réalité simplifiée d'un cas  
(représentation 3)



Les questions que le chercheur se pose sont : où sont exactement les frontières de mon cas ? Dois-je élargir mon champ d'étude, ou le restreindre ? Jusqu'où dois-je remonter dans le passé ? Que dois-je étudier dans mon cas, et comment ? Comment rapprocher entre eux les éléments que j'y trouve ? Dois-je les rapprocher d'éléments qui se retrouvent dans d'autres cas ? Forment-ils bien un tout (qui constitue un cas) ? Et beaucoup d'autres encore. On comprend que le chercheur qui, parti avec en tête la représentation 1 ou même la représentation 2, réalise qu'il est plutôt face à cette représentation 3, soit quelque peu dérouté et se demande comment, en pratique, il va se sortir de ce labyrinthe de questions qui se posent toutes en même temps.

Si notre approche est juste, comment est-il possible que la démarche de l'étude de cas, d'un cas, puisse reposer<sup>3</sup> sur une représentation aussi complexe ? Pour éclairer ce qu'est une étude de cas en pratique, nous allons essayer de montrer, étape par étape, comment cette complexité doit se comprendre.

La clef de cette grande complexité tient en un paradoxe et trois questions. Le paradoxe est le suivant : une étude de cas, contrairement à ce que l'expression au singulier suggère, consiste en un processus de comparaison systématique (« *constant comparative method* », pour reprendre l'expression de Glaser et Strauss, 2010/1967). Les trois questions fondamentales qu'il faut se poser quand on mène une étude de cas sont :

- De quoi mon cas est-il le cas ? (*What is it a case of?*)
- De quoi mon cas se compose-t-il ? (*What is the stuff that my case is made of?*)
- Que peut produire mon cas ? (*What does my case do?*)

### Première question : de quoi mon cas est-il le cas ?

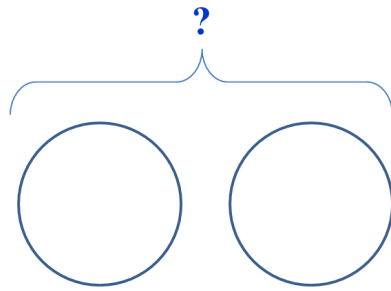
La première des questions fondamentales qui animent l'étude de cas est : de quoi mon cas est-il le cas ? L'anglais sonne mieux : *What is it a case of?* La réponse à cette question comporte deux volets, un premier de catégorisation empirique, qui introduit à la nature comparative de l'étude de cas, et un second théorique.

#### Le volet empirique

Si le cas qui a été choisi est un cas de marché de services, cela veut dire qu'il peut se *comparer* empiriquement à d'autres cas de marchés de services. Autrement dit, la représentation de ce qu'est l'étude d'un cas devient :

3. La littérature oppose classiquement (et rituellement) l'étude de cas unique et l'étude multi-cas. Généralement, cette opposition donne lieu à des développements peu clairs. Le chapitre que Yin consacre dans son livre à l'étude multi-cas est par exemple, de loin, le plus faible de l'ouvrage. La thèse que nous allons défendre est que l'opposition ne tient pas réellement en pratique. De même que l'opposition cas holistique/cas enchâssés (embedded).





*De quoi le cas est-il le cas ? Le volet empirique  
(représentation 4)*

Essayer d'identifier la catégorie sous laquelle le cas étudié peut être subsumé (recherche représentée sur le schéma par l'accolade et le point d'interrogation) signifie forcément procéder à une comparaison de ce cas avec des cas proches (d'où l'apparition d'un deuxième cercle). Le cas est donc défini comme l'instanciation d'une classe de phénomènes :

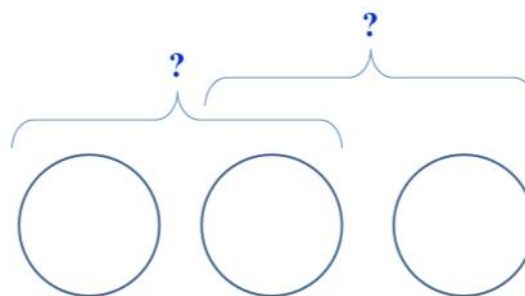
We define a case as an instance of a class of events. The term "class of events" refers here to a phenomenon of scientific interest, such as revolutions, types of governmental regimes, kinds of economic systems, or personality types that the investigator chooses to study with the aim of developing theory (or "generic knowledge") regarding the causes of similarities or differences among instances (cases) of that class of events. (George & Bennett, 2005, p. 17-18)

Un point important est à noter ici, que l'on retrouvera plus tard, est la définition du cas comme phénomène présentant un intérêt scientifique. Un cas n'a de sens que par rapport à son intérêt scientifique qui le constitue en tant que cas (d'où la troisième question évoquée, fondamentale : que peut produire mon cas ?). Mais cette définition attire d'abord l'attention sur la classification du cas et l'aspect comparatif. Le processus qui doit être mis en place est ancien (Ayache & Dumez, 2011). Il vient d'Aristote via la scolastique et s'exprime traditionnellement ainsi : « *Definitio fit per genus proximum et differentiam specificam* » (la définition procède par le genre le plus proche et la différence spécifique). Ce type d'approche a connu un développement scientifique puissant dans les sciences de la vie avec Linné. Toute espèce est définie par le nom du genre le plus proche et la différence spécifique de l'espèce dans le genre. Cette classification est simple, pose évidemment des problèmes, mais elle est robuste. Elle met l'accent très clairement sur le centre du travail de comparaison quand il s'agit de se demander : De quoi le cas est-il le cas ? Il s'agit de monter en généralité, mais surtout pas trop, c'est-à-dire de chercher la généralité la plus proche (*genus proximum*), en travaillant sur la différence spécifique (*differentia specifica*), là aussi la différence la plus proche. Le lion est ainsi codé *Panthera leo* (dans le genre panthère, il se différencie en lion). Si on veut comprendre en effet ce qu'est un lion, il faut raisonner par rapport au genre le plus proche (*panthera*) et non par rapport à la catégorie « vertébrés » qui est trop générale, et par rapport aux espèces de ce genre proche (le jaguar, le léopard, le tigre et la panthère des neiges) plutôt que par rapport à des espèces plus lointaines comme le chien ou même le chat avec lesquelles les différences sont trop marquées. L'objet essentiel de la démarche est une approche fine des ressemblances (genre) et des dissemblances (entre les espèces dans le même genre). Il ne sert pas à grande chose de dire que Saint-Gobain, par exemple, est un cas d'entreprise. La catégorie « entreprise » est bien trop générale. Pour caractériser Saint-Gobain en tant que cas, il faut chercher une catégorie plus proche de la réalité du cas.

Mais la représentation 4 n'épuise pas la question initiale. En effet, un cas, dans la richesse de ce que Abbott appelle ses propriétés complexes, ne relève pas que d'une

seule catégorie. Il peut être subsumé sous plusieurs, correspondant à la multiplicité de ses propriétés complexes. Autrement dit, la question doit plutôt être représentée de la manière suivante :

De quoi le cas est-il le cas ? Le volet empirique  
(représentation 5)



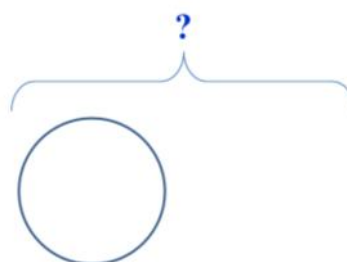
Il est essentiel, pour le chercheur, de savoir voir son cas dans des perspectives différentes, c'est-à-dire d'être capable de développer des « voir mon cas comme » différents<sup>4</sup> permettant de positionner son cas de diverses manières. Si l'on étudie le divorce, par exemple, on positionne son cas assez naturellement dans la catégorie des événements liés aux relations interindividuelles, plus particulièrement les relations amoureuses. Tout change si l'on se dit qu'étudier l'échec des mariages est comme étudier l'échec du fonctionnement de certaines machines. L'important alors n'est peut-être pas le mariage en tant que phénomène social, mais l'étude d'un processus d'échec et on va chercher d'autres processus de ce type pour voir ce qui en a été dit. Le positionnement d'un cas suppose donc un jeu analogique.

#### Le volet théorique

La question « De quoi mon cas est-il le cas ? » doit aussi recevoir une réponse théorique. La représentation de cette question est la suivante :

Celle-ci a une dimension dynamique. Le chercheur doit se poser la question dès le début de sa recherche, et y chercher des réponses. À ce stade, la théorie n'est qu'orientante (*orienting theory* – Whyte, 1984). Ce n'est qu'à la fin de sa recherche (dans la situation la plus favorable...) que la réponse définitive apparaîtra au chercheur procédant par étude de cas :

De quoi le cas est-il le cas ? Le volet  
théorique (représentation 6)



4. Cette notion de « voir comme » est empruntée à Wittgenstein (voir Dumez, 2010 & 2011b).

Researchers probably will not know what their cases are until the research, including the task of writing up the results, is virtually completed. What *it* is a *case of* will coalesce gradually, sometimes catalytically, and the final realization of the case's nature may be the most important part of the interaction between ideas and evidence. (Ragin, 1992, p. 6)

La caractérisation du cas, sa construction même en tant qu'unité, sont le résultat de l'étude de cas, au deux sens du mot résultat : elle résulte de la démarche et elle en constitue un des résultats fondamentaux. Encore une fois, la question doit être posée dès le début de la recherche. Ceci est vrai aux deux extrêmes de ce que Jacques Girin (1989) appelait l'opportunisme méthodique. De toute évidence, dans la situation où l'on choisit le cas un peu au hasard des circonstances (un terrain s'est ouvert, le chercheur a décidé de saisir cette opportunité), il faut chercher des théories, des concepts, permettant d'orienter la recherche dans ses premières phases. Mais également lorsque le processus a été plus construit (le chercheur a choisi de travailler sur l'innovation, le sujet de l'innovation de rupture est porteur et il a donc essayé de trouver un cas, ou plusieurs, d'innovation(s) de rupture). Dans ce dernier cas, il faut avoir conscience que si l'on part d'une théorie pour choisir le cas, cette théorie ne doit être qu'orientante et qu'elle ne doit pas structurer l'étude du cas (sous peine du risque de circularité – Dumez, 2012b & 2013). L'objectif de l'étude de cas ne sera évidemment pas d'avoir montré que le cas choisi au départ comme un cas d'innovation de rupture en est bien un au final – résultat pauvre - ; il sera de montrer en quoi le cas éclaire de manière nouvelle la notion d'innovation de rupture, en quoi il bouscule l'idée qu'on s'en fait dans la littérature et l'enrichit. Donc, *in fine*, le cas ne sera pas un cas d'innovation de rupture au sens où il l'était au début de la recherche. La véritable caractérisation du cas (*what is it a case of?*) sera bien le résultat de l'étude du cas, et elle sera de nature théorique.

Quelles relations entretiennent catégorisations empirique et théorique ? Au début de la recherche, la catégorisation théorique du cas étudié est du type d'une aide à l'orientation du chercheur dans sa démarche de recherche. Elle peut permettre la catégorisation empirique qui a pour objet l'identification des classes de cas et de sous-cas sur laquelle va être bâti le travail sur les similarités et les différences, c'est-à-dire le travail de comparaison systématique, au niveau du cas lui-même et des sous-cas qui le constituent. Le travail réel de catégorisation théorique n'apparaîtra qu'à la fin, en tant que résultat de l'étude de cas. Si l'on reprend l'exemple de l'innovation de rupture, cette catégorie va être maniée au début de la recherche comme une simple orientation pour le chercheur sur le plan théorique : elle lui permet de se poser les premières questions à propos de son cas sans structurer trop son analyse (pour éviter le risque de circularité). Elle va être également maniée comme catégorisation empirique permettant de repérer des cas proches du cas et, à l'intérieur de celui-ci des sous-cas comme on va le voir avec la question suivante (des situations de gestion, des incidents, des dispositifs liés à la nature de l'innovation de rupture) à rapprocher, qui seront la base d'un travail comparatif systématique. Il faudra alors se poser la question de savoir si la catégorie « innovation de rupture » en tant que catégorie empirique est bien le *genus proximum* permettant d'identifier la différence spécifique que représente le cas lui-même, c'est-à-dire si elle n'est pas trop générale, s'il ne faut pas redescendre en généralité. À la fin de la recherche aura lieu la catégorisation théorique proprement dite, qui consistera à discuter le concept d'innovation de rupture, à le préciser, à l'enrichir.

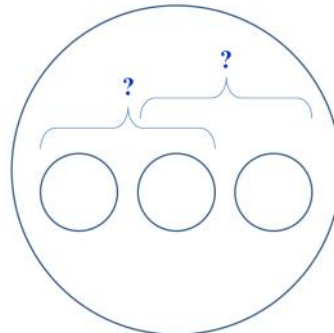
### Deuxième question : De quoi mon cas est-il composé ?

À ma connaissance, il n'existe pas de formulation de cette question en anglais. En paraphrasant Shakespeare, sans doute pourrait-on imaginer : *What is the stuff that my case is made of?*<sup>25</sup> L'étude de cas est souvent présentée comme un exercice « *holistic* », portant sur une entité considérée en tant que telle, une sorte de réalité systémique dans laquelle le tout et ses parties entretiennent des relations étroites et

5. Merci à Paul Duguid pour son aide grammaticale et intellectuelle sur ce point.

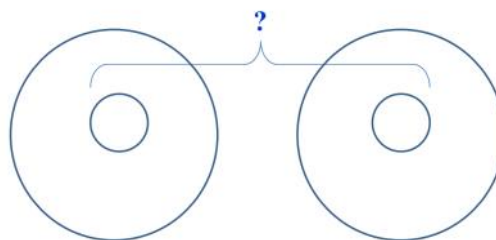
interdépendantes. Yin parle par exemple de cas holistiques (donc formant une unité) par opposition aux cas multiples. Mais il introduit aussitôt la notion de cas emboîtés (*embedded*). Un cas « *holistic* » peut être composé de cas emboîtés. La réalité pratique de l'étude de cas est différente. Il n'existe pas, comme on l'a dit, de description exhaustive possible d'un cas. Il faut donc déterminer ce qui va constituer l'intérêt du chercheur à l'intérieur du cas. Le chercheur qui mène une étude de cas va rencontrer des incidents, des phases de changements, des pratiques illustratives de routines, des décisions, etc. Tous ces éléments peuvent constituer des unités de sens et d'analyse, et donc constituer des cas. Autrement dit, un cas est fait d'une infinité de cas et non pas de cas emboîtés (ou alors, ce sont précisément des cas emboîtés à l'infini). Par ailleurs, sur cette multiplicité d'unités d'analyse, le chercheur va rassembler une masse de données relevant d'un matériau hétérogène (documents, notes, journal de terrain, comptes rendus d'observations, entretiens, etc.).

La démarche relève du paradoxe général formulé plus haut : l'étude de cas consiste, à l'intérieur du cas (comme c'est le cas à l'extérieur, certains parleraient peut-être d'une nature fractale), à mener un travail de comparaison systématique. Pour cela, le matériau peut être découpé en unités de sens et codé. À ce niveau, encore une fois, on retrouve le schéma méthodologique exposé au niveau du cas dit holistique : les données sont codées dans un processus de recherche du genre le plus proche et de la différence spécifique, ce qui donne le plus de puissance au travail comparatif. D'où, au niveau interne au cas, un schéma analogue au niveau du cas lui-même (représentations 4 et 5) :



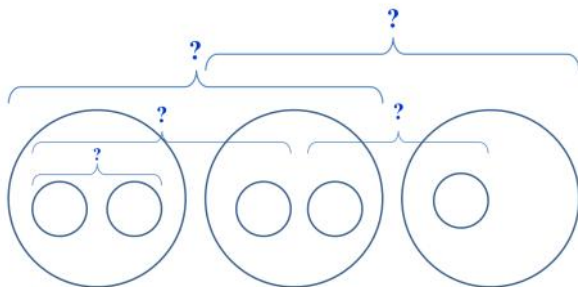
*Le travail comparatif à l'intérieur du cas  
(représentation 7)*

Maintenant, si l'on tient compte de la représentation 4, c'est-à-dire si la question de savoir de quel cas le cas est le cas a conduit à identifier une catégorie générale et des cas proches, le travail de comparaison d'unités appartenant à un cas peut également porter sur des unités appartenant à un cas plus ou moins proche :



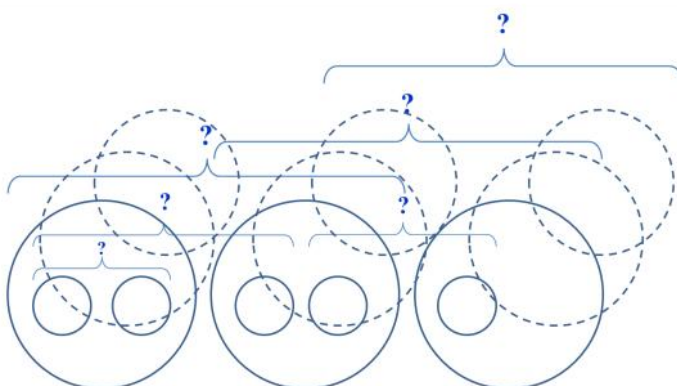
*Travail comparatif entre éléments internes  
appartenant à plusieurs cas (représentation 8)*

Il faut évidemment faire attention, quand on compare un élément d'un cas à un élément d'un autre cas, à l'unité de chacun des deux cas. Locke et Thelen (1995), reprenant d'ailleurs Montesquieu, montrent que des comparaisons terme à terme peuvent être trompeuses. Tous les pays ont par exemple subi des pressions sur la décentralisation des négociations salariales. Mais la décentralisation signifie des choses très différentes en Suède, où on négociait à l'échelle nationale, en Allemagne, où on négociait des accords interbranches, ou aux USA où on négociait au niveau du secteur. Les négociations sur la flexibilité remettent en cause tout le système en Suède puisque les négociations étaient très centralisées. C'est beaucoup moins le cas en Allemagne ou aux USA où les négociations de salaires se font à un niveau plus bas. Quand on compare des éléments d'un système (l'idée que le cas forme un tout) avec ceux d'un autre système, il faut donc raisonner en termes de « *sticking points* » soulignent Locke et Thelen, la simple comparaison de deux éléments de même nom pouvant être trompeuse, si l'un des éléments est un *sticking point* dans un système, alors qu'il ne l'est pas dans l'autre. Lorsque l'on superpose les représentations 4, 5, 6, 7 & 8, du travail comparatif, concernant à la fois le cas dans son rapport avec d'autres cas, et le cas en interne, on obtient une représentation du type suivant :



Le travail comparatif au niveau du cas et à l'intérieur du cas (représentation 9)

Pourtant, comme on l'a vu, l'étude de cas peut difficilement faire l'impasse sur la dimension dynamique, même si Yin parle de cas « contemporains ». Celle-ci éclaire l'analyse du cas et l'analyse dans le cas. Mais elle se prête elle-même à un travail comparatif. En effet, les dynamiques peuvent faire l'objet d'une analyse séquentielle identifiant des séquences et des points de changement entre ces séquences ; ces séquences, dans un même cas ou entre des cas différents, peuvent être comparées entre elles, comme les points de changement – ce travail comparatif est facilité par le recours à des *templates* qui mettent en série les données et rendent leur comparaison plus facile (voir Dumez & Rigaud, 2008). Si l'on introduit cette dimension dynamique, narrative, propre à l'étude de cas, on obtient bien la représentation 3 :



Cette représentation (simplifiée) est donc celle qu'un chercheur qui aborde une étude de cas doit avoir en tête. Elle montre combien les distinctions étude de cas mono-cas/étude de cas multiples, étude de cas simple/étude de cas enchâssés (*embedded*), ne tiennent pas. Tout cas est multiple, puisque devant répondre à la question : « De quoi mon cas est-il le cas ? ». Tout cas est enchâssé, puisque composé lui-même de cas sur lesquels il faut travailler, de la même manière, c'est-à-dire dans une perspective comparative fine. Mais, encore une fois, une telle complexité ne doit pas décourager. Elle invite simplement à manier avec rigueur la démarche comparative et la narration. On peut alors aborder la troisième question essentielle que pose l'étude de cas.

### Troisième question : que peut produire un cas ?

Là encore, l'anglais est plus direct : *What do cases do?* est la manière dont Abbott (1992) pose le problème. Abbott aborde la question du point de vue de la narration, mais il est possible de la généraliser.

Les chercheurs en science politique se sont efforcés de classer les cas en fonction de ce qu'ils pouvaient produire.

Le degré zéro de ce que peut produire un cas est le cas a-théorique (Lijphart, 1971). Il s'agit d'une pure description ou narration du cas, sans élément théorique. Une monographie, ou une chronique. Ce n'est pas la description en tant que telle qui est ici critiquée, mais la mauvaise description, c'est-à-dire celle qui est menée en l'absence de tout questionnement théorique (Dumez, 2010 & 2011c).

Les historiens pratiquent une autre approche. Un cas considéré comme unique (une situation historique) est expliqué avec le recours explicite ou implicite à des lois générales. Il s'agit du cas interprétatif (Lijphart, 1971).

Lijphart distingue ensuite le cas permettant de générer une hypothèse (*hypothesis generating case-study*) et le cas déviant, emprunté à Lazarsfeld. Dans le premier, aucune théorie n'explique le cas. Dans le second, le cas est déviant par rapport à une théorie et permet de la discuter en l'enrichissant, ou d'en formuler une autre. Les statisticiens ont tendance à écarter les cas déviants, l'étude de cas permet de les appréhender et d'en faire la base d'un raisonnement original. Il n'est pas sûr que la distinction entre cas permettant de générer une hypothèse et cas déviant soit tenable en pratique, notamment parce qu'il est difficilement pensable qu'il puisse exister un cas dénué de toute théorie, ne serait-ce que d'une « théorie d'arrière-plan » (*background theory* – Aliseda, 2006). Mieux vaut donc parler de cas heuristique (Eckstein, 1973), cette catégorie recouvrant les deux précédentes. Le processus général par lequel se fait l'enrichissement de la théorie dans ce type d'étude de cas, sans nul doute le plus intéressant, est l'abduction (Fann, 1970 ; Bayart, 2007b ; Dumez, 2012a). Un cas est surprenant par rapport à une théorie d'arrière-plan et il conduit à redéfinir la théorie ou à en inventer une nouvelle. On rejoint ici une dimension centrale de l'étude de cas, mentionnée par George et Bennett dans la citation faite plus haut : une étude de cas n'a de sens que si le cas étudié est un phénomène présentant un intérêt scientifique. Or cet intérêt vient du fait que le cas apporte quelque chose d'original, de surprenant. Le lien entre démarche abductive et étude de cas a été souligné par Koenig (1993), David (2000), Dubois & Gadde (2002). Par contre, il faut être conscient du fait que les idées créées par abduction à partir d'un seul cas n'ont aucune validité scientifique réelle même si elles peuvent (et doivent) néanmoins être solidifiées par un processus de triangulation (Jick, 1979 ; Flick, 2009, pp. 444 *et sq*). Ce n'est qu'au travers d'un test via l'usage de méthodes

quantitatives que ces idées acquerront ou non une validité scientifique réelle.

Lijphart mentionne un dernier type de cas, celui qui vise à confirmer ou infirmer une théorie (*theory-confirming or infirming case study*). En toute rigueur, un cas ne permet pas de confirmer en quoi que ce soit une théorie, comme l'a montré Popper. Par contre, au moment où une théorie ou un modèle a été formulé(e), un cas peut établir la plausibilité d'une théorie. En ce sens, Eckstein (1973) parle de cas de plausibilité (*plausibility probe case study*). Par contre, un cas peut bien réfuter ou infirmer une théorie (Koenig, 2009). Mais mener une étude de cas approfondie durant plusieurs années pour tenter de réfuter une théorie apparaît un processus de recherche coûteux. C'est donc bien le cas heuristique qui apparaît le plus fécond et il est lié à la mise en évidence de mécanismes causaux :

It is not the fact that the old theory is strongly disconfirmed that makes a single case study so important; rather, it is its provision of new causal mechanisms in empirical accounts that fit the data at least once. (McKeown, 1998, p. 14)

Les nouvelles idées issues d'une étude de cas ne peuvent pas être des lois universelles. Elles sont de l'ordre de ce que Merton appelait des théories à moyenne portée. Plus précisément, un cas peut permettre d'identifier des mécanismes sociaux (Hedström & Swedberg, 1998 ; Depeyre & Dumez, 2007 ; Hedström & Bearman, 2009), de construire des typologies exploratoires et théoriques, et pas seulement descriptives (Elman, 2005 ; George & Bennett, 2005 ; Bayart, 2007a ; Curchod, 2007 ; Dumez, 2013). Il peut également permettre de redéfinir un concept en clarifiant son domaine de validité et ses contextes d'application (Dumez, 2011a).

## Conclusion

Les articles et les livres consacrés à l'étude de cas sont pleins d'enseignement. Mais ils reposent sur des définitions de ce qu'est un cas (un phénomène relativement déterminé, une structure narrative, l'instanciation d'une classe de phénomènes) qui ne rendent pas compte de la complexité de ce qu'est un cas (voir notre représentation 3). Ceci explique que les chercheurs engagés dans une étude de cas se retrouvent souvent perdus malgré les conseils que les méthodologues leurs prodiguent.

En réalité, une étude de cas est fondée sur un paradoxe et trois questions. Le paradoxe tient au fait que le cas, qui se présente comme une unité simple, doit générer un travail systématique de comparaison : entre ce cas et d'autres appartenant aux mêmes catégories, à l'intérieur du cas entre ses éléments, entre éléments appartenant à plusieurs cas. L'essence de l'étude de cas est comparative.

Les trois questions qu'un chercheur menant une étude de cas doit se poser, auxquelles il doit donner des réponses concrètes, sont : de quoi mon cas est-il le cas ? De quoi mon cas est-il fait ? Que peut produire mon cas ?

Dès lors, le monde n'est qu'un immense réservoir de cas possibles<sup>6</sup>. Mais il faut prêter attention à l'adage latin : *Ex uno omni aspecta* (à partir d'un cas, comprends le tout). Il signifie qu'une totalité peut être comprise à partir d'un seul cas<sup>7</sup>. Mais il souligne également (les Romains l'employaient sous sa forme positive et sous la négative) les dangers liés à la généralisation à partir d'un seul cas. L'étude de cas, bien maniée, peut être un instrument puissant pour faire naître de nouvelles idées ou pour repenser des théories établies, mais elle peut aussi ne déboucher sur rien. Malheureusement, nombre d'études de cas sont des désastres scientifiques parce qu'elles ont été incapables de placer le curseur théorique au bon niveau. Soit elles

6. « Die Welt ist alles was der fall ist » (le monde est tout ce dont il est le cas) est la première proposition du *Tractatus logico-philosophicus* de Wittgenstein.

7. Comme également noté par Virgile : « Et crimine ab uno/ Disce omnes » — À partir d'un seul crime, apprends tout sur tous les crimes. (Énéide, II, 65)

n'ont pas réussi à s'élever en généralité et sont restées des monographies ennuyeuses se perdant dans les détails insipides, une accumulation de matériau brut sans idée directrice, soit elles ont opéré une montée en généralité excessive, perdant le contexte (Boudon, 2013) et tombant dans le risque de circularité (Dumez, 2012b).

## Références

- Abbott Andrew (1992) "What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis", in Ragin Charles C. & Becker Howard S. [ed], *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 53-82.
- Abbott Andrew (2003) "La description face à la temporalité", in Blundo Giorgio & Olivier de Sardan Jean-Pierre [ed], *Pratiques de la description*, Paris, Éditions de l'EHESS, coll. Enquête, pp. 41-53.
- Abbott Andrew (2004) *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*, New York/London, WW Norton and Co.
- Aliseda Atocha (2006) "What is abduction? Overview and Proposal for Investigation", in Aliseda Atocha, *Abductive Reasoning*, Dordrecht, Springer, coll. Synthese Library, pp. 27-50.
- Ayache Magali & Dumez Hervé (2011) "Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 33-46.
- Bayart Denis (2007a) "De l'étude de cas à l'analyse comparative fondée sur une typologie : le 'typological theorizing'", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 3, pp. 10-14.
- Bayart Denis (2007b) "Sur les aspects logiques de l'interprétation des signes chez Peirce et Eco", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, pp. 24-34.
- Boudon Raymond (2013) "Qu'appelle-t-on un contexte ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 1, pp. 3-25.
- Curchod Corentin (2007) "De l'analyse critique des typologies bricolées", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 3, pp. 14-18.
- David Albert (2000) "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées", in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [ed] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE, pp. 83-109.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2007) "La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de *Social Mechanisms*", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp. 21-24.
- Dubois Anna & Gadde Lars-Erik (2002) "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 7, pp. 553-560.
- Dumez Hervé (1985) *L'économiste, la science et le pouvoir. Le cas Walras*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dumez Hervé (2010) "La description : point aveugle de la recherche qualitative", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 28-43.
- Dumez Hervé (2011a) "Qu'est-ce qu'un concept ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1, Supplément : 'Les concepts en gestion : création, définition, redéfinition', pp. 67-79.
- Dumez Hervé (2011b) "Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 15-27.
- Dumez Hervé (2011c) "L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 27-38.
- Dumez Hervé (2012a) "Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 3, pp. 3-9.
- Dumez Hervé (2012b) "Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 4, pp. 29-33.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.



- Dumez Hervé & Jeunemaitre Alain (2000) *Understanding and Regulating the Globalization of a Market: the Case of the Cement Industry*, Basingstoke, Palgrave/Macmillan.
- Dumez Hervé & Rigaud Emmanuelle (2008) “Comment passer du matériau de recherche à l’analyse théorique : à propos de la notion de ‘template’”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 4, n° 2, pp. 40-46.
- Eckstein Harry (1973) “Case study and Theory in Political Science”, in Greenstein Fred I. & Polsby Nelson W. [ed] *Handbook of Political Science*, Reading (MA), Addison-Wesley, pp. 79-137.
- Elias Norbert (1991) *Mozart, Sociologie d’un génie*, Paris, Seuil.
- Elman Colin (2005) “Explanatory typologies in Qualitative Studies of International Politics”, *International Organization*, vol. 59, n° 2, pp. 293-326.
- Fann K.T. (1970) *Peirce’s Theory of Abduction*, The Hague, Martinus Nijhof.
- Flick Uwe (2009, 4<sup>th</sup> ed) *An introduction to qualitative research*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Girin Jacques (1989) “L’opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations”, Paris, AFCET, *La recherche-action en action et en question*, 10 mars.
- George Alexander L. & Bennett Andrew (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*, Cambridge (MA), the M.I.T. Press.
- Gerring John (2004) “What is a case study and what is it good for?”, *The American Political Science Review*, vol. 98, n° 2, pp. 341-354.
- Glaser Barney G. & Strauss Anselm L. (2010/1967) *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris, Armand Colin, coll. Individu et société [trad. franç. de : *The Discovery of Grounded Theory*, Hawthorne (NY), Aldine Press].
- Hedström Peter & Bearman Peter (2009) *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*, Oxford, Oxford University Press.
- Hedström Peter & Swedberg Richard [ed] (1998) *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Herreid Clyde Freeman (1997) “What is a case? Bringing to science education the established teaching tool of law and medicine”, *Journal of College Science Teaching*, vol. 27, n° 2, pp. 92-94.
- Hull David L. (1975) “Central Subjects and historical Narratives”, *History and Theory*, vol. 14, pp. 253-274.
- Jick Todd D. (1979) “Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, ‘Qualitative Methodology’, pp. 602-611.
- Lijphart Arend (1971) “Comparative Politics and the Comparative Methods”, *American Political Science Review*, vol. 65, n° 3, pp. 682-693.
- Koenig Gérard (1993) “Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, pp. 4-17.
- Koenig Gérard (2009) “L’étude de cas à visée infirmationniste”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 5, n° 4, pp. 7-13.
- Lecocq Xavier (2012) “Niveaux d’analyse et réification”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 4, pp. 5-11.
- Locke Richard M. & Thelen Kathleen (1995) “Apples and Oranges Revisited: Contextualized Comparisons and the Study of Comparative Labor Politics”, *Politics and Society*, vol. 23, n°3, pp. 337-367.
- Loescher Samuel M. (1959) *Imperfect Collusion in the Cement Industry*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- McKeown Timothy (1998) “Why is a single case so important?”, *APSA-Comparative Politics Newsletter*, vol. 9, n° 1, pp. 12-15.

- Ragin Charles C. (1992) "Introduction: Cases of 'what is a case?'" , in Ragin Charles C. & Becker Howard S. [ed] *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge (MA), Cambridge University Press, pp. 1-17.
- Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Whyte William Foote (1984) *Learning from the field: a Guide from Experience*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Yin Robert K. (1981) "The case study crisis: some answers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 1, pp. 58-65.
- Yin Robert K. (2008, 4<sup>th</sup> ed) *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Yin Robert K. (2012, 3<sup>rd</sup> ed) *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks (CA), Sage ■



*J'apprends encore,*  
Francisco de Goya  
(1824-1828)

## Capitalisme d'État ou capitalisme de statut ? Les pulsations du capitalisme français au XX<sup>e</sup> siècle *Notes de séminaire*

*Pierre François & Claire Lemerrier  
Centre de Sociologie des Organisations*

LE 12 AVRIL 2013,  
PIERRE FRANÇOIS ET  
CLAIRE LEMERCIER  
ONT PRÉSENTÉ LEUR  
PROJET DE  
RECHERCHE SUR LE  
CAPITALISME  
FRANÇAIS DANS LE  
CADRE DU SÉMINAIRE  
DU CENTRE DE  
SOCIOLOGIE DES  
ORGANISATIONS.

### Introduction

La présentation repose sur une grande enquête sur les transformations des grandes entreprises cotées depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Le travail est parti d'une curiosité issue de la littérature, et en même temps d'une frustration. Il existe nombre de monographies de grandes entreprises françaises. Mais l'impression générale est un peu celle d'un labyrinthe dépourvu de centre. De plus, la tradition de la sociologie des élites a accumulé elle aussi des études, notamment statistiques, mais manque l'articulation entre ces élites et les structures qu'elles sont censées diriger. La question reste posée : quel est le lien entre l'analyse des élites et celle des stratégies et des formes d'organisation ? Il est par ailleurs difficile d'emprunter les cadres analytiques développés par les chercheurs outre-Atlantique pour rendre compte du cadre américain : ils ne fonctionnent pas sur le cas français, et plus généralement, le cas des États-Unis est en fait si exceptionnel, en raison notamment des lois anti-trusts, qu'il n'est pas bon de mesurer tous les autres à son aune.

Le premier volet du travail a donc consisté à construire des banques de données et la présentation qui va suivre se centrera essentiellement sur ce volet. L'aspect qualitatif (monographies) sera mobilisé plus tard dans la recherche. La base de données est assise sur des recueils qui, en une page, informent les investisseurs sur les firmes. Le projet s'inscrit dans un cadre comparatif d'analyse des *interlocks* avec un protocole à peu près commun à plusieurs pays européens. Le cadre de la recherche est constitué par plusieurs interrogations correspondant à des clichés qui s'appuient sur la lecture cursive de monographies : le capitalisme français est un capitalisme d'État, un capitalisme familial, un capitalisme sans grands groupes, un capitalisme sans entrepreneurs.

L'objet est de présenter à partir de là une chronologie du capitalisme français, avec sa stabilité et ses pulsations, et des mécanismes. Trois mécanismes sont mis en évidence : le statut (les nominations au conseil d'administration se font de manière hiérarchique) ; la construction de groupes, familiaux ou non ; les règles de gouvernance. Au total, plus le statut est bas, plus la firme est isolée ; plus le statut est haut, plus la firme est liée à d'autres firmes de même statut – mais aussi à certaines firmes de statut plus bas, ce qui crée à la fois de la centralité et de l'intégration.

### 1911-1937 : une structure stable, envers et contre tout

La structure des *interlocks* est d'une très grande stabilité, elle se renforce même. On observe un centre dense, et de plus en plus dense, et une périphérie isolée et qui se réduit.

La stabilité ne signifie pas l'immobilisme. La structure stable se fait avec un *turn-over* important. Les positions sont les mêmes, mais les individus changent. Bien évidemment, la Première Guerre mondiale a un effet. Le Crédit National devient central après elle. Et puis, en fin de période, on voit intervenir la crise avec le Front populaire et des nationalisations. Ce dont on dispose pour l'instant pour le XIX<sup>e</sup> siècle montre que la structure est déjà en place dans les années 1850 (alors qu'il y a très peu de sociétés anonymes, et donc peu de conseils d'administration). Malgré d'énormes changements, on a une structure qui demeure stable. Les premières informations sur d'autres pays montrent plutôt un tournant au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Une première explication est le mécanisme de statut. Pour Podolny (2005), le statut d'un acteur social dépend des relations qu'il a avec d'autres individus. Ce mécanisme renvoie à deux questions :

1. À qui cette firme est-elle liée ? Les firmes très centrales sont aussi des firmes très homophiles. Ce sont les firmes les plus grosses en termes de capital social, qui restent d'une période sur l'autre parmi les 250 plus importantes firmes cotées. Elles sont généralement parisiennes et sont concentrées dans certains secteurs, différents selon les périodes (toujours la finance ; l'énergie et les transports dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle ; les firmes publiques en général sont également concernées dans la seconde moitié). Ces entreprises qui, d'une façon ou d'une autre, ont ainsi un haut statut entretiennent des liens entre elles, mais sont aussi en relation avec des entreprises de la périphérie. Dans la première moitié du siècle, il n'y a pas de firmes d'État, on n'est pas dans un capitalisme d'État. Quand on compare la taille de ces firmes à celle des pays équivalents, elles ne sont pas plus petites. On a un *big business* et il est au centre, au cœur.

2. Par qui la firme est-elle reliée ? Une bonne partie des individus qui assurent les liens entre les firmes de haut statut, et entre elles et les firmes de plus bas statut, sont issus de la noblesse d'État, Inspection des Finances, Conseil d'État, Corps des Mines. Ces corps pantouflent très vite et se retrouvent dans les conseils d'administration où ils connectent des entreprises de statuts divers. L'État est bien là, mais sous la forme de la noblesse d'État, sans logique d'interventionnisme (qui apparaîtra avec le Front populaire et surtout après 1945).

Le réseau n'est pas seulement centralisé sur le statut, il comprend aussi des noyaux denses, des groupes. Ils sont constitués sur le partage multiple de dirigeants qui participent à plusieurs conseils d'administration de firmes du groupe. Aux États-Unis, le phénomène est souvent attribué à l'existence de politiques de concurrence (comme on ne peut pas fusionner, on se coordonne via les liens multiples dans les conseils d'administration). Ici, ce n'est pas le cas, la logique semble assez familiale. La famille n'est donc pas refermée sur son entreprise, elle participe à la gestion de nombreuses autres entreprises. C'est le cas de Pierre Durand. Il est lui-même PDG (ou la fonction équivalente à l'époque, pas toujours nommée ainsi) de 8 entreprises, surtout



*Le chien,*  
Francisco de Goya (1820-1823)

d'électricité, et la famille Durand est présente dans de très nombreux conseils d'administration (frères, beaux-frères, etc.).

### **1956-1990 : chocs et reconstitution**

Quels changements constate-t-on quand on fait cette coupe-là et qu'on la compare à la précédente ?

On voit évidemment la constitution de monopoles d'État (EDF, SNCF, etc.). Les groupes à la Pierre Durand disparaissent (le groupe Durand est une des bases de la formation d'EDF). Le dirigeant doit être le chef de l'entreprise, et d'une entreprise seulement, et il doit être salarié de l'entreprise. La noblesse d'État continue de pantoufler. Y a-t-il pour autant contrôle de l'État ?

Entre 1956 et 1990, on a une sorte de redite de ce qui s'est joué entre 1911 et 1937, la structure se reconstitue dans le sens de la densification et de la centralisation. À nouveau, cela ne signifie pas que rien ne change. Certains secteurs s'étiolent. Les nationalisations de 1981 ne changent pas véritablement la donne : les entreprises publiques sont très homophiles, elles s'associent beaucoup entre elles, mais sont très connectées entre elles et avec des entreprises de la périphérie. Les nationalisations ne changent pas fondamentalement la structure de réseau, elles ajoutent une variable de statut. Le rôle des entreprises financières est de plus en plus central. On voit émerger très tôt des investisseurs institutionnels. Cela modifie l'interprétation habituelle qui est que les investisseurs institutionnels nord-américains ont modifié la donne du capitalisme français en le globalisant. En réalité, le phénomène des investisseurs institutionnels est déjà perceptible en 1956. Par contre, la population des investisseurs est très hétérogène : certains sont liés aux nationalisations (les propriétaires ont été indemnisés et placent leur argent) et certains à la décolonisation (même phénomène), tandis que d'autres sont des firmes financières existant dès le XIX<sup>e</sup> siècle et d'autres encore des firmes de crédit-bail liées aux nombreuses constructions de l'époque.

### **1990-2000 : vers une structure duale**

Durant cette période, on constate un changement brutal, spectaculaire, en dix ans. La densité du réseau s'effondre. La centralisation diminue. En réalité, l'effondrement du réseau apparent repose sur une radicalisation des mécanismes. Les firmes de haut statut voient leur densité s'accroître. Mais le cœur devient indépendant de la périphérie. Ce qui apparaît est en réalité une coupure centre/périphérie. Les entreprises financières sont moins centrales, moins homophiles.

Le fait qu'il y ait généralement moins d'*interlocks* se retrouve dans les autres pays. On l'explique généralement par deux éléments : la mondialisation et de nouvelles formes de gouvernance. Ces deux explications ne valent pas pour le cas français. Bolloré fonctionne à bien des égards comme le groupe Durand, mais de moins en moins de groupes fonctionnent de cette manière. Ce qui est surtout nouveau en 2000, c'est la présence de firmes tout à fait isolées dans le réseau. Ce sont souvent des firmes familiales et/ou dont le siège social est en province, parfois très anciennes, qui ont rapidement grossi, se sont internationalisées, et sont entrées à la cote (Rossignol, Grand Marnier). Il y avait déjà des firmes familiales ou provinciales dans nos échantillons précédents ; ce qui est nouveau, c'est que celles-ci apparaissent tout à fait à part des firmes à hauts statuts. Vont-elles se connecter ? Sont-elles entrées à la cote pour pouvoir donner des *stocks options* à leurs dirigeants ?

Parallèlement, les règles de gouvernance construisent la figure de l'administrateur indépendant, mais celle-ci est rapidement interprétée comme compatible avec les qualités classiques du pantoufle français : le profil de ceux qui cumulent beaucoup de sièges d'administrateur ne change pas vraiment.

## DÉBAT

**Question :** *Comment circulent les élites ? Le mécanisme est-il régulé par les grands corps, par exemple ?*

**Réponse :** La réponse est difficile. S'il y a une politique de grands corps, c'est une politique d'un petit nombre de grands corps. Le corps de l'armement a disparu par exemple. À mon avis, le corps des Mines a une politique délibérée, agressive (à l'intérieur) et subtile (vers l'extérieur). Il est géré comme un club. Sa politique est assez malthusienne. L'enjeu de cette politique ne porte pas sur les positions au sein de l'État, mais bien sur le contrôle des entreprises.

Le pantouflage est très différent entre les années 1930, 1960 ou 1980. Dans notre échantillon de 1956, le pantouflage se fait très tôt. Aujourd'hui, c'est plus tardif : on fait plusieurs cabinets ministériels, puis un poste de directeur d'administration centrale, avant de pantoufler. Dans les années 1950, il n'est pas rare de pantoufler quand on est trentenaire.

**Question :** *Qu'est-ce que pourrait être une structure de réseau qui ne serait pas organisée entre centre et périphérie ?*

**Réponse :** Les études des *interlocks* sur d'autres pays ne montrent pas souvent la même structure que pour la France. Outre que celle-ci est frappante par son apparition très précoce et sa stabilité, elle est particulière : ailleurs, on trouve souvent des *clusters* relativement séparés, organisés par région, par secteur, autour de banques, ou encore, en Italie pendant les Trente glorieuses, séparant secteur public et secteur privé. Dans certains pays, comme l'Argentine ou le Portugal, le rôle des multinationales dans l'organisation du réseau peut être prépondérant. La forme que nous trouvons et son organisation sur la base du statut des firmes nous semblent donc intéressantes à expliquer.

**Question :** *Pourquoi ne pas parler de corporatisme qui paraît correspondre à la notion de statut ? Pourquoi ne pas comparer avec le Japon ?*

**Réponse :** Nous allons creuser la comparaison avec le Japon, qui a notamment aussi des groupes bien structurés et des formes de pantouflage. Il est vrai que comme nos indicateurs de statut sont souvent liés à une certaine proximité vis-à-vis du pouvoir politique (comme nous l'a fait remarquer Paul Lagneau-Ymonet dans une précédente discussion), on pourrait dire que la structure des *interlocks* est liée à la proximité entre pouvoir politique et économique et donc parler de corporatisme dans ce sens très général. Mais le terme a énormément changé de sens en France dans la période que nous étudions, nous préférons donc chercher des termes plus précis.

**Question :** *Quelle est la définition d'une entreprise française ? Quelle est l'évolution en volume, par exemple des conseils d'administration ?*

**Réponse :** On a pris les entreprises cotées à Paris pour leurs actions, qui ont un statut en France et un capital en francs ou en euros dans la période récente. La taille moyenne des conseils d'administration change peu. Elle est de 10 et elle est très stable. On a 2500 sièges environ à chaque date.

*Question : Quelle est votre question de départ ? Dans le cas allemand, la période fondamentale est la période récente, celle de 1990-2000. La mondialisation, pour moi, c'est la financiarisation, pas les autres facteurs souvent évoqués. En Allemagne, dans cette période récente, on voit l'effondrement du modèle traditionnel, et notamment du poids des banques.*

**Réponse :** L'analyse de la période récente est souvent renvoyée à des mouvements très généraux : internationalisation (les réseaux de solidarité nationaux se dissoudraient pour se fondre dans des réseaux transnationaux), financiarisation (qui se traduirait pas l'effondrement paradoxal de la centralité des banques et donc, à certains égards, par une perte du pouvoir de certains acteurs financiers), effondrement du réseau... Nos résultats, avec d'autres, montrent que le sens des trajectoires récentes est souvent plus délicat à interpréter. Sur l'internationalisation par exemple, les travaux semblent montrer une opposition entre des pays de taille relativement modeste, comme la Belgique, les Pays-Bas ou la Suisse, qui correspondent bien à cette description (effondrement du réseau national, inscription dans un réseau international), alors que dans d'autres pays, comme en France, au Royaume-Uni ou en Allemagne, les liens nationaux demeurent relativement forts. Il en va de même de la financiarisation : sans doute les banques, en Allemagne (comme aux USA d'ailleurs), sont-elles moins centrales qu'elles ne l'ont été, mais elles n'ont été remplacées par aucun autre acteur (et notamment pas par les investisseurs institutionnels), et leur rôle n'est pas aussi marginal que cela – rappelons par exemple que, si l'on suit Fiss et Zajac (2004), la valeur actionnariale se généralise en Allemagne dès lors que les trois principales banques l'imposent aux entreprises qu'elles contrôlent. L'effondrement du réseau dans la période récente doit enfin, lui aussi, être relativisé. Dans le cadre du projet comparatif sur lequel nous travaillons, Paul Windolf s'occupe de l'Allemagne. Il parle d'un effondrement, mais il ne travaille que sur deux cohortes, une immédiatement postérieure à la guerre, et une concernant les années 90. Le cas français montre que derrière un profil similaire peuvent jouer des pulsations plus complexes et des mécanismes plus subtils.

*Question : La coexistence d'un réseau dense et central avec le turn-over est paradoxale. Y a-t-il une répartition entre le centre et la périphérie ?*

**Réponse :** Le mouvement général est que le cœur dense se maintient, alors que, par contre, la périphérie s'isole du centre et que les banques deviennent moins centrales dans la dernière période. Le *turn-over* est en effet très notable : au bout de 20 ou 30 ans, voire 10 ans pour le dernier intervalle, 40 à 60 % des firmes ont disparu de notre échantillon (hors changements de noms ou fusions, que nous avons contrôlés). Mais il touche évidemment surtout la périphérie. Quand on est connecté, on reste, ce qui donne un statut plus élevé, plus de connexions, etc. La question serait alors évidemment d'expliquer ce qui permet à certaines firmes récemment cotées ou agrandies d'entrer dans ce cercle vertueux.

*Question : Sur le plan épistémologique, certains effets observés peuvent être réels, ou peuvent être des effets liés à l'instrument d'observation. Comment gérez-vous la*



*Les Ménines – détail,  
Diego Velázquez (1656)*

*méthodologie pour essayer de distinguer entre ces deux types d'effets ? L'interrogation porte notamment sur la dernière période analysée – en toute rigueur, il faudrait peut-être la couper (bien qu'elle soit passionnante !) parce que le recul n'est pas suffisant et qu'elle peut nourrir un biais dans l'analyse de l'ensemble. Seconde question, parmi les effets de stabilisation et de changement, on peut penser aux stratégies matrimoniales ; aux effets de territoires (la rivalité Lyon-Paris dans l'histoire économique française). Pouvez-vous traiter ces dimensions ?*

**Réponse :** Nous avons des éléments sur les stratégies matrimoniales, qui peuvent jouer dans les trajectoires individuelles et notamment permettre de construire des groupes « familiaux » sur la base de gendres qui au départ ne faisaient pas partie de la province.

Sur le territoire, le phénomène est massif : le statut se joue entre Paris et la province. Par contre, on a peu de *clusters* géographiques. Nous avons testé l'idée sur le Nord et la Lorraine, et cela n'apparaît pas.

Concernant la dernière séquence, c'est vrai qu'elle est difficile à interpréter. Mais nous ne considérons pas qu'elle est trop récente : au contraire, nous regrettons de ne pas avoir un échantillon comparable pour 2009 ou 2010 ! Il est en effet difficile pour ces dates d'aller au-delà du CAC 40 ou du SBF 120. Nous allons au moins essayer de suivre ce qui est arrivé aux firmes non connectées de 2000, ce qui permettra de comprendre si ce que nous avons vu à cette date est un épiphénomène – ce que nous ne croyons pas !

Quant à la question épistémologique, elle est évidemment importante. Les inconvénients de l'approche par les *interlocks* sont bien connus de ceux-là mêmes qui la pratiquent (voir notamment un article de Mizruchi) et nous les connaissions avant de nous y mettre, ce que nous n'avons fait qu'avec précaution. Par rapport à la plupart de ces études, nous avons été bien plus précautionneux – et donc plus lents – dans la construction des données. Nous portons ainsi attention à la source même et à ce qu'elle nous dit (de l'information qu'on veut donner aux investisseurs à chaque période par exemple) et ne nous dit pas. En outre, nous nous intéressons aux *interlocks* en tant principalement que symptômes d'autre chose. Ici, ils nous servent à révéler des hiérarchies et des circulations entre firmes que nous explorons ensuite avec d'autres outils, quantitatifs et qualitatifs. Nous espérons donc être assez réflexifs pour éviter les pièges liés à l'instrument d'observation.

*Question : La notion de pulsation renvoie à un modèle cyclique avec des effets de rappel – qu'est-ce qui fait que si la toupie faiblit, quelque chose la ramène vers son centre ?*

**Réponse :** C'est ce que nous allons étudier maintenant, et c'est sans doute la question centrale dont il nous faut rendre compte : comment expliquer une telle stabilité du réseau, en dépit des nombreux mouvements qui peuvent s'y faire jour ? Les mécanismes que nous mettons au jour ne constituent qu'un début d'explication : ils rappellent que le rôle des corps, s'il n'est pas nul, doit être replacé dans une logique plus vaste qui le dépasse et l'englobe, et que nous avons suggéré de caractériser ici comme statutaire ; cette dynamique de statut rencontre par ailleurs une autre logique, celle de la construction des groupes. Il nous faut maintenant montrer comment ces deux dynamiques se conjuguent non pour faire exploser le système, mais pour le pérenniser.



## Références

- Fiss Peer C. & Zajac Edward J. (2004) “The diffusion of ideas over contested terrain: the (non)adoption of a shareholder value among German firms”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, n° 4, pp. 501-534.
- Mizruchi Mark S. (1996) “What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates”, *Annual Review of Sociology*, vol. 22, pp. 271-298.
- Podolny Joel E. (2005) *Status Signals. A Sociological Study of Market Competition*, Princeton (NJ), Princeton University Press ■

*Calle de las Huertas  
ancienne rue Cantarranas*



*Parc du Retiro*

## Repenser l'entreprise et les théories qui l'analysent À propos de *Firm Commitment* de Colin Mayer

*Hervé Dumez*  
École polytechnique / CNRS



Les théories avec lesquelles nous analysons l'entreprise sont-elles fondamentalement fausses ? Les politiques qui s'appliquent à l'entreprise, soit qu'elles s'appuient sur ces théories, soit que ces théories n'aient été formulées que pour les justifier, sont-elles au mieux inutiles ou au pire perverses ? Sommes-nous incapables en un mot de mettre en place une description satisfaisante de l'entreprise ?

Le débat a été lancé dans le *Libellio* de l'été 2012 (vol. 8, n° 2) autour du livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*<sup>1</sup>. Colin Mayer, professeur de finance à l'Université d'Oxford, ancien doyen de la Said Business School, se pose les mêmes questions, dans des analyses qui rejoignent les leurs à partir d'une perspective différente.

### Le diagnostic

L'entreprise domine nos vies :

Our lives are dominated by it—we eat from it, travel in it, are entertained by it, talk to it, are born with it, and buried by it. (Mayer, 2013, p. 21)

Il existe environ 6 millions de firmes aux USA, 28 millions si on compte les *sole enterprises*, qui emploient 120 millions de personnes (2/5 de la population américaine) et représentent 30.000 milliards de dollars d'avoirs.

En 2010, le total de la capitalisation boursière mondiale était de 50.000 milliards de dollars. Si un crack fait baisser cette valeur de 20%, la perte est donc de 10.000 milliards de dollars, ce qui paraît énorme. Mais ce montant est en réalité dérisoire à côté du marché de la dette. En 2010 en effet, le total mondial des prêts au secteur privé était de 90.000 milliards de dollars. Auquel il faut ajouter le total mondial des obligations émises par les entreprises financières et non financières qui était de 60.000 milliards. Si on additionne le tout, on monte donc à 150.000 milliards de dollars. À titre de comparaison, le PIB mondial était en 2010 de 60 trillions par an. La dette

1. Le dossier est téléchargeable sur <http://lelibellio.com/>

mondiale globale des entreprises représente donc à peu près trois fois le PIB annuel mondial.

La capitalisation réelle est évidemment grandement sous-estimée dans ces chiffres puisqu'on n'a là que les firmes cotées. Même au Royaume-Uni, sur les 1000 plus grandes entreprises, seulement un quart sont cotées. En France ou en Allemagne, la proportion est encore plus faible, de l'ordre d'un cinquième. Donc, il faut sans doute multiplier la capitalisation des firmes cotées par un facteur trois pour obtenir le total réel de la capitalisation mondiale. On passe alors à 150.000 milliards. On a donc un équilibre entre la capitalisation et la dette, 150 trillions chacune, pour un total de 300 trillions. Les monstrueux 2 trillions de pertes enregistrées par les banques lors de la dernière crise sont relativisés.

Il y a environ 3 milliards de personnes employées dans le monde. Si on estime le salaire moyen annuel sur la planète à 10.000 dollars, sur une durée de travail de 40 ans, on atteint un chiffre de capital humain de l'ordre de 30 trillions de dollars. Ce capital est particulièrement exposé : 50% des employés dans le monde sont considérés comme en situation d'emploi vulnérable.

On a alors le tableau suivant qui est à la base du livre (Mayer, 2013, p. 36). À l'échelle mondiale, on a les chiffres suivants :

	En trillion de dollars
Marchés des actions ( <i>Market equity</i> )	50
Capitaux propres privés ( <i>Private equity</i> )	100
Prêts bancaires ( <i>Bank and other loans</i> )	90
Obligations ( <i>Bonds</i> )	60
Capital humain ( <i>Labour capital</i> )	30

Or il y a quelque chose de pourri dans le phénomène de l'entreprise tel qu'il se développe actuellement, qu'un professeur oxfordien de finance peut synthétiser en des termes dignes des études critiques en management :

At the same time as [firm] is feeding, housing, educating, and transporting us, it is also exploiting, polluting, poisoning, and impoverishing us [...] It is not an exaggeration to say that through their negligence, incompetence, greed or fraud, corporations are a threat to our livelihood and the world we live in. And the benefits and costs of the corporation will increase in the future. (Mayer, 2013, pp. 23-24)

D'où vient le problème ?

### Un tableau historique et comparatif

La Révolution industrielle s'est faite en Angleterre sous la forme de firmes familiales appuyées par des banques locales dans un contexte de concurrence féroce, de prise de risque, et donc de crises. On sous-estime selon Colin Mayer l'importance de ces banques et bourses locales. Au Royaume-Uni, durant le XIX<sup>e</sup> siècle, il existait 18 bourses régionales, qui toutes ensemble étaient aussi grosses que Londres. Ce

financement local favorisait les contacts entre les investisseurs et les dirigeants des entreprises. L'Act de 1844 établit la suprématie de la Banque d'Angleterre et ensuite est introduite la responsabilité limitée des banques. Des réseaux nationaux se créent, les banques locales disparaissent peu à peu. Ce n'est qu'après 1945 que la finance se concentre quasiment exclusivement à Londres, coupant les relations directes, locales, entre les investisseurs et les entreprises. Dans le même temps, les entreprises britanniques passent d'un moteur de croissance interne, en grande partie autofinancé et pour le reste financé par des investisseurs locaux (via les banques et les bourses locales) à un moteur de croissance externe, fondé sur les fusions et financé par des actionnaires dispersés et anonymes. Le même mouvement se rencontre aux États-Unis, que Berle et Means décrivent en 1932 comme le passage à la grande entreprise dont l'actionnariat est dispersé. Dans les années 50 apparaissent au Royaume-Uni les OPA hostiles.

Ce mouvement, insiste Colin Mayer, est très circonscrit : il touche essentiellement les États-Unis et le Royaume-Uni. En Europe, l'Allemagne ou la France ne connaissent pas la même évolution. De 1945 à 2000, par exemple, il y a eu, en tout et pour tout, trois OPA hostiles en Allemagne.

Ce qu'entend montrer Colin Mayer, c'est que d'une situation particulière, les États-Unis et le Royaume-Uni, et à partir de théories erronées (théorie de l'agence, valeur pour l'actionnaire, *corporate governance*), se sont mis en place des mécanismes privés et publics (régulation) qui ont profondément faussé la nature et le fonctionnement de l'entreprise.

### Les théories fausses de l'entreprise

À partir de l'analyse de Berle et de Means (1932), selon laquelle il existe un divorce entre la structure de la propriété (dispersée) et le pouvoir de décision dans la grande entreprise, se sont imposées la théorie de l'agence et la théorie de la valeur pour l'actionnaire. Les actionnaires confient un mandat aux dirigeants de l'entreprise et, en raison d'une asymétrie d'information, ces derniers peuvent prendre des décisions qui ne vont pas dans le sens de l'intérêt des premiers (la maximisation du profit). Il faut donc créer des incitations pour aligner les intérêts des dirigeants de l'entreprise avec ceux des actionnaires et des mécanismes de contrôle, donc mettre en place des mécanismes de *corporate governance*.

La théorie de la valeur pour l'actionnaire est simple : les actionnaires possèdent la firme et veulent donc que celle-ci leur rapporte le maximum. Ce qu'elle leur rapporte est exprimé par le cours de l'action. On est dans la finance pure. Mais, récemment, Theo Vermaelen (2009) est allé plus loin. Retournant les arguments des défenseurs des intérêts des parties prenantes, il a cherché des fondements à la théorie de la valeur pour l'actionnaire hors de la sphère financière, dans la philosophie morale. L'idée est la suivante. Le salarié est lié par un contrat à l'entreprise, contrat qui précise ce qu'il doit faire et ce qu'il recevra en retour de l'entreprise. Les banques sont elles aussi liées à l'entreprise par un contrat qui précise ce qu'elles ont prêté à l'entreprise et ce qu'elles peuvent en attendre en retour, combien, quand et sous quelles conditions. Les actionnaires n'ont pas de relation contractuelle avec l'entreprise. Ils en sont donc les partenaires les plus vulnérables et c'est au nom d'un point de vue éthique qu'ils doivent être protégés :

This turns the normal ethical argument on its head. It is not, as commonly asserted, the workers or the customers who are the exploited party; it is the shareholders. They are the people who commit their capital: once it is subscribed, it is permanent and cannot be withdrawn. The moral obligation

to uphold the interests of shareholders therefore derives from their unusual degree of exposure to the corporation. (Mayer, 2013, p. 29)

Cela ne veut pas dire que les managers ne doivent pas s'occuper des parties prenantes. Si, en s'occupant des employés au-delà de ce que le contrat prescrit, on améliore leur productivité, parfait ; si, en dépensant de l'argent pour l'environnement, la firme fait du profit, parfait également. On est allé dans le sens de l'intérêt des actionnaires, donc on a rempli son contrat moral.

Pour Colin Mayer, ces théories reposent sur des prémisses fausses et, au total, les descriptions de l'entreprise sur lesquelles les théoriciens et les politiques s'appuient sont profondément biaisées :

[...] the failure of conventional and unconventional paradigms [...] in providing a compelling description of the corporation. (Mayer, 2013, p. 4)

### Pourquoi les théories fondamentales de l'entreprise sont-elles erronées ?

Trois points fondamentaux rendent fausses les théories censées rendre compte de la nature et du fonctionnement de l'entreprise.

Le premier est que l'apport de capital par les actionnaires à l'entreprise doit être profondément relativisé. En réalité, paradoxalement, les actionnaires retirent plus de capital de l'entreprise qu'ils ne lui en apportent. Ceci est dû aux fusions et acquisitions. En 2009, celles-ci ont représenté 3 trillions de dollars, dont on pense que 50% sont partis en cash (les gains empochés par les actionnaires des firmes acquises), alors que les émissions nouvelles n'ont représenté que 700 billions. Entre 2007 et 2009, les entreprises ont racheté plus d'actions qu'elles n'en ont émises.

Le deuxième est que, contrairement à la vision développée par Theo Vermaelen, les actionnaires, si on leur donne un pouvoir excessif sur l'entreprise, sont capables d'exploiter ce pouvoir en transférant le risque des décisions prises sur les autres parties prenantes. Par un petit modèle, Colin Mayer montre que les actionnaires ont fortement intérêt à engager l'entreprise dans les investissements les plus risqués :

[...] it is very easy to devise strategies for earning 'abnormal' returns over extended periods of time before abnormal events that impose exceptional losses transpire. (Mayer, 2013, p. 52)

Colin Mayer en donne quelques exemples. Ceux qui sont lésés dans tous ces systèmes sont les générations futures.

In essence, there is substantial element of 'Ponzi schemes' in financial markets and, through financial innovation and the introduction of new financial instruments, these Ponzi schemes are becoming ever more complex and sophisticated. Since the new financial instruments are technically complex they can lure the best minds to engage in activities that are both intellectually demanding and far more lucrative than the conventional occupations in which they were employed. On the back of financial innovation, we are putting our scientists to work on devising new schemes that disguise the explosives stacked beneath our carefully accumulated financial wealth. (Mayer, 2013, p. 53)

Au total, on détourne les meilleurs esprits, notamment les ingénieurs, de la création de richesse réelle pour leur faire



*L'adoration des bergers – détail,  
Le Greco (1613-1614)*

développer des outils financiers sophistiqués et risqués au service des actionnaires. Si ces derniers sont chanceux, ils empocheront des bénéfices très élevés. S'ils sont malchanceux, ils pourront transférer les pertes aux prêteurs, dont les banques, et ces prêteurs se retourneront vers l'État et le contribuable pour que soit évitée la crise systémique. On accusera les dirigeants de l'entreprise d'avoir pris des risques inconsidérés. Et on prônera comme solution une meilleure *corporate governance*, c'est-à-dire un pouvoir accru des actionnaires pyromanes :

[Shareholders] will hire executives who will be paid handsomely to undertake the investment and promote it with complete conviction to creditors as a shoo-in low-risk winner. Executives will be rewarded irrespective of the performance of the investment, which in the above scenario is outside their control—they will be rewarded for picking what from the point of view of shareholders is indeed a winner. If the world is unfortunate enough to encounter the bad outcome, creditors will howl all the way to the government. The government for its part will accuse executives of outrageous conduct, subject them to public humiliation, urge shareholders to take a more active interest in the management of their corporations, and tell them to do a better job of aligning managerial with their own interests. Shareholders will duly respond by paying their executives still more to select even larger higher-risk investments in the future. (Mayer, 2013, pp. 38-39)

Le problème est démultiplié par le fait que le pouvoir a été donné aux actionnaires également au niveau des banques. Dès lors, le mécanisme pervers joue à la puissance dix : les banques elles-mêmes, poussées par leurs actionnaires, prennent des risques de plus en plus grands :

It is however particularly acute in banks because they have so much debt in the form of deposits and bonds. As a consequence, there is a particularly strong incentive on shareholders to encourage their directors to gamble with their money—if the gambles pay off then they profit, if the gambles fail then creditors lose—head I win, tails you lose. (Mayer, 2013, p. 62)

Et, à nouveau, quand une crise survient, on explique qu'il faut redonner le pouvoir aux actionnaires pour qu'ils contrôlent mieux les dirigeants des entreprises et des banques. Au total, le mécanisme pervers perdure, et on enchaîne crise sur crise, chaque fois de plus grande ampleur que la précédente. Le cycle est infernal :

A damaging cycle of shareholder mistrust prompting greater shareholder activism, which in turn prompts a more self-interested response on the part of directors, has been set in train. (Mayer, 2013, p. 200)

Le troisième point est lié au fait que les théories à la mode depuis des dizaines d'années passent à côté de la vraie nature de l'entreprise.

### **La vraie nature de l'entreprise**

La vision qui s'est imposée avec la théorie de l'agence et de la valeur pour l'actionnaire énonce que la séparation entre la propriété (l'actionnaire) et la prise de décision dans l'entreprise est un mal auquel il faut remédier en redonnant du pouvoir à l'actionnaire. C'est méconnaître très profondément la nature de l'entreprise. Celle-ci a été créée pour être une entité autonome, indépendante des actionnaires :

The corporation is a legal entity that has an existence in law that is not dissimilar to you or me. It is a legal personality that is distinct from the people who own it, and those who run it. It can undertake activities, raise finance, open bank accounts, and pay others under its own name. It can sue and be sued, employ and be employed. It can be dormant at some times and

active at others. It has been the source of some of the most important inventions and innovations in the world, brought modern technology to people's homes, created communities, and built cities. (Mayer, 2013, p. 22)

Et c'est parce qu'elle a une existence séparée de celle de ses actionnaires que l'entreprise peut fonctionner :

This is not a distortion or a deficiency of the corporation; it is quite deliberately structured to allow shareholders to establish outcomes that they would otherwise be incapable of achieving. (Mayer, 2013, p. 174)

La théorie de la valeur pour l'actionnaire est fautive – ou profondément biaisée – parce qu'elle ignore la nature réelle de l'entreprise qui est, précisément parce qu'elle apparaît séparée de ses actionnaires, un dispositif de création d'engagement :

In an exact reversal of the problem suggested by Berle and Means of dispersed shareholders, from the perspective of firm commitment, the separation of ownership and control is a benefit, not a cost. (Mayer, 2013, p. 147)

C'est la réalité fondamentale de l'entreprise :

Corporations are commitment devices. (Mayer, 2013, p. 145)

L'engagement peut se définir :

Commitment has substance. I can measure the volume of it from the depth of capital committed, the length of time for which it is committed, and the breadth of activities to which it applies. A large amount of capital that can be withdrawn instantaneously is of little value, as is a negligible amount of capital committed for a long time or a lot of capital for activities of negligible significance. (Mayer, 2013, p. 145)

L'engagement n'est pas réservé au capital. Dans les entreprises familiales, la famille impose souvent des valeurs à l'entreprise. On estime généralement que ceci se fait au détriment du profit. Mais en réalité, l'engagement de la famille entraîne l'engagement des autres parties prenantes :

[It] provide[s] fixed points of sentiment for other stakeholders. (Mayer, 2013, p. 149)

En plus de l'engagement, il y a un second trait fondamental de l'entreprise : elle est un dispositif de contrôle (control device) (Mayer, 2013, p. 149) :

A corporation is a two-faced organ. It has to justify the commitment of those who invest in it and exercise control over those who depend on it. (Mayer, 2013, p. 228)

L'engagement vient du capital, financier et intellectuel, que des actionnaires ou des parties prenantes investissent de manière crédible dans l'entreprise. Les parties qui n'ont pas de capital ne peuvent pas manifester un engagement crédible dans l'entreprise. Ils risquent dès lors d'être exclus du monde économique. En réduisant les choix possibles pour les parties prenantes sans capital, les firmes en tant qu'institutions leur permettent d'accroître leur engagement donc d'entrer dans le jeu économique.

Les firmes sont donc à la fois des dispositifs d'engagement et de contrôle. Elles articulent les deux, contrôle et engagement. Mais ces dernières années, l'engagement a baissé au profit du contrôle. La rémunération extravagante des dirigeants en est le signe :

The changing nature of the corporation has meant that it has become progressively less a commitment mechanism and increasingly a control device. We no longer trust the corporation to look after our interests and



with considerable justification, because the corporation can no longer offer commitments in the way in which it could when finance came from local banks, ownership was concentrated, capital was permanent, and executives could uphold the interests of other stakeholders. (Mayer, 2013, p. 151)

Encore une fois, il faut renverser les idées admises. L'intérêt de l'entreprise est qu'elle existe de manière séparée de ses actionnaires, donc qu'elle est capable de s'engager de manière indépendante :

The significance of the corporation as a distinct legal entity is its ability to commit in a way in which other organizations cannot. (Mayer, 2013, pp. 153-154)

Bref :

Commitment and control lie at the heart of the corporation and achieving the right balance between the two is critical to its success. (Mayer, 2013, p. 154)

The success of the corporation depends on its ability to balance its powers of commitment and control. (Mayer, 2013, p. 234)

L'entreprise peut donc être définie comme un dispositif de création d'engagement à l'égard du collectif. Or, le mécanisme s'est déréglé avec un pouvoir trop grand donné aux actionnaires. La crise est venue, selon Colin Mayer des OPA hostiles et de la menace qu'elles font peser en permanence sur les firmes.

### Les raisons de la crise

En 2011, les OPA hostiles ont représenté 3.000 milliards de dollars. De manière plus générale, chaque année, environ 2% du capital par actions (*equity*) mondial est concerné par les fusions et acquisitions. Le système profite d'abord aux actionnaires de la firme acquise. Il profite ensuite aux avocats, aux banquiers d'affaires et aux consultants. La théorie énonce que ces OPA hostiles ou plus ou moins amicales ont une fonction essentielle dans le système : elles sanctionnent la mauvaise performance des managers en termes de création de valeur pour l'actionnaire. La réalité ne correspond pas à la théorie :

Hostile takeovers should be disciplining bad management, but they do not target particularly poorly performing firms. (Mayer, 2013, p. 102)

En réalité, en effet, les OPA hostiles ne portent pas sur la performance passée, mais sur le futur. Les prédateurs estiment qu'on peut faire avec la firme des choses beaucoup plus risquées (voir plus haut) que ce que faisait le management en place. On prend donc non pas une firme en difficulté ou en état de faible performance, mais une firme qui marche plutôt bien, et on la dirige vers des stratégies plus risquées :

So hostile takeovers are not so much about correcting poor performance or disciplining bad management as changing the strategy of middle-of-the-road performers so that they become top performers. They therefore reflect disagreements over future strategy rather than past performance. (Mayer, 2013, p. 103)

Le Royaume-Uni est certainement le pays au monde qui est le plus favorable aux acquisitions hostiles. En France ou en Allemagne, et même aux États-Unis, elles sont plus difficiles. Aux yeux de Colin Mayer, elles sont la cause première du dérèglement de l'entreprise qui est passée sous la coupe des actionnaires.

## Les impasses de l'autorégulation et de la régulation

Soumises à la pression des actionnaires, les firmes se lancent dans des stratégies risquées, distribuent d'abord des dividendes aux actionnaires, puis éventuellement s'effondrent, en ayant auparavant mis en danger les parties prenantes, au premier rang desquelles les générations futures. La théorie récente a développé des analyses selon lesquelles il devrait exister une sorte d'autorégulation par les phénomènes de réputation. Une firme, pour avoir un bon accès aux marchés financiers et au marché du travail notamment, doit jouir d'une bonne réputation. Elle devrait donc veiller à ne pas prendre de risques excessifs et à ne pas se trouver en situation d'être dénoncée par les médias et les ONG pour des comportements non respectueux de son environnement et de l'environnement. On pourrait alors dire que le marché discipline le comportement des firmes. Mais ce n'est pas exactement cela. Car le phénomène ne joue que si la firme est sanctionnée pour avoir lésé ses actionnaires et ses clients. Par contre, si la firme a lésé d'autres firmes ou d'autres gens, elle n'est pas sanctionnée par le marché.

So, as you might expect, the stock market is a very selfish policeman. It only inflicts penalties on corporations, which, by their actions, have damaged the corporation itself. Where the corporation has damaged other people or other corporations, then far from penalizing it, the stock market might even reward it for enhancing its profits. (Mayer, 2013, p. 47)

En cas d'infraction aux règles de l'environnement, la sanction du marché est égale à l'amende et ça ne va pas plus loin (Karpoff *et alii*, 2005). Il n'y a de chute que quand le gouvernement s'en mêle, comme cela a été le cas pour Shell dans le Golfe du Mexique.

Si la réputation ne fonctionne pas comme mécanisme correcteur, la régulation le peut-elle ?

Pour Colin Mayer, la régulation est pire que le mal pour toute une série de raisons. La première est que la régulation est a-cyclique : elle ne réfrène pas la spéculation dans les périodes fastes, et elle précipite et aggrave la crise lorsque celle-ci advient. Mais surtout, on pense que la régulation décourage les conduites immorales alors qu'elle a l'effet rigoureusement inverse : elle les promeut. Et plus on met de régulation pour essayer de réparer les brèches, plus la situation empire. Il suffit de constater ceci : les institutions qui ont le plus plongé dans la crise sont celles qui étaient les mieux classées en termes de *corporate governance*. Ce n'est pas un hasard :

The difficulty is that in the process of solving one problem—the relation between shareholders and their managers—regulators are creating another—the relation between shareholders and creditors—the latter potentially being the more serious problem in some institutions, such as banks. (Mayer, 2013, p. 63)

Au total, et le chapitre consacré par Colin Mayer à la régulation est assez dévastateur, la régulation est au mieux un pansement sur une jambe de bois, au pire, ce qui est plus probable, un mécanisme pervers :

Since neither incentives nor reputations can be relied on to align the interests of companies with those of society more generally, we turn to third parties, namely governments and regulators to do this for us. However, all this does is to promote the development of another profitable industry, namely regulatory avoidance, and mechanisms for minimizing the impact of regulation on the pursuit of private gains. Indeed, regulation can create the very problem which it seeks to avoid by driving corporations in common, inappropriate directions that then have unintended side effects, such as the

intensification of risks of systemic failures and greater burdens on the taxpayer. (Mayer, 2013, p. 68)

Il n'existe donc pas de mécanisme autorégulateur, comme le pensent les théoriciens de l'autorégulation, ni de mécanisme de régulation. Que faut-il faire ?

### Repenser l'entreprise

Le premier point souligné par Colin Mayer est qu'il n'existe pas de solution universelle. Si la régulation échoue si fortement, c'est précisément qu'elle cherche à imposer des règles à toutes les entreprises – en matière de *corporate governance* notamment.

La diversité est essentielle. Il n'existe pas de loi générale :

There are no simple universal laws, such as the corporate governance codes which companies around the world have been urged to adopt by international agencies like the OECD. These can be damaging not only in advocating the adoption of inappropriate procedures, but also by imposing too much uniformity on corporate practices. They thereby threaten to create the global systemic failures that they seek to avoid. (Mayer, 2013, p. 231)

Il faut donc chercher de nouvelles formes d'entreprise, qui essaient d'éviter les excès de l'actionnariat dispersé et de l'activisme des actionnaires institutionnels, et ceux de la firme familiale (les risques engendrés par les déchirements familiaux et l'excès de pouvoir des dirigeants) et revenir au cœur de l'entreprise, l'engagement. On sait également par quoi pèchent les descriptions de l'entreprise faites par les économistes :

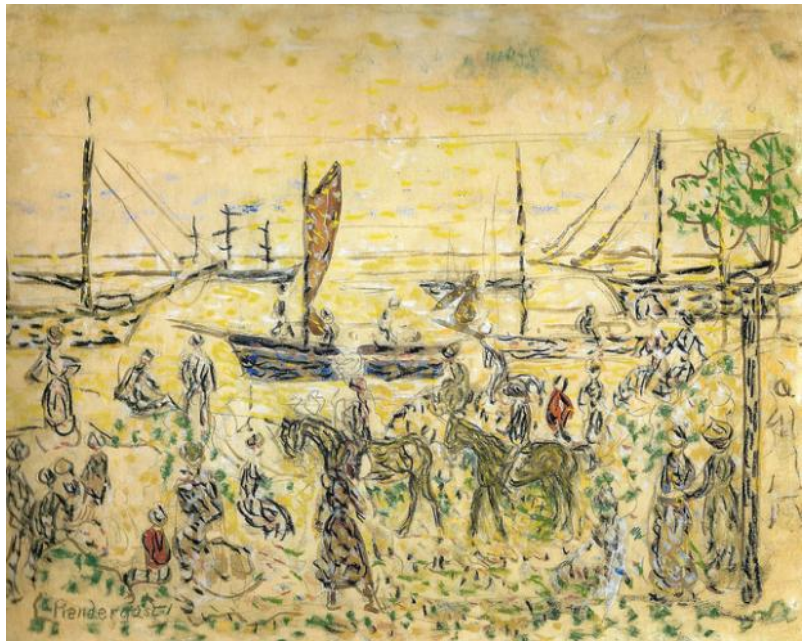
The defect of existing economic models of the corporation is in not recognizing its distinguishing feature—the fact that it is a separate legal entity. The significance of this stems from the fact that it is thereby capable of sustaining arrangements that are distinct from those that its owners, its shareholders, are able to achieve. In viewing the corporation as the instrument of its shareholders, existing models that emphasize the role of the corporation in combining factors of production like capital and labour, reducing transaction costs, and being a nexus of contracts with different parties, fail to appreciate its more significant role in contributing to economic efficiency and prosperity. It can commit to others in a form in which its owners are not able to on their own. (Mayer, 2013, p. 242)

Comment caractériser la firme de manière plus juste ?

There are five key features of a corporation: (i) a legal personality distinct from its owners and its managers; (ii) centralized management by a board of directors, (iii) shared ownership of capital, (iv) transferable shares, and (v) limited liability. (Mayer, 2013, p. 183)

C'est la manière dont historiquement la firme est apparue au Royaume-Uni. La firme (corporation) repose sur une double séparation :

There are two forms of separation that are critical to the creation of the legal personality of the corporation. The first is the separation of the assets and liabilities of the corporation from those of the investors. The second is the



*Le rivage,*  
Maurice Prendergast  
(1915)

separation of the management of the corporation from its ownership.  
(Mayer, 2013, p. 184)

La première est obtenue par l'*asset partitioning*, qui a un volet affirmatif (la protection de la firme vis-à-vis des créanciers et des actionnaires) et un volet défensif (la protection des actionnaires vis-à-vis des créanciers, c'est la responsabilité limitée). La seconde est la séparation entre les dirigeants et les propriétaires. Elle est marquée par l'existence d'un conseil d'administration.

Pour Colin Mayer, encore une fois, il n'y a pas de règle universelle. Par exemple, s'il critique l'actionnariat dispersé, l'activisme des actionnaires et le court-termisme, il considère que ces dispositions ont eu du bon dans les années 80 pour sortir de l'ornière où un poids trop puissant du syndicalisme l'avait fourvoyée.

As a result, there is not a universally superior form of ownership and governance of firms which is suited to all firms at all times; instead, some arrangements are better suited to certain activities at particular points in time. (Mayer, 2013, p. 189)

Ce fut l'erreur de la crise et de sa régulation : le système dans son ensemble doit être régulé pour éviter le risque systémique. Par contre, les agencements institutionnels micro ne doivent pas être uniformisés. Une pandémie est un problème de politique de santé. La manière dont les médecins généralistes s'occupent de leurs patients doit être laissée à leur initiative. On a fait l'inverse.

Achieving diversity at the level of individual corporations is critical for the performance of corporations and their potential to thrive and survive.  
(Mayer, 2013, p. 190)

Beaucoup de firmes anglaises avaient été créées au XVIII<sup>e</sup> siècles et avaient traversé deux guerres mondiales et la fin de l'Empire. Elles n'ont pas survécu aux années 80. Les seules à l'avoir fait sont des firmes familiales. Les firmes démantelées l'ont été parce qu'elles étaient multi-activités. Elles reposaient pourtant généralement sur la qualité.

The deficiency of the dispersed ownership corporation is that it forces financial benefit to be the driver (for fear of a loss of control if it is not pursued) and in the process it drives out quality and reliability as the primary objectives. (Mayer, 2013, p. 191)

Pourtant il ne s'agit pas d'éliminer l'exigence du profit, seulement de reconnaître que l'existence de la firme est liée à une pluralité de valeurs :

The values of the corporation can and should be many. (Mayer, 2013, p. 193)

Dès qu'on se focalise sur une valeur, en effet, on échoue :

The mistake of those who try to apply, for example, payment by results in the health service is to seek to impose a narrow set of values on a broad range of activities. (Mayer, 2013, pp. 193-194)

Les marchés ont des avantages. Ils évitent les pressions politiques que d'autres financeurs peuvent exercer sur la firme. Les firmes familiales ont des avantages, l'implication de long terme, mais aussi des inconvénients : les querelles de famille et le fait que des membres de la famille peuvent vouloir ponctionner la firme pour leurs besoins personnels. Il faut donc chercher à combiner les deux. L'une des firmes les plus performantes au monde est Tata. Ironie de l'histoire, elle contrôle d'anciens fleurons britanniques comme Jaguar, Land Rover et Tetley Tea. Elle est familiale depuis cinq générations. Elle est possédée pour les deux tiers par les trusts auxquels la famille a confié sa fortune. Ces trusts contrôlent, mais ils ne gèrent pas. Cette

forme d'entreprise, la *trust firm*, repose sur une combinaison d'engagement et de protection de l'investisseur :

One approach to this is what I term the 'trust firm'. A trust firm is a corporation that has a board of trustees who are the guardians of the corporation's stated values and principles. As in the case of the trustees of the Tata group, they do not interfere in the day-to-day running of the firm, but do ensure that the firm has clearly articulated values and principles and abides by them. (Mayer, 2013, p. 201)

Il y a deux avantages. Le premier est qu'on a une séparation entre les dirigeants et le contrôle, ce que ne garantit pas dans le système actuel la présence d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration. Le second est qu'on a un équilibre entre les valeurs de l'entreprise, celles des parties prenantes et celles des actionnaires qui permet le *commitment* dont la firme va bénéficier. Autre avantage, l'intégration de valeurs publiques et privées :

As will be discussed further below, one of the attractions of the trust firm is that within one organization public and private values can be integrated instead of, as at present, relying on separate regulation or public-private contracts to align private with public interests. (Mayer, 2013, p. 202)

While the board of trustees uphold public interests, they are not regulators. Their role is to ensure that the interests of shareholders as well as stakeholders are respected. (Mayer, 2013, p. 221)

Fidèle à sa position prêchant la diversité, Colin Mayer estime que la *trust firm* n'est pas valable universellement. Elle paraît bien adaptée quand une entreprise familiale grossit et a besoin de se financer sur le marché.

One particular form of the trust firm is the cooperative or mutual society in which there is no separation between ownership and employees. (Mayer, 2013, p. 204)

L'avantage est qu'il n'y a pas de conflit entre actionnaires et parties prenantes. L'inconvénient est qu'on ne peut pas recourir au marché. Donc, un tel dispositif convient mieux pour des firmes ayant des besoins en capital limités (les services, par exemple).

Ainsi, la première solution consiste à confier le contrôle de l'entreprise à des *trustees* qui seuls peuvent garantir la multiplicité des valeurs sur laquelle l'entreprise ne peut que et doit fonctionner :

The contribution of the trustees will be reflected in wise, informed, and balanced judgment about the conflicting values of the corporation. (Mayer, 2013, p. 269)

Le second moyen d'augmenter le *commitment* est de retrouver un investissement de long terme. Il faut lier les droits de vote des actions au temps pendant lequel elles sont détenues. À l'heure actuelle, les investisseurs de court terme et les investisseurs de long terme sont traités de la même manière :

Shareholders should be able to register the period for which they intend to hold shares and be rewarded (for example, prorata) in votes in relation to the length of time remaining before they are able to dispose of their shares. So a share with ten years to maturity might have ten times the votes of one with one year to maturity. (Mayer, 2013, p. 208)

En matière de gestion de l'entreprise, on devrait au contraire adopter le principe : « *no representation without commitment* » (Mayer, 2013, p. 209). L'avantage de la *trust firm* est qu'elle peut protéger les générations futures en permettant de gérer la tragédie des *commons* :



In effect, through a combination of overlapping shareholdings, weighting control to longer-term horizon shareholders, and requiring firms to uphold their values, companies can maintain consistently long shareholder horizons which reflect the interests of future as well as current generations of stakeholders. It is as if future generations of stakeholders have been granted votes over the current policies of the firm by conferring control on shareholders who have an interest in the long-term preservation of capital value. Far from abusing the interests of future generations of stakeholders, shareholders now become the vehicle by which they are granted a voice. (Mayer, 2013, p. 227)

Il faut aussi essayer d'autres formes de conseils d'administration (*boards*) avec diverses solutions possibles :

Boards can vary from conventional executive dominated arrangements to boards of trustees. Shareholders can span the dispersed short-term investors that now dominate many companies to long-term committed participants. Different governance arrangements and structures can and should co-exist both within companies and countries. There are dual board structures and dual class shares; there are companies with and without takeover defences in particular countries; and there are companies that fundamentally alter their ownership and governance arrangements as they develop. (Mayer, 2013, p. 235)

À l'heure actuelle, les administrateurs indépendants confondent une fonction de conseil pour les décisions des directeurs et de contrôle. Là, les deux fonctions sont séparées. Le *board of trustees* est séparé et contrôle.

La nouvelle approche de l'entreprise, prônée par Colin Mayer, repose donc sur trois piliers – la reconnaissance du fait que l'entreprise fonctionne sur des valeurs multiples, l'établissement d'un conseil de garants de ces valeurs (*board of trustees*) et la création d'actions aux droits liés à un engagement de long terme dans l'entreprise :

These three straightforward adaptations of current arrangements—establishing corporate values, permitting the creation of a board of trustees to act as their custodians, and allowing for time-dependent shares—together solve the fundamental problems of breaches of trust in relations to current and future generations. They can be achieved by recognizing that the membership of the corporation may extend beyond shareholders to other stakeholders and that equality of treatment of shareholders is not the same as equality of treatment of shares. The corporation should incorporate the interests of all parties that contribute to its development and reflect the length as well as the breadth and depth of their commitment. (Mayer, 2013, pp. 247-248)

La *trust firm* règle les problèmes moraux de la firme en garantissant le respect des intérêts des parties prenantes et en favorisant l'investissement de long terme. Les autres méthodes ne fonctionnent pas et ne peuvent pas fonctionner à cause de l'horizon de court terme.

## Conclusion

Il s'agit, pour Colin Mayer, de sortir d'un équilibre de basse confiance pour augmenter cette dernière et permettre à l'entreprise de répondre à nouveau à ce qu'elle doit être : un dispositif de création d'une implication collective (*commitment*). Pour cela, il faut rompre avec le pouvoir excessif des actionnaires, qui, exercé notamment sur les banques, fait courir des risques excessifs au système économique le conduisant de crise en crise, la prochaine

étant toujours pire que la précédente. Ce passage d'un équilibre à l'autre suppose quatre étapes, selon l'auteur. La première est un changement de paradigme. La deuxième est une révolution dans l'éducation : il faut arrêter d'enseigner des théories erronées aux étudiants. La troisième est une révolution des politiques, nationales et internationales. La quatrième est la diffusion mondiale de nouveaux modèles d'entreprise. Il ne s'agit pas d'imposer un modèle universel, mais de permettre de nouvelles expérimentations.

Il faut espérer que ce livre, comme celui de Blanche Segrestin et d'Armand Hatchuel, marquera le point de départ d'une nouvelle réflexion sur l'entreprise, et d'une évolution dans les pratiques.

### Références

- Berle Adolf & Means Gardiner (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- Karpoff Jonathan, Lott John & Wehrlt Eric (2005) "The reputational penalties for Environmental violations: Empirical evidence", *Journal of Law and Economics*, vol. 48, n° 2, pp. 653-675.
- Mayer Colin (2013) *Firm Commitment. Why the Corporation is failing us and how to restore trust in it*, Oxford, Oxford University Press.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, La République des idées/Seuil.
- Vermaelen Theo (2009) "Maximizing Shareholder Value: An Ethical Responsibility?", in Smith Craig & Lenssen Gilbert, *Mainstreaming Corporate Responsibility*, Chichester, Wiley, pp. 206-218 ■



*Calle de Lope de Vega (le couvent qui abrite la tombe de Cervantes)*



*Combat de chats, Francisco de Goya (1786)*



## La crise de l'entreprise :

*Débat avec Antoine Frérot et Francis Mer*

Notes prises par **Hervé Dumez**  
*École polytechnique / CNRS*

### Exposé d'Antoine Frérot

Il y aujourd'hui, en Europe et en France, une crise de l'entreprise. S'il existe des pistes de solution, elles supposent une évolution forte de la culture. Pour un dirigeant, l'entreprise est un nœud de relations entre des parties prenantes diverses (le personnel, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les prêteurs) qui, toutes, doivent trouver leur intérêt dans celle-ci. La crise vient justement du fait qu'il n'y a plus cet équilibre entre parties prenantes, qu'il est parfois rompu, et ce déséquilibre provient du fait que depuis des années, voire des décennies, l'une des parties prenantes (les actionnaires) exige de l'entreprise bien davantage que les autres. Cette partie prenante voudrait que l'entreprise fonctionne dans son intérêt propre, en optimisant un seul objectif, et demande au dirigeant de se comporter comme leur agent. Une telle situation constitue, il est vrai, une réaction à deux abus antérieurs : celui des dirigeants qui géraient l'entreprise dans leur propre intérêt, puis celui des représentants des salariés qui, parfois, bloquaient les évolutions nécessaires. Si on n'y prend garde, il risque d'y avoir d'autres abus, par exemple, un déséquilibre en faveur des clients, qui deviennent de plus en plus exigeants à l'égard des entreprises. Les unes après les autres, les parties prenantes entendent tirer l'entreprise vers leur intérêt propre.

Comment en est-on arrivé là ? La première raison de cette situation relève d'une erreur sur la notion de propriété de l'entreprise : à qui appartient-elle ? Depuis l'école de Chicago, la réponse communément admise est qu'elle appartient aux actionnaires. Or, personne ne peut être propriétaire d'un nœud de relations, sinon le nœud se défait ! Le discours sur la propriété de l'entreprise induit un discours sur le pouvoir dans l'entreprise et un discours sur la finalité de l'entreprise, qui peut même engager la pérennité de cette dernière. Cela rappelle la « *tragédie des communs* » : l'usage d'un bien collectif sans limite, sans régulation, conduit souvent à la destruction de ce bien par excès d'usage. L'entreprise comme bien commun peut subir le même sort, si on la « presse » excessivement au profit d'une partie prenante.

Ce risque-là existe aujourd'hui, notamment en raison du court-termisme. Or une entreprise doit ménager l'ensemble des temps, le court comme le long terme. Elle ne doit se consacrer exclusivement ni à l'un ni à l'autre. Elle doit aussi penser à l'ensemble de l'espace, c'est-à-dire à l'ensemble des parties prenantes. L'idée que les actionnaires doivent contrôler l'entreprise parce qu'ils prennent des risques est fautive. S'il est vrai qu'ils prennent des risques, peut-être les risques les plus

LE VENDREDI 24 MAI,  
UNE TABLE RONDE  
ÉTAIT ORGANISÉE  
SUR LE THÈME DE LA  
CRISE DE  
L'ENTREPRISE, DANS  
LE CADRE DU  
COLLOQUE DE  
CERISY<sup>1</sup> « À QUI  
APPARTIENNENT LES  
ENTREPRISES ? »<sup>2</sup>  
SOUS LA DIRECTION  
DE BAUDOIN ROGER,  
BLANCHE SEGRESTIN  
ET STÉPHANE  
VERNARC  
(DU 22 AU 29 MAI 2013).  
PARTICIPAIENT À  
CETTE TABLE RONDE,  
ANIMÉE PAR ARMAND  
HATCHUEL, ANTOINE  
FRÉROT (PRÉSIDENT-  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE VEOLIA  
ENVIRONNEMENT) ET  
FRANCIS MER (VICE-  
PRÉSIDENT DE  
SAFRAN, ANCIEN  
MINISTRE)

1. [www.ccic-cerisy.asso.fr](http://www.ccic-cerisy.asso.fr)
2. Les actes de ce colloque feront l'objet d'une publication dans la collection des Colloques de Cerisy.



*Automne ou Les vendanges – détail, Francisco de Goya (1777)*

importants, ils ne sont pas les seuls à en prendre. Les salariés prennent des risques, les clients aussi, les fournisseurs aussi... L'entreprise moderne a été conçue justement pour limiter les risques des actionnaires, avec la notion de la responsabilité limitée aux apports, qui a été un immense succès pour le développement économique.

Ceci nous trace des pistes pour sortir de la crise, qui est davantage une crise des parties prenantes et de leur représentation qu'une crise de l'ultralibéralisme. Il est important de poser le bon diagnostic pour trouver le bon remède.

D'abord, il faut définir la finalité de l'entreprise, qui n'est pas définie dans notre droit français. Il serait donc souhaitable que l'article 1832 du code civil soit modifié, pour inclure la notion de projet d'entreprise, qui sert l'intérêt général, et qui est financé par le profit, comme le suggère Daniel Hurstel. Lorsqu'une entreprise ferme, cela provoque un drame au niveau de l'ensemble du territoire dans lequel elle agit, car une entreprise est plurielle et multidimensionnelle : toutes ses parties prenantes sont à prendre en compte.

Ensuite, il faut réfléchir à la constitutionnalisation du pouvoir dans l'entreprise, réglant l'équilibre du pouvoir dans l'entreprise. À défaut d'une telle constitutionnalisation, qui aujourd'hui n'est pas prévue dans les textes, la partie prenante la plus forte s'arroge le pouvoir au moment où elle est la plus forte. Un équilibre des pouvoirs des parties prenantes doit donc être recherché. L'intégration de représentants des salariés dans les conseils d'administration est évoquée, mais on peut même aller plus loin, par exemple, en incluant également les clients.

Reste à faire fonctionner l'entreprise, une fois les règles du jeu définies. Le dirigeant ne peut pas concilier les intérêts des différentes parties prenantes : ils sont par essence différents, divergents, et il ne saurait les rendre convergents. L'idée d'en privilégier certains n'est pas non plus la bonne solution. Il lui faut donc rechercher un optimum global, multidimensionnel.

Ainsi pourra-t-on également mieux définir les critères de succès de l'entreprise et de rémunération du dirigeant, qui, aujourd'hui, reflètent principalement l'intérêt d'une des parties prenantes, l'actionnaire. Un rôle, un statut, des critères et des objectifs multidimensionnels : tout ceci constitue une nouvelle manière de définir la performance économique. La volonté d'entreprendre redevient une volonté de se soucier des autres.



### Exposé de Francis Mer

Je suis largement d'accord avec ce qui vient d'être dit. La crise de l'entreprise est une conséquence de prises de position en 1970 d'une personne qui en a convaincu le secteur financier et qui a été aidé par des conditions géopolitiques. Il s'agit de Milton Friedman. Il n'avait pas à l'époque la crédibilité qu'il a acquise par la suite. Le titre de son article est : la responsabilité sociale du dirigeant est d'augmenter les profits<sup>3</sup>, l'entreprise ne peut pas avoir d'autre responsabilité ; la seule légitimité du dirigeant est de créer de la valeur pour ses actionnaires. Galbraith disait quelques années plus tôt exactement le contraire. La diffusion des idées de Friedman a été progressive dans le monde américain. Sa célébrité a été le fruit d'un hasard, la chute du mur de Berlin, c'est-à-dire la disparition de l'alternative au système capitaliste : depuis, le système capitaliste est seul, sans concurrent. L'épargne est drainée, canalisée par le système financier, qui trouve son intérêt dans le discours de Friedman et a promu l'idée en « achetant » les dirigeants, ce qui a très bien marché : les dirigeants sont des

3. Friedman Milton (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 126.

hommes et des femmes comme tout le monde, l'actionnaire ne s'intéressant, lui, qu'au cours de l'action, et pas à l'entreprise. Le système est fondamentalement biaisé parce que l'actionnaire n'est pas propriétaire de l'entreprise. Que s'est-il passé ? Ce système qui consistait à créer de la valeur a raccourci l'horizon temporel des entreprises. Le court terme a été privilégié. Deuxièmement, on a constaté une dilution de la R&D et une baisse des investissements. Troisièmement, une diminution générale des coûts, notamment salariaux. La croissance de l'entreprise a été confisquée par l'actionnaire. 1% de la population américaine capte 30% de l'accroissement de valeur de l'économie des USA entre 1990 et 2006. Cet argent est réinvesti sur le marché financier ou immobilier, d'où les bulles. La crise a donc été créée par les entreprises qui ont adopté des comportements restrictifs vis-à-vis des salariés, qui sont aussi des consommateurs. Tout cela s'explique par le fait que, pour augmenter la valeur de l'entreprise définie par la croissance de la rémunération des fonds propres, il est beaucoup plus facile de réduire le dénominateur, c'est-à-dire les fonds propres par rachat d'actions par l'entreprise qui, aux USA, y aura consacré de 30% à 80% de ses moyens financiers, que d'augmenter le numérateur c'est-à-dire les profits générés par la croissance. La crise actuelle n'a pas (encore ?) réussi, insuffisamment profonde qu'elle est, à faire changer le système. Où se situe le problème ? Au niveau de la raison d'être de l'entreprise. Cette dernière a besoin de capitaux pour exister et se développer, donc elle doit les rémunérer. En 2007, l'action Safran valait 8. Elle en vaut 40 aujourd'hui. L'action a monté parce que l'entreprise est bien gérée, mais surtout parce que des gens veulent acheter cette action. La performance de l'entreprise, qui est bonne, n'explique pas à elle seule la multiplication de la valeur par 5. Notons que Safran consacre 14% de son chiffre d'affaires à la R&D.

Autrement dit, la crise économique est bien une crise de l'entreprise, une crise de la *finalité* de l'entreprise.

Que va-t-il se passer ? Nous avons la chance de vivre un moment historique de l'humanité et de son « unification globale ». La population mondiale continue d'augmenter rapidement. C'est le premier changement majeur : « la ressource humaine » n'est plus rare. Deuxièmement, la révolution numérique va tout changer, y compris dans l'éducation où une révolution est en marche. Elle va aussi bouleverser l'entreprise. L'entreprise va-t-elle rester une communauté stable, ou devenir un concept ? Sa raison d'être, son organisation, vont devoir être repensées. Troisièmement, le nombre des chercheurs est lui aussi en train d'exploser. Donc, les résultats de la recherche vont se multiplier. Dernier point, les hommes et les femmes qui sont dans l'entreprise aujourd'hui n'ont rien à voir avec ce qu'ils étaient il y a cinquante ans. Or, l'organisation de l'entreprise est restée celle d'il y a cinquante ans. Chaque personne a aujourd'hui un capital de connaissance, d'initiative, largement sous-utilisé.

## DÉBAT

*Question de Stéphane Vernac : Vous partagez un même diagnostic ; comment subissez-vous à titre personnel la pression de l'actionnaire ? Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?*

**Réponse de Francis Mer :** Safran représente 60.000 personnes, c'est une petite entreprise sur un marché mondial. Il s'agit essentiellement de matière grise : l'entreprise emploie 25.000 ingénieurs. Safran achète 70% de ce qu'il vend. C'est dire que l'entreprise produit peu mais se concentre sur la recherche et sur la relation avec le client.



*The "Martha McKeen"  
of Wellfleet,  
Edward Hopper  
(1944)*

**Réponse d'Antoine Frérot :** Veolia, c'est 230.000 salariés. Le chiffre d'affaires est réparti en trois tiers équilibrés : un tiers de masse salariale, un tiers d'achats, et un tiers restant. Donc, avec les sous-traitants, Veolia représente 500.000 personnes. 90% du capital est détenu par des fonds. Les 10% restant du capital sont détenus par 500.000 actionnaires individuels.

Les pressions s'exercent selon différentes voies. Le monde financier a construit son pouvoir via le monde médiatique. La presse se fait l'écho des classements et des opinions du

monde financier. Deuxième voie, le conseil d'administration qui, sans forcément être le représentant du monde financier à travers ses membres, s'en fait l'écho. Le cours de l'action est regardé tous les jours, toute décision est mesurée de cette manière, ce qui obère la sérénité pour regarder loin. Je retransmets très certainement moi-même cette pression à mes collaborateurs. Les résultats sont trimestriels, et la pression médiatique est quotidienne, disons hebdomadaire.

**Remarque de Francis Mer :** Je ne suis pas d'accord sur ce point. Je n'ai pas eu l'occasion d'être soumis à la pression des actionnaires. J'ai eu la chance de présider des entreprises qui n'intéressaient pas trop le marché. Mais je me souviens de réunions, notamment à Edinburgh (Scottish Widows), et avec Calpers. Je leur ai dit : voilà ce qu'est Usinor, voilà ce qu'elle veut faire, voilà comment nous comptons y arriver. Si vous êtes convaincant, ils ne peuvent pas vous contrer. On peut même s'opposer à eux et leur dire : non, vous avez tort pour telle raison et ils comprennent. Fondamentalement, il faut expliquer ce que l'on veut faire et pourquoi. Ensuite les « investisseurs » achètent ou vendent vos actions. Chacune des parties est responsable de ses actes !

**Antoine Frérot :** Je mène une vingtaine de réunions avec des actionnaires par an. Une des questions récurrentes est : comment êtes-vous intéressé au résultat ? Et s'ils ne sont pas convaincus par le système d'intéressement, ils vendent.

*Question de Michel Capron : Ma surprise est que dans la présentation de la crise vous n'avez pas évoqué la question écologique. Ma question porte sur la crise de la représentation de l'entreprise. On représente souvent sur un schéma l'entreprise comme le centre et les parties prenantes autour. Mais les parties prenantes sont en relation entre elles. Ne faut-il pas penser un autre schéma, en partant de la société ?*

*Question de Corinne Gendron : Vos témoignages sont très intéressants. Au Canada, la représentation des salariés est déjà un problème. Celle du client, n'en parlons pas. Les tribunaux canadiens ont rendu récemment deux arrêts importants. Ils ont estimé que l'intérêt de l'actionnaire n'était pas le seul que l'entreprise devait prendre en compte. Problème : comment faire en pratique ? Comment opérationnalise-t-on cette idée ?*

**Réponse de Francis Mer :** Si vous protégez les dirigeants de la tentation, vous les libérez. L'entreprise doit gagner de l'argent pour survivre et se développer.

*Question de Jean-Michel Saussois : Je voudrais revenir sur la question du statut du dirigeant. Peut-on imaginer une habilitation à diriger des entreprises sur le modèle du monde universitaire ?*

**Réponses d'Antoine Frérot :** Je reviens sur la composition du conseil d'administration. Le client est aujourd'hui trop exigeant, et il l'est parce qu'il n'a pas de responsabilité. Les représentants des salariés dans les conseils d'administration allemands sont omniprésents et moins exigeants, plus responsables. L'intervention ou la menace du juge me paraît nettement moins efficace. Il est un fait que l'actionnariat est aujourd'hui médiatisé par une profession qui agit au nom des épargnants mais qui ne met pas son argent personnel. Contrairement à Francis Mer, je pense qu'il faut faire une distinction. L'actionnaire individuel, qui garde son action en moyenne 4 ans, écoute. Malheureusement, les actionnaires individuels sont très minoritaires. Les autres, ceux qui détiennent la majorité du capital des entreprises et gardent une action en moyenne deux mois, sont soumis à des exigences de rentabilité et eux n'écoutent pas. Ils veulent du résultat. Il faut changer le système d'évaluation et de mécanismes de récompense de ces gens-là si on veut faire bouger le système.

Sur le statut du dirigeant, se joue à ce niveau plus que le pouvoir individuel du dirigeant : se joue un rôle de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Il faut penser le pouvoir et les doubles pouvoirs. Les mécanismes de sélection et de sanction peuvent être différents d'une entreprise à l'autre. Où sont les pouvoirs, où sont les contre-pouvoirs, quels sont les critères de réussite et d'échec ? Ce sont les points qu'il faut organiser.

Sur la question de Michel Capron, je suis d'accord, la représentation de l'entreprise et de ses parties prenantes est mauvaise. Mais l'entreprise n'est pas un sous-ensemble de la société.

*Question de Marc Deluzet : On insiste beaucoup dans la crise sur le sommet, c'est-à-dire le gouvernement de l'entreprise. Mais Francis Mer a évoqué le rapport entre cet échelon et le vécu des salariés. J'ai le sentiment que la crise de l'entreprise est liée aux relations, à la place des salariés, aux compétences. Quel est le lien entre les deux ?*

*Question de Céline Pires : Vous avez abordé la question de la possibilité pour les actionnaires de voter le salaire des dirigeants – qu'en pensez-vous ?*

**Réponses d'Antoine Frérot :** Sur la première question. L'ensemble des salariés de l'entreprise est très sensible à la question de la gouvernance. Ces problèmes sont connus de tous dans l'entreprise. Or, « le poisson pourrit par la tête ». Quel est le lien entre la finance et le travail et son évolution ? Mais c'est intimement lié, notamment au niveau de la baisse du pouvoir d'achat. C'est un ensemble. Les salariés comprennent très bien l'articulation entre les deux.

Sur le système du vote des salaires des dirigeants, je pense que cela ne changera strictement rien. Cela étant, je n'y suis pas opposé.

**Réponses de Francis Mer :** Il ne faut pas élaborer de nouvelles règles qui reflèteront la dernière guerre. Nous vivons un changement structurel. Dans dix ou vingt ans, les entreprises auront une organisation totalement nouvelle. Le problème n'est pas de changer l'article 1832 du code civil. Il est de penser un nouveau modèle organisationnel.

Par contre, je tiens à mentionner positivement l'accord du 11 janvier 2013. Il porte sur la représentation des salariés et des autres parties prenantes, et sur l'information discursive à fournir aux salariés sur la stratégie de l'entreprise. Il résulte d'un accord entre le patronat et certains syndicats et a été transcrit en projet de loi. Il y a là pour les entreprises françaises un espoir majeur parce que cela touche à leur légitimité et au renouveau d'un dialogue social constructif, élément clé de l'amélioration de la performance de l'entreprise et donc de sa croissance ■



*Calle de Quevedo,  
maison de Quevedo*

## Collaboration between firms and NGOs: An agency perspective

*Notes de séminaire*

*Ulrich Wassmer*

*Concordia University/EM-Lyon*

Notes prises par *Paul Chiambareto*  
*École polytechnique*

LE 22 AVRIL 2013,  
LE SÉMINAIRE AEGIS  
A REÇU ULRICH  
WASSMER  
(CONCORDIA  
UNIVERSITY / EM  
LYON) POUR LA  
PRÉSENTATION D'UN  
PAPIER DE  
RECHERCHE  
CONSACRÉ AUX  
NOUVELLES FORMES  
DE COLLABORATION  
REGROUPANT DES  
FIRMES ET DES ONG  
(PAPIER CO-ÉCRIT  
AVEC MIGUEL  
RIVERA-SANTOS ET  
CARLOS RUFIN)

Most contributions on alliances tend to focus on partnerships linking two or more firms. Beyond these traditional agreements, we observe more and more alliances linking a firm and a not-for-profit organization. We call these agreements B2N alliances (B standing for business and N for not-for-profit organizations). These alliances raise specific issues and challenge frameworks used to understand traditional alliances. More specifically, we will explain how B2N alliances invite us to analyze differently the agency theory.

### What are B2N alliances?

Contrary to B2B alliances that link two firms, B2N alliances encompass different forms of collaborations between for profit (i.e. firms) and not-for-profit (i.e. NGOs) partners. Behind this unique term, there is a wide variety of agreements with diverse levels of engagement, diverse motivations and diverse types of NGO partners. These B2N alliances can be observed in various settings and can link firms and NGOs either at the international or at the local scale.

For this project, we have decided to restrain our analysis to B2N alliances with a focus on providing goods or services of social value to beneficiaries distinct from alliance partners. In other words, what makes B2N alliances special comes from the fact that they create value for external beneficiaries (i.e. beneficiaries that are not one of the partners). They differ from transactional relationships such as the sponsorship of specific projects by involving a higher commitment of both partners. These alliances can target different goals such as community capacity building, economic development, health care, poverty alleviation, etc. For example, Timberland has decided to partner with SkillsUSA, a NGO offering training programs. In concrete terms, Timberland employees are invited to give a part of their time to help this NGO and contribute to the training offer.

### Why are B2N alliances interesting?

In addition to the novelty of the object, what makes B2N alliances interesting to study? As more and more B2N alliances have been signed in the last years, the

number of research articles on this topic has increased significantly. Essentially, most articles have tried to extend existing core theories to B2N alliances such as transaction costs economics (King, 2007; Rivera-Santos and Rufin, 2011). However, other core theories have not been applied yet to B2N alliances and could give interesting insights on some specific mechanisms.

Among these theories, we have decided to focus on the agency theory. This theory has played a central role in management research. For instance, agency theory has been mobilized to explain and analyze diversification or acquisition strategies (Morck & Yeung, 1992; Shleifer & Vishny, 1991). It has also been used to address governance issues in strategic alliances (Balakrishnan & Koza, 1993; Mjoen & Tallman, 1997; Reuer & Ragozzino, 2006).

However, until now, no study has examined agency issues in B2N alliances, in spite of their unique agency configuration. Analyzing B2N alliances with the agency theory not only allows us to describe agency mechanisms in B2N alliances, it also gives us the opportunity to improve and challenge the agency theory by introducing new elements observable only in a B2N setting. Consequently, we develop two research questions:

1. How do firm and NGO differences impact the agency hazards faced by partners in B2N alliances?
2. How do these hazards affect the governance of B2N alliances and the benefits that the alliance delivers to the alliance's external beneficiaries?

### **The agency theory and its implication for NGOs and interorganizational collaborations**

Before studying B2N alliances from an agency perspective, we remind some fundamental elements concerning the agency theory and its applications with NGOs and interorganizational collaborations.

The agency theory has been developed by Jensen & Meckling (1976) to explain the relationships linking shareholders and managers. Consequently, in a standard principal-agent (P-A) relationship, a principal, typically the shareholder, hires one or more agents, typically managers, to perform a task, typically maximizing the principal's return on his/her investment. Each actor has a clear role in this relationship and it is usually admitted that both the principal and the agent come from the same sector. However, this transfer of power from the principal to the agent can contribute to tensions between both actors. The agency hazards primarily stem from the principal's concern that the agent will not act in his/her best interest. To deal with these hazards, the principal creates a set of incentives and monitoring mechanisms specifically designed to mitigate this concern.

Concerning NGOs, the situation is different. NGOs can be defined as "private, voluntary, non-profit organizations whose members combine their skills, means and energies in the service of shared ideals and objectives" (Mawlawi, 1993). From an agency perspective, we can say that principals are donors and staff, such that we are in presence of a stewardship relationship (Van Slyke, 2007). The stewardship relationship aims at ensuring that the funds provided by donors are utilized in the way intended as conveyed in the agreement. However, we can adopt another perspective and say that external beneficiaries can also be seen as "principals" as they are influenced by the outcome of the NGO's work. The problem becomes even more complex in situations where the NGO represents the beneficiary's interests. In this case, the ability for the donors to monitor the NGO's actions is rather limited.



Finally, in interorganizational collaborations, the agency configuration gets even more complex. In fact, there is a multi-level agency structure within and outside the alliance. Outside the alliance, each firm faces its agency structure with managers hired to represent the shareholders' interests. In parallel to these agency relationships, the partners also recreate the conditions of a principal-agent configuration. Indeed, a partner A expects its partner B to do a part of the shared activity in the best interests of partner A. Consequently, partners implement a set of incentives to reduce agency hazards.

### The agency configuration in B2N alliances and agency hazards

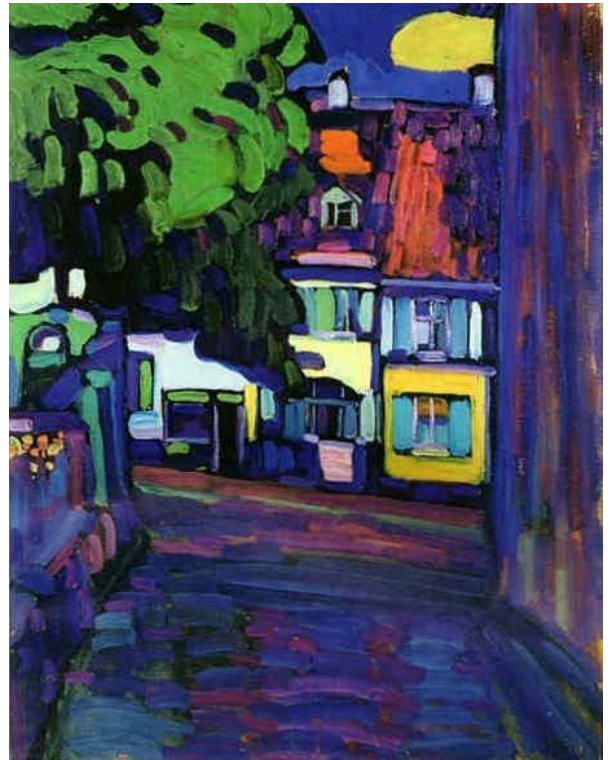
Considering the agency structures described previously, we understand easily that B2N alliances represent a unique but very rich configuration for the agency theory. The multi-level agency structure can be described as follows:

- The firm is in a standard principal-agent relationship in which the shareholders hire a manager to perform a task;
- The NGO is also in a standard principal-agent relationship in which the donors give to the NGO to perform a task (e.g. alleviate poverty);
- The alliance linking the firm and the NGO creates a situation in which both partners take simultaneous principal and agent roles;
- The external beneficiaries act as principals to the B2N alliance from which they expect results. However, they can't always express themselves their approval or disagreement as the NGO represents their interest as self-proclaimed agent.

Considering that agency hazards arise from the divergent interests of a principal and an agent (Mahoney, 2005), we investigate the implications of the B2N configuration. We observe that in addition to the traditional alliance configuration, B2N alliances requires taking into account external beneficiary's interests. But the real challenges come from the fact that the external beneficiary does not explicitly entrust a task to the B2N alliance, leading to a potential disconnect between interests and perception of interests. In addition, contrary to the ROI or the evolution of a market share, the measurement of interests and of fulfillment of needs is far more difficult in B2N alliances. We can then state: Agency hazards will be more severe in B2N alliances than in B2B alliances, *ceteris paribus*.

### Developing a B2N alliance typology

As explained previously, the external beneficiary does not explicitly entrust a task to the B2N alliance. In fact, the NGO very often acts as a self-proclaimed representative of the beneficiary's interests. We can thus see that the agency will depend on the ability and the willingness of the external beneficiary to define and communicate its interests. The ability refers to the beneficiary's voice (Hirschman, 1970): does it have a low or a strong voice to complain in case of strong disconnection between its expectations and the reality? The willingness or publicness dimension is based on the idea that benefits can be either public or private (Samuelson, 1954) and



*Maisons de la Obermarkt à Murnau,  
Wassily Kandinsky (1908)*

don't have the same impact within the community. The more public a good is, the less the external beneficiary has an incentive to express its dissatisfaction. Crossing these two dimensions, we can elaborate a typology of B2N alliances.

Based on this typology, some agency mechanisms are now investigated in the specific context of B2N alliances.

### **Agency hazards, governance issues and benefits in B2N alliances**

The first question raised in an agency configuration is how severe is the agency hazard. If we observed previously that agency hazard is more severe in B2N alliances than in B2B ones, we must precise this result depending on the type of B2N alliance. As explained earlier, the more public the benefits, the less incentive the beneficiary has to express its interests. In addition, the less voice it has, the higher the risk it can't express its point of view. Combining these two dimensions, we reach the following conclusion: Agency hazards in B2N alliances will be more severe, the lower the external beneficiary's voice and the more public is the benefit delivered. Conversely, hazards will be less severe, the higher the beneficiary's voice and the less public is the benefit, *ceteris paribus*.

The agency theory has been extensively used to study interorganizational collaborations and to address governance issues. Governance issues can be analyzed through three dimensions: mutual monitoring, joint monitoring and the use of incentives. Concerning mutual monitoring, the NGO is generally in charge of monitoring the benefit flows to the beneficiary. The NGO consequently tries to avoid any misappropriation of the benefits by the beneficiary. This situation has greater chances to happen when the benefits are private and the beneficiary has a low voice. We can thus state: Mutual monitoring in B2N alliances will be higher, the lower the external beneficiary's voice and the less public is the benefit delivered. Conversely, mutual monitoring will be lower, the higher the beneficiary's voice and the more public is the benefit, *ceteris paribus*.

The joint monitoring of an alliance refers to the situation in which both partners engage in the monitoring of the alliance's progress as part of the ongoing joint alliance management. The joint monitoring is usually easier when the outcomes can be measured easily and at a low cost. Private benefits are easier to measure than public ones. In addition, the stronger voice of the beneficiary, the easier it is for the partners to measure the progress. Consequently, we can pose: Joint monitoring in B2N alliances will be higher and the reliance on external norms lower, the lower the external beneficiary's voice and the more public is the benefit delivered. Conversely, joint monitoring will be lower and the reliance on external norms higher, the higher the beneficiary's voice and the less public is the benefit, *ceteris paribus*.

Usually, incentives created by partners aim at ensuring that they share the same goals. Indeed, without these mechanisms, B2N partners respond to different types of incentives which is challenging. To avoid any conflict within the B2N partners, the external beneficiary (i.e. the principal) may ask them to use incentives. The more private the benefits are, the more interest the beneficiary has in asking the partners to implement efficient incentives. In addition, the more voice the beneficiary has, the higher the likelihood the partner accepts to use incentives. We can thus state: The use of incentives to mitigate agency hazards in B2N alliances will be higher, the higher the beneficiary's voice and the less public the benefit. Conversely, the use of incentives will be lower, the lower the beneficiary's voice and the more public the benefit, *ceteris paribus*.

Finally, the question of the benefits flowing to the beneficiary across the B2N alliance must be raised. The mechanisms are rather simple: the more voice the beneficiary has, the more benefits it should get from the B2N alliance. In parallel, the more public the benefits are, the lower the risk of misappropriation of the benefits. Combining these two mechanisms, we conclude: The flow of benefits to the external beneficiary will be lower, the lower the beneficiary's voice and the less public the benefit. Conversely, the flow of benefits will be higher, the higher the beneficiary's voice and the more public the benefit, *ceteris paribus*.

### Contributions, limitations and future research perspectives

With this work, we have tried to develop an extension of the agency theory thanks to B2N alliances by adding complexity and nuances to agency-theoretic arguments through multi-level agency structure and role of external beneficiary. More precisely, with the introduction of the concepts of voice and publicness into the agency theory, we have been able to study more fine-grained implications on both governance and benefit flows.

This research is essentially limited by the use of single theoretical lens to understand B2N alliances. However, we have identified other directions for future research. Beyond the development of empirical tests for these propositions, we invite researchers to extend our results in other settings such as firm-government collaborations or NGO-government collaborations. The analysis of the different levels of collaboration and of the different rents generated could also be promising.

## DÉBAT

*Paul Chiambaretto: Thank you for this very interesting presentation. Could you come back on the difference between mutual monitoring and joint monitoring?*

**Ulrich Wassmer:** In an alliance, the mutual monitoring essentially refers to the mechanisms implemented by the partners to keep an eye on the other one and avoid misappropriation of the benefits by one of the partners. On the contrary, the joint monitoring essentially means the mechanisms set by both partners to measure the progress of the alliance.

*Jean-Philippe Denis: There are two points I don't really understand. First, in the agency theory, one of the main elements is "residual claims". The fact that the shareholder bears some risks or has something to lose when she gives her power to the manager. And here, you pose that external beneficiaries are principals. But they don't give anything to the NGO so they have nothing to lose. The only principals in this case are the donors to the NGO. Second, I don't understand how you use the voice concept developed by Hirschman. This concept is essentially linked with the notion of decline: "I express myself or I quit because I am in a decline situation". But here, there is no situation of decline. For instance, nature or the Indian tribes don't know they are in a situation of decline.*

**Ulrich Wassmer:** These are very interesting points. In fact, in the agency theory, the principal is not only the one giving money, it is also the recipient of the benefits. In

this case, it is simply that both are different: the donors give money (and are consequently principals), but the external beneficiary receives the benefits (and is consequently a principal too). Your question is very interesting because we had this debate with the other authors to know if a pure or hard-core agency theorist would share our point of view with two different principals. It is something we will have to work on. It is exactly the same with the “voice” concept. Are we pushing it too far?

*Alain Jeunemaitre: I found the paper very interesting and puzzling at the same time. To what extent is your situation different from a public-private partnership in terms of complexity? It is exactly the same for me.*

**Ulrich Wassmer:** For us, it is a way to extend not only the alliance literature, but also a way to put forward new insights on agency relationships. To our knowledge, it has not been done even in the public-private partnership literature.

*Jean-Philippe Denis: The problem with agency theory is that it is a theory of ownership. But here, there is no ownership issue. The beneficiary is not an owner and consequently has nothing to lose. And here comes again the problem of voice: if you have nothing to lose, you can never be in a decline situation and so can't use your voice.*

**Ulrich Wassmer:** This is true. Here the beneficiary doesn't invest anything so he doesn't bear any risk. We will have to work on it.

*Paul Chiambaretto: I don't really agree. If initially the agency theory has been developed to deal with ownership issues, it is now used in different contexts. For instance, you have many contributions in health economics dealing with patient-doctor relationships using this framework. Maybe some of these references could be useful and closer to your approach.*

**Ulrich Wassmer:** That's precisely where the stewardship relationship comes in. You can have different interests between the patient and the doctor as we have between the beneficiary and the alliance. But still the crucial point is essentially for us to justify that these external beneficiaries act as a principal.

*Benjamin Lehiany: I found it very interesting because the agency theory is well-suited to work with vertical relationships. While here, with these alliance issues, you extend it to horizontal relationships. I think it is something that you could stress more as one of your contributions.*

**Ulrich Wassmer:** It is good you mention it. But we have to be careful and don't bring too many ideas at the same time, because it would change the structure of the paper and literature to which we refer.



*Marie-Rachel Jacob: It is much more a vocabulary question. I usually say to my students that alliances are between competitors whereas partnerships are agreements between organizations that are not competitors. Do you share this point of view? What do you mean in your paper by alliances?*

**Ulrich Wassmer:** As an alliance researcher, I came to the conclusion that the term “alliance” doesn't really mean much. It is very often misused. We essentially work on collaborations as developed by Gray. She essentially defines them as two or more organizations setting goals they try to achieve

*Charon traversant le Styx,  
Joachim Patinir (1524)*

together. I prefer this term but the term B2N alliances is used and my co-authors actually coined it so we try to use it as much as possible.

*Hervé Dumez: I have essentially two points I would like to raise. First, I have some difficulties to understand the agency relationship within the B2N alliance. I can see an agency relationship within firms; an agency relationship within NGOs; I can hardly see it at the level of the alliance. In an alliance between two car manufacturers, taking the form of a joint venture, there could be an agency relationship. There are heavy investments that lead to potential losses. But here, the structure of the B2N alliances is lighter. Potential losses are less important. Do you mean that losses could be non-financial? Maybe, we can see these B2N alliances through the concept of cross-legitimization and so the losses in a B2N alliance could be in terms of legitimacy or reputation. But I am afraid the agency theory doesn't give you the possibility to take into account this cross-legitimization dimension which is crucial to me. Second, I am not sure the firm and the NGO are in the same situation. In this B2N alliance, the firm has almost nothing to lose compared to the NGO (for which the agreement is crucial at least in terms of resources). And NGOs can also lose their souls in partnering with capitalist firms. How do you take this asymmetry into account?*

**Ulrich Wassmer:** Concerning the agency relationship within the alliance, we think it is important to describe it and not to consider the alliance as an organization. In fact, if we don't describe it, we miss something and we hide an important part of the agency hazards. Concerning the cross-legitimization, in this kind of alliances, this is essentially one of the main drivers of formation. We haven't thought a lot about it but it may be interesting to add it.

*Benjamin Lehiany: I think it would be good to highlight more precisely the risks faced by all the actors in the relationship. It would allow us to understand more precisely what is at stake.*

**Ulrich Wassmer:** That's true. We haven't talked enough in the paper about these risks. By doing so, we could link it more to the notion of loss which is central in the agency theory.

## Références

- Balakrishnan Srinivasan & Koza Mitchell P. (1993) "Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: Theory and evidence", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 20, n° 1, pp. 99-117.
- Hirschman Albert O. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Jensen Michael C. & Meckling William H. (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- King Andrew (2007) "Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 3, pp. 889-900.
- Mahoney Joseph T. (2005) *The Economic Foundations of Strategy*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Mawlawi Farouk (1993) "New Conflicts, New Challenges: The Evolving Role of Non-Governmental Actors", *Journal of International Affairs*, vol. 46, n° 2, pp. 391-413.

- 
- Mjoen Hans & Tallman Stephen. (1997) "Control and Performance in International Joint Ventures", *Organization Science*, vol. 8, n° 3, pp. 257-274.
- Morck Randall & Yeung Bernard (1992) "Internalization: An event study test", *Journal of International Economics*, vol. 33, n° 1/2, pp. 41-56.
- Reuer Jeffrey J. & Ragozzino Roberto (2006) "Agency hazards and alliance portfolios", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 1, pp. 27-43.
- Rivera-Santos Miguel & Rufin Carlos (2010) "Odd Couples: Understanding the Governance of Firm-NGO Alliances", *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n° 1, pp. 55-70.
- Samuelson Paul A. (1954) "The Pure Theory of Public Expenditure", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 36, n° 4, pp. 387-389.
- Shleifer Andrei & Vishny Robert W. (1991) "Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and implications", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 2, pp. 51-59.
- Van Slyke David M. (2007) "Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, n° 2, pp. 157-187 ■

## Qu'est-ce que l'identité ?

À propos de *Les embarras de l'identité* de Vincent Descombes

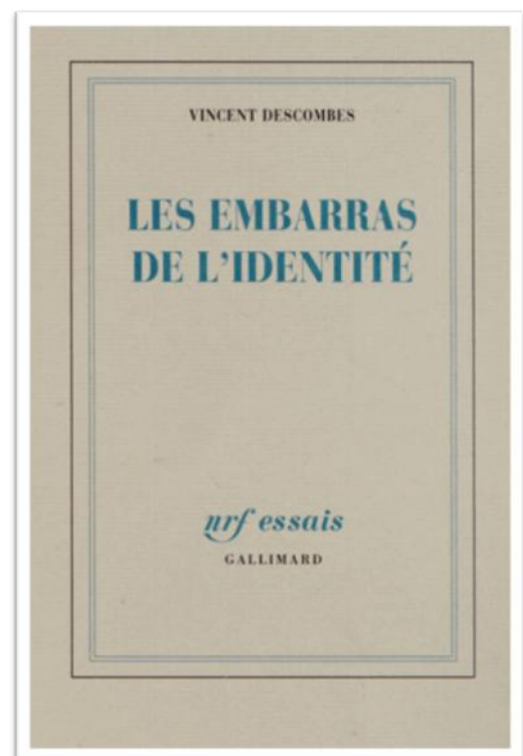
Jean-François Delplancke  
ESCP Europe

Le livre que nous offre Vincent Descombes est l'aboutissement d'un long et patient travail pour traquer les usages du mot identité et les soumettre à la rigueur du philosophe, dans la tradition wittgensteinienne. Pour ce faire, Vincent Descombes consacre pendant plusieurs années son séminaire de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales aux questions d'identité. Il présente et discute ses thèses devant des publics universitaires et des cercles de philosophie, en France mais également en Belgique, en Italie, en Russie, en Chine, aux États-Unis... Jusqu'à ce cycle de trois conférences qu'il donne à Vienne en 2010, sous le titre de « *puzzling identities* ». C'est le texte de ces conférences qui, remanié et réécrit, deviendra *Les embarras de l'identité*.

Le point de départ de Vincent Descombes relève de ce qu'il appelle une « énigme lexicale » : comment le même mot en est-il venu à avoir tant d'usages et à désigner des réalités si différentes avec aussi peu de clarté ?

Commençons par prendre quelques exemples.

- Contrôle routier. Je dois montrer aux gendarmes les papiers du véhicule et présenter mon permis de conduire. Il s'agit de savoir qui je suis, si le véhicule est bien assuré, si je suis en droit de le conduire et à quel titre... Dans le même registre, l'identité judiciaire cherche à établir l'identité d'un cadavre, d'un malfaiteur ou d'un possesseur de compte à l'étranger. Les douaniers vérifient mon identité pour savoir si je suis bien la personne qui possède le passeport que je présente et si celui-ci est authentique. On voit bien que chaque fois on cherche à identifier une personne à partir de son état civil et à vérifier qui elle est, ou si elle est bien celle qu'elle prétend être.
- Si j'ouvre un guide touristique et que je lis que le quartier de San Lorenzo « *est un des quartiers populaires de Rome ayant le mieux conservé son identité* » (Descombes, 2013, p. 13), je me rends vite compte que personne ne va penser que la municipalité de Rome a essayé de changer le nom du quartier



mais qu'il est question de son âme, de son histoire, de sa personnalité, de son charme...

- Si maintenant je reprends la façon dont Amartya Sen décrit son identité (Sen, 2006), repris et cité par Vincent Descombes (2013, p. 20) : « *Je suis tout à la fois un Asiatique, un citoyen indien de descendance bengali, un résident parfois américain, parfois britannique, un économiste, un amateur de philosophie, un auteur, un ferme partisan de la démocratie, un homme, un féministe, un hétérosexuel, un défenseur des droits des homosexuels, quelqu'un dont le style de vie n'est pas religieux, venant d'une tradition hindouiste, n'appartenant pas à la caste brahmane, qui ne croit pas à une vie après la mort (ni non plus, si on lui demande, à une vie avant la conception)* », je fais face à un inventaire hétéroclite où se mélangent des appartenances à des catégories d'individus qui partagent un même attribut (des groupes nominaux) et des appartenances à des communautés, au sens sociologique du terme, qui créent du lien social entre les membres de ces communautés (des groupes réels qui s'inscrivent dans une histoire).
- Abordons enfin le conflit identitaire qui en Belgique oppose les Flamands et les Wallons. Ce conflit dépasse de beaucoup un simple conflit d'intérêts susceptible de déboucher sur un compromis. Il y va de la dignité de chacun des partis, et chacun se sentirait profondément diminué et meurtri s'il devait céder sur cet essentiel qui précisément est au cœur de son identité...

La thèse que soutient Vincent Descombes peut se résumer en quelques mots. L'identité au sens de l'identique (vérifier que deux objets ou que deux individus ne font qu'un) s'inscrit dans une longue tradition philosophique. Elle débouche sur un paradigme qui est fondamentalement très proche de celui qui est en jeu quand nous parlons d'état civil ou de contrôle d'identité et que nous cherchons à répondre à la question « Qui est-ce ? » à la troisième personne. En revanche, l'identité au sens de l'identitaire, est d'un usage très récent (le milieu du XXe siècle). Il n'est pas défini dans le dictionnaire et cherche à répondre à la question « Qui suis-je ? » ou « Qui sommes-nous ? » (à la première personne du singulier ou du pluriel), ce qui est une tout autre affaire.

La difficulté (et la source de confusion), dit Vincent Descombes, c'est qu'aujourd'hui nous sommes conduits à appréhender l'identitaire à partir du paradigme de l'identique, alors que leurs significations sont logiquement distinctes.

Essayons donc de bien distinguer les différents registres en parlant successivement de la tradition philosophique, de la logique de l'état civil et enfin de l'émergence de l'identitaire.

### La tradition philosophique

Depuis la Grèce antique, les philosophes se sont intéressés au principe d'identité, soit à la question de l'identique. Prenons quelques exemples classiques.

Le vaisseau de Thésée : si les Athéniens entretiennent le vaisseau en remplaçant régulièrement les planches défectueuses par de nouvelles planches, il y aura bien un moment où il n'y aura plus aucune des planches d'origine. S'agira-t-il pourtant du même vaisseau ?

Le fleuve héraclitéen : le fleuve perd-il son identité, dès lors que ses eaux s'écoulent en permanence et qu'à chaque instant il n'est plus tout à fait le même ?

Les comédies d'Epicharme : Coriscus a prêté de l'argent à Callias et s'emploie maintenant à le récupérer. Callias, sous le prétexte que les hommes changent sans



cesse, lui dit qu'il n'a plus en face de lui l'homme à qui il a prêté son argent et qu'en conséquence il ne lui doit rien. En colère le créancier frappe Callias qui à son tour se plaint. Coriscus a beau jeu alors de lui rétorquer que l'homme qui l'a frappé n'existe plus...

Bien sûr le concept d'identité n'est pas en cause, ce qui est en jeu ici ce sont ceux de vaisseau, de fleuve ou d'être humain. Ainsi du vaisseau de Thésée, Williard Quine (1982, p. 12) dira : « *La question n'a rien à voir avec « même » et tout à voir avec « vaisseau » : c'est la question de décider comment individuer ce terme « vaisseau » dans le temps.* » S'agissant du fleuve, il faut précisément que ses eaux s'écoulent pour que ce soit un fleuve, autrement ce serait un lac ou une mer intérieure. Il faut donc ici réfuter le fait que « changer dans sa composition matérielle » équivaille à « se changer en autre chose » et se demander comment *individuer* le fleuve dans le temps (principe d'individuation diachronique). Et l'on prendra en compte le lit du fleuve (sa forme) et ses repères géographiques. Retour à Callias. Bien sûr un être humain naît, grandit, se transforme et disparaît... Mais le nom propre Callias a été attribué à un être humain, pas à une collection de cellules. Nommer quelqu'un, c'est faire référence au même homme. Nous nous rapprochons ici de l'identité dans son usage actuel, dès lors qu'on se réfère à la logique juridique et administrative de l'état civil.

### **La logique de l'état civil**

L'état civil (les nom, prénoms et qualités dont se réclame un individu), permet d'identifier quelqu'un puis de le ré-identifier comme étant le même. Il permet de positionner un individu dans l'espace et dans le temps : né de parents « donnés », à une époque et en un endroit précis. On est face à une « assertion d'identité », à un « usage élémentaire » du mot, au « concept primitif ». « Qui est-ce ? » devient une question tranchante qui appelle une réponse tranchée. On parlera aussi d'identité numérique ou d'identité littérale : elles supposent un principe d'individuation et l'usage de critères qui vont venir « certifier » sans ambiguïté possible l'identité d'un individu.

Quand on parlera d'identité dans le sens d'identitaire, on sera dans une toute autre configuration...

### **L'émergence de l'identitaire**

Le mot identité, au sens de l'identitaire, est « importé » aux États-Unis par Erik Erikson, au travers de la notion de crise d'identité. Très vite, au tout début des années 50, le terme se diffuse dans le langage courant et est utilisé dans le domaine des sciences sociales, sans jamais d'ailleurs être défini...

Ce constat est fait par un historien américain, Philip Gleason (1983), dans un article de référence qui alimente la réflexion de Vincent Descombes.

À ce stade, l'histoire personnelle d'Erik Erikson mérite d'être évoquée et fournit sans aucun doute quelques clefs de compréhension.

Erik, il ne s'appelle pas encore Erikson, est né à Francfort de père inconnu. Alors qu'il a trois ans, sa mère, Karla Abrahamsen, danoise et juive, épouse le pédiatre d'Erik. Erik prend alors le nom de son beau-père, le Docteur Theodor Homberger. Erik Homberger a une adolescence difficile (ce n'est que très tardivement qu'il entendra parler de son père biologique), il fait une psychanalyse avec Anna Freud et devient lui-même psychanalyste sans être médecin. En 1933, il quitte Vienne où il était installé, (re)trouve le Danemark puis émigre aux États-Unis. C'est là en 1939,



*Le pantin – détail,  
Francisco de Goya  
(1792)*

au moment où il acquiert la nationalité américaine, qu'il prend le nom d'Erikson (le fils d'Erik).

Et la nouvelle notion d'identité émergera de la rencontre entre la psychanalyse et l'anthropologie américaine (principalement le courant « culture et personnalité »), l'une et l'autre, revisités par Erik Erikson à l'aulne de son histoire personnelle. Et ce mot va s'imposer face à d'autres termes qui auraient pu tout aussi bien faire l'affaire : personnalité, caractère, self, ego...

Ainsi Erik Erikson parlera d'abord de crise d'identité pour décrire des troubles de la personnalité chez de jeunes soldats américains de retour de combat dans le Pacifique. Pourtant

ils n'ont aucun problème avec leur identité : ils savent comment ils s'appellent, qui sont leurs parents et où ils sont nés, au demeurant ils ne cherchent pas davantage à changer de nom. Mais ils ont perdu le sens vécu d'eux-mêmes, ils sont désorientés, incapables de prendre des décisions, de trouver une place et de se (re)projeter dans la société américaine.

Puis la même expression sera utilisée pour désigner une quatrième phase, l'adolescence, venant compléter les trois premières phases du développement de l'enfant mises en évidence par Freud. Erik Erikson justifie cette position et les libertés qu'il prend avec la psychanalyse orthodoxe, en mettant l'accent sur des différences de contexte. À Vienne, à la fin du XIXe siècle, on était dans une société traditionnelle et conservatrice et les patients souffraient d'inhibitions. Aux États-Unis, on est dans un contexte d'immigration et d'américanisation de la société et c'est à l'adolescent lui-même de prendre en charge la crise qui lui permettra de construire sa place dans une société ouverte, qui bouge et cherche elle-même à se définir. Dans cette perspective Eriksonienne, l'identité se joue donc et s'élabore principalement à l'adolescence. Elle s'apparente à une structure de personnalité et met en jeu la psychologie de l'individu en relation avec son milieu. Dans sa forme aboutie et réussie, elle se conçoit comme stable, unifiancée et unique. La pathologie est du côté de l'instabilité, de la confusion, de la multiplication des identités, de la fragmentation identitaire.

Parallèlement, aux États-Unis toujours, le mot identité est investi pour décrire les difficultés des individus face à une société de masse, uniformisante et unidimensionnelle. Dans la mouvance des mouvements étudiants des années 60, la crise d'identité s'apparente à une crise générationnelle. Les militants politiques cherchent à défendre les droits des minorités en parlant eux aussi d'identité... Plus fondamentalement peut-être, le terme est repris par Ervin Goffman et l'interactionnisme américain et se substitue alors au concept de Self. Dans ce contexte, l'identité se fait sociale et plurielle : elle se confond avec les rôles multiples que chaque individu doit jouer dans la société et négocier avec les autres. Ici l'individu doit être capable de multiplier les rôles et donc de changer d'identité. Rester fixé à une identité relève de la rigidité, voire de la pathologie. On est à l'opposé de la conception d'Erikson !

Faut-il pour autant abandonner le mot identité, au sens de l'identitaire, sous le prétexte qu'il est chargé de multiples sens et d'ambiguïté. Sûrement pas, à condition

toutefois d'avancer pas à pas, de soulever les paradoxes et les contradictions, de pointer les sophismes et de défricher progressivement une réalité psycho-sociale complexe et en mouvement.

C'est bien cette démarche de la rigueur et du défrichage que nous propose Vincent Descombes, démarche qu'il suit pour décrypter l'idiome identitaire, tant d'un point de vue individuel que collectif. Quelques remarques complémentaires.

### **L'identité individuelle**

Sur le plan individuel, il convient de distinguer et de croiser en même temps :

Ce qui relève de l'identité littérale. Elle s'impose à l'individu, elle le situe dans l'espace et dans le temps, dans une généalogie, dans un contexte historique et social. Elle échappe à toute détermination par le sujet lui-même. Au passage les avatars d'Erik Erikson sur ce registre méritent d'être notés.

Ce qui renvoie à ce que Vincent Descombes appelle la psychologie morale. Il s'agit ici pour l'individu de faire un travail sur lui-même, de faire valoir son expérience vécue, d'élaborer et d'affirmer une conception de lui-même, de la faire reconnaître par les autres. Cette seconde dimension est liée d'un point de vue historique à l'émergence d'un sujet libre qui non seulement a un droit de subjectivité (Hegel) mais aussi, dans nos sociétés modernes, un devoir de subjectivité : il est tenu pour responsable de ce qu'il est (de son identité) au terme d'un double travail de désintronisation (*disembedding*) et de réinscription dans le tissu social (Taylor, 2007).

Ce raisonnement conduit Vincent Descombes, vers la fin de son livre (p. 252) à revenir sur les liens qui unissent l'artiste à son œuvre, tels qu'en parle Aristote dans l'*Éthique à Nicomaque*. Le potentiel de l'artiste (son identité d'artiste, de sujet) se traduit en acte dans une expression artistique (son œuvre). Et Vincent Descombes conclut ainsi :

Or l'individu en quête de son identité ne se demande pas seulement : Quelles sont mes œuvres ? Il se demande aussi : De quelle histoire suis-je l'œuvre ? (Descombes, 2013, p. 253)

### **L'identité collective**

L'essentiel de l'analyse de Vincent Descombes porte sur les cités (Athènes, Rome, Bologne) et sur les nations. Ce sont principalement ces deux formes d'identités collectives qui lui serviront à appréhender « le nous » et à explorer la question identitaire : « Qui sommes-nous ? »

Ce faisant Vincent Descombes est conduit à faire face à toute une série d'objections et de critiques. Ainsi par exemple :

Comment les Romains d'aujourd'hui peuvent-ils être fiers d'une bataille livrée contre les Carthaginois ?

Quelle est cette Rome qu'Auguste a trouvée de briques et qu'il a laissée de marbre ?

Est-il légitime de parler d'identité collective par analogie à l'identité individuelle ?

La personnification d'un ensemble collectif, n'est-ce pas une simple façon de parler et finalement une pure fiction ?

Les gens croient à leur identité collective mais ces croyances sont fausses et même mystifiantes : ils sont ainsi détournés des vrais problèmes

Les identités nationales impliquent une idée de permanence alors que les sociétés changent sans cesse

L'identité nationale procède d'une nationalisation du passé, elle est fabriquée à des fins de domination...

Faire face ne veut pas dire faire front et chercher à répondre directement à des critiques mille fois entendues. Fidèle à sa méthode, Vincent Descombes traque l'idiome identitaire et essaie de dégager progressivement des critères d'identité et des modes d'individuation du collectif.

En chemin, il explore le concept de « personne morale » (Ernst Kantorowicz, 1981), celui de « *politeia* » (Aristote, dans *La Politique*), celui de « nation » (Mauss, 1969 ; Dumont, 1979). Il revient sur le pronom « nous », en examine les usages et les différentes facettes (Benveniste, 1966 ; Ortigues, 2007). Enfin il réhabilite l'imaginaire, trop souvent dénigré, en faisant valoir avec Cornelius Castoriadis (1988), la distinction entre « le pouvoir constituant » et « le pouvoir instituant ». Le pouvoir constituant renvoie à la règle, à la loi, à l'acte fondateur d'une « constituante ». Le pouvoir instituant relève de la coutume, des mœurs, de la langue, de la tradition, de l'idéologie, de l'imaginaire collectif dans lequel l'acte constituant va prendre place. Comme le fait remarquer Vincent Descombes :

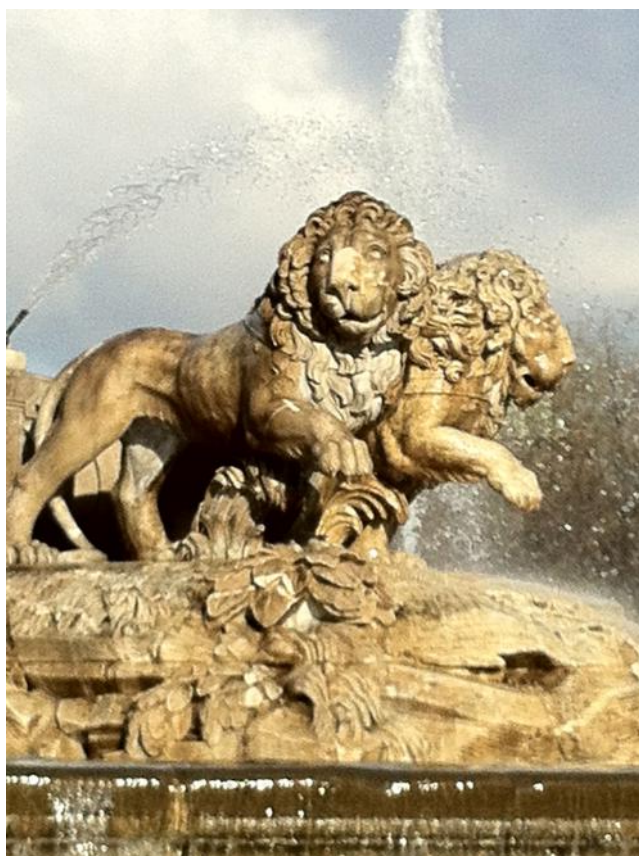
La participation à une tradition historique requiert un exercice de l'imagination (...) on ne peut pas se contenter de recevoir une tradition, comme une sorte de legs. Pour parler la même langue que ses ancêtres, il faut la ré-instituer, la recréer, et cela veut dire qu'elle ne peut pas être transmise sans être en même temps altérée, renouvelée, transformée. (Descombes, 2013, p. 248)

Ainsi se construit et s'étaye petit à petit l'idée d'une entité historique, identifiable par un nom propre, qui va mobiliser un imaginaire collectif dans lequel les individus sont pris mais qu'ils contribuent aussi à nourrir et à faire évoluer...

Au terme de ces pages, quelques remarques s'imposent. L'ambition initiale était de montrer tout l'intérêt du livre de Vincent Descombes et de dégager quelques clefs de compréhension. Ce faisant ce compte rendu simplifie trop, passe sous silence des développements et des auteurs importants et comporte sans doute aussi des approximations, voire des inexactitudes.

Il est donc d'abord et avant tout une invitation à la lecture.

Le lecteur y trouvera des repères et des éclaircissements sur un sujet difficile, il aura également l'occasion, sur un mode heuristique, d'élaborer sa pensée et peut-être de mettre en jeu sa propre identité...



Cybèle

## Références

- Aristote (1993, trad. franç.) *La Politique* (trad. P. Pellegrin), Paris, Garnier-Flammarion.
- Aristote (2004, trad. franç.) *Ethique à Nicomaque* (traduction R. Bodeus), Paris, Garnier-Flammarion.
- Benveniste Emile (1966) *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard.
- Castoriadis Cornelius (1988) "Pouvoir, politique, autonomie", *Revue de métaphysique et de Morale*, vol. 93, n° 1, pp. 81-104.

- Descombes Vincent (2013) *Les embarras de l'identité*, Paris, Gallimard.
- Dumont Louis (1979, 2<sup>nd</sup>e ed.) *Homo hierarchicus*, Paris, Gallimard, coll. Tel.
- Gleason Philip (1983) "Identifying Identity: A Semantic History", *Journal of American History*, vol. 69, n° 4, p. 910-931.
- Kantorowicz Ernst H. (1981) *The king's two bodies: A study in Mediaeval Political Theology*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Mauss Marcel (1969) "La nation", in *Œuvres, tome III*, Paris, Minuit, pp. 573-625.
- Ortigue Edmond (2007/1962) *Le discours et le symbole*, Paris, Beauchesne.
- Quine Willard Van Orman (1982) *Theories and Things*, Cambridge, Harvard University Press.
- Sen Amartya (2006) *Identity and Violence: The illusion of Destiny*, New York, Norton.
- Taylor Charles (2007) *A secular age*, Cambridge, Harvard University Press ■



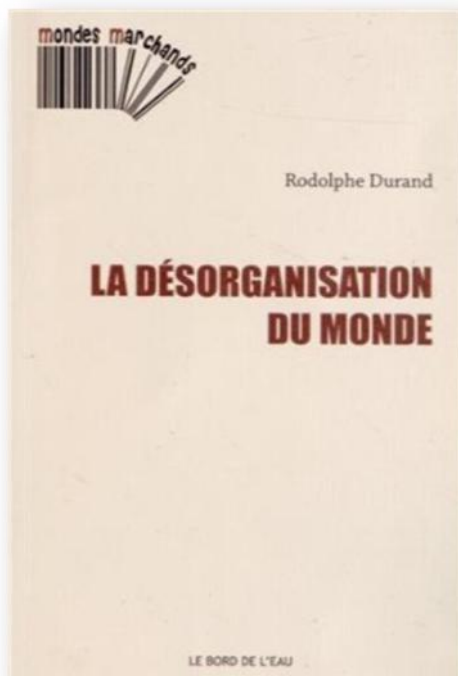
*Calle Calderon*



*Parc du Retiro*

## Le devisement organisationnel du monde À propos de *La désorganisation du monde* de Rodolphe Durand

*Hervé Dumez*  
*École polytechnique / CNRS*



Ce livre repose sur une double constatation : le monde dans lequel nous vivons est un monde d'organisation(s) et de désorganisation et ce phénomène, que nous ressentons, a été méconnu par les théoriciens.

La première constatation renvoie à deux questions : cette impression conjointe d'organisation et de désorganisation croissantes se situe-t-elle en nous, fait-elle partie de la manière dont nous pensons aujourd'hui le monde, ou nous vient-elle bien du monde comme il est ? Y a-t-il un lien intrinsèque entre l'organisation et la désorganisation (l'organisation toujours locale, limitée, centrée autour d'un problème circonscrit à résoudre, produisant mécaniquement un désordre global, par exemple) ?

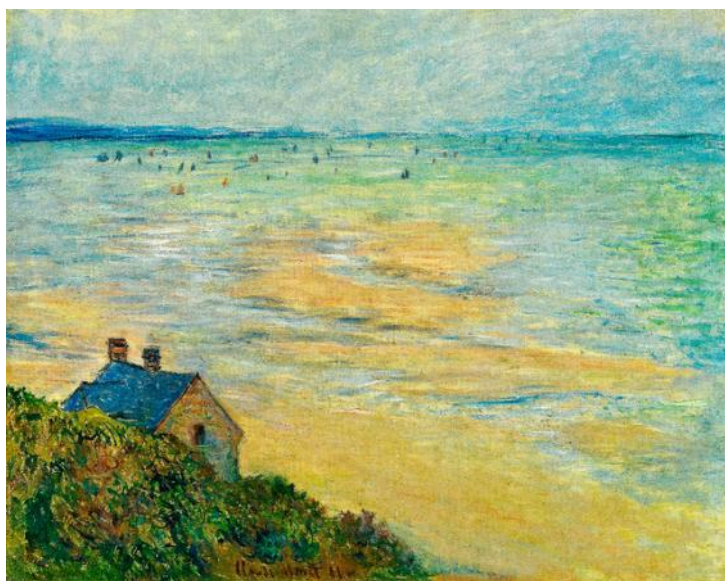
La seconde constatation est plus étrange et pose à la fois la question de son pourquoi, et celle de sa valeur de vérité. Commençons

par la seconde. Il est vrai que les pensées qui séduisent ou ont séduit ces dernières dizaines d'années, font peu de place au phénomène organisationnel. Rodolphe Durand en sélectionne deux, opposées, celles de Pierre Bourdieu et Bruno Latour, qui accompagneront la réflexion du livre. Dans un article, il avait montré comment Deleuze et Guattari ont voulu penser le capitalisme contemporain en passant eux aussi totalement à côté du phénomène organisationnel (Durand, 2012) :

En général, dans ces analyses [de l'évolution du monde contemporain], l'individu est sur-théorisé tandis que les organisations sont sous-théorisées. (Durand, 2013, p. 183)

Impasse est par contre faite dans le livre sur Crozier, Friedberg ou Brunsson. On peut le regretter. Mais il est vrai que si ces auteurs sont reconnus, ils n'ont pas prêté à mode intellectuelle : la pensée des organisations manque d'aura. Elle se situe plus du côté de la prose que de la poésie analytique. Les organisations sont pour l'auteur, par

une métaphore qui revient comme un thème de rondeau tout au long du livre, les grains de poussière cachés sous le tapis de la théorie (par exemple, p. 25).



L'originalité de ce livre, et son point obscur, consiste à lier organisation et sens, désorganisation et décote du sens.

L'organisation est vue comme le lieu de création du sens :

Il s'agit de proposer une couche d'explication différente, à un niveau intermédiaire entre « la » société et les individus, qui approche les organisations comme étant le lieu où se construit, s'exerce, et s'épuise le sens que l'on donne au monde. (Durand, 2013, p. 51)

Plus précisément :

Les organisations sont porteuses de sens par l'entremise des solutions qu'elles offrent à des problèmes particuliers (Durand, 2013, p. 59)

Mais, dans le même temps où elles créent et enracinent le sens, en permanence, les organisations, en sombrant, détruisent le sens et créent la désorganisation. En effet, les organisations sont menacées en permanence de l'intérieur et de l'extérieur.

De l'intérieur, elles le sont par ce que l'auteur appelle la « déraison organisationnelle ». Celle-ci est faite des contresens organisationnels et des contrordres :

Les contresens [organisationnels] résultent mécaniquement de la décomposition en sous thèmes des fins poursuivies par l'organisation et de la division des tâches en vue de proposer la solution qui caractérise l'organisation. (Durand, 2013, p. 77)

Ils sont les ratés de compréhension au sein des organisations :

Les contresens découlent donc des ratés de compréhension et de communication le long des maillons de la chaîne des fins et des moyens qui parcourt et tapisse l'intérieur de toute organisation. (Durand, 2013, p. 77)

Un autre phénomène mine les organisations de l'intérieur, constitué par les contrordres :

Une organisation est une succession d'ordres ordonnés – ce qui assure un degré de cohérence et de cohésion entre ses membres – et d'ordres désordonnés : les contrordres. L'organisation regroupe de multiples personnes dont les formations disciplinaires, les expériences, et les vues sur le monde diffèrent grandement. Entre les diverses parties constituantes de l'organisation, l'appréhension du réel, et la définition de ce qui fait problème et nécessite une solution organisée varient. L'organisation est donc aussi le lieu où se négocie et s'impose un ordre, une hiérarchie entre les divers points de vue. (Durand, 2013, p. 79)

Dans cette vision, on reste donc dans l'approche classique de l'organisation comme hiérarchie. Nous y reviendrons.

De l'extérieur, les organisations sont menacées en permanence par la possibilité d'une perte de légitimité et par la concurrence. Un scandale peut faire perdre d'un coup à une organisation sa légitimité auprès des individus qui lui appartiennent (le



personnel) et de ceux qui lui sont attachés (les clients d'une marque, par exemple) :

La décote de sens issue de la perte de légitimité alimente la désorganisation du monde vécu. (Durand, 2013, p. 88)

La seconde menace extérieure pour les organisations vient de la concurrence :

La concurrence déplace le sens d'organisations à organisations, de solutions à solutions. Certains d'entre nous subissent la décote de sens de plein fouet et leur monde vécu est désorganisé parfois irrémédiablement. D'autres construisent à partir des solutions qui ont le vent en poupe un monde vécu où chaque pièce est à sa place et l'ensemble semble si solide que rien ne paraît pouvoir en ébranler le sens. (Durand, 2013, p. 91)

La désorganisation vient en grande partie de l'intensification des mécanismes concurrentiels sous l'effet d'une logique de marché qui accroît son emprise sur les organisations. Par le culte de la performance, la logique de marché s'impose dans l'espace public et impose une logique d'action unilatérale qui mine le fonctionnement des organisations.

Il est pourtant possible de résister à la décote du sens et à la désorganisation du monde, par l'organisation. En réimposant le mélange des logiques, en les bricolant, en jouant sur de nouvelles intermédiations. C'est le message qu'adresse la fin du livre.

Ce qu'étrangement il ne fait pas est d'articuler le discours philosophique de la modernité (Habermas, 1988), pris entre la volonté de rationalisation et l'impossibilité de la fonder en raison, donc pris dans une course insoluble entre rationnel et irrationnel, et la problématique de l'organisation. Il est bien question dans l'analyse de contresens, de contrordres organisationnels, mais pas de contradictions<sup>1</sup>. D'où une forme de classicisme : si le sens vient de l'organisation et si l'affaiblissement de l'organisation produit la décote du sens, alors la réponse à la désorganisation est la recréation du sens par un surcroît d'organisation, dans le respect d'une pluralité de logiques d'action. Mais, on l'a vu, dans cette conception, l'organisation est toujours conçue comme hiérarchique, une logique d'action finissant toujours par s'imposer.

Aurait pu être explorée la voie de l'hétérarchie, c'est-à-dire l'existence et même la recherche de la dissonance organisationnelle, très différente de la déraison organisationnelle (Stark, 2009 ; Dumez, 2012) ou celle de la différence entre les ordres émergents et l'organisation comme ordre décidé, avec un jeu possible autour de l'organisation complète ou partielle (Ahrne & Brunsson, 2010 & 2011). La question évoquée en introduction de la possibilité d'un lien essentiel et plus angoissant que ne le suggèrent les analyses menées entre organisation et désorganisation, plus d'organisation pouvant produire plus de désorganisation, reste ouverte. Ce qui est suggéré par certaines analyses de Arendt : les processus organisationnels, comme tous les processus, à la fois s'usent et peuvent conduire à des réactions en chaîne désordonnées et incontrôlables, ce qui diffère du contresens et du désordre organisationnels (Dumez, 2006).

## Références

Ahrne Göran & Brunsson Nils (2010) "L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, pp. 1-20.

Ahrne Göran & Brunsson Nils (2011) "Organization outside organizations: the significance of partial organization", *Organization*, vol. 18 n° 1, pp. 83-104.

Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale", *Le libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 10-24.

1. On se souvient que de 1989 à 2005 a fonctionné un séminaire intitulé CONDOR, pour Contradictions et Dynamique des Organisations.

- Dumez Hervé (2012) “L’hétéarchie, ou de la dissonance organisée”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 4, pp. 45-49.
- Durand Rodolphe (2012) “Le devenir capitaliste et sa critique : recherche organisation désespérément”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 3-10.
- Durand Rodolphe (2013) *La désorganisation du monde*, Lormont, Le bord de l’eau.
- Habermas Jürgen (1988) *Le discours philosophique de la modernité. Douze conférences*, Paris, Gallimard.
- Stark David (2009) *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton (NJ), Princeton University Press ■



Fondation  
Thyssen-Bornemisza  
2 janvier 2013

## Le château de Madrid

*Hervé Dumez*

On ne sait trop pourquoi Madrid. François I<sup>er</sup>, captif, y avait passé quatorze mois sombres et humiliants. Il avait été proche d'y perdre la vie. « *Dans la forêt de Madrid, disait une chanson, la tour y est haute et carrée, jamais le soleil n'y luit* ». Il en était revenu sans plus d'illusions chevaleresques, plus dur et rusé, mais sans en être changé. Il avait gardé sa courtoisie, son attention aux autres, son rire, sa fantaisie, son goût pour l'or, les diamants, les étoffes, pour la beauté des femmes et leur esprit. Il aimait toujours autant jouer du luth, chasser et bâtir. Il reprit aussitôt les travaux de Chambord, commencés avant sa captivité mais, surtout, se lança dans la construction la plus étonnante qui fût jamais en France, avant comme après.

Comme à Chambord, la forêt est tout d'abord enclose de murs de crainte que le gibier ne s'en échappe. Il était en effet chasseur enragé, père de la vénerie même selon Jacques du Fouilloux, disant prendre, selon Brantôme, « *notre plaisir et déduict à la chasse des grosses bestes dans notre forêt de Boullongne les Paris.* » Quoiqu'il ait pu venir du Louvre en une demi-heure de trot, il fit élever là un vaste édifice. Sans doute pour avoir ainsi le sentiment d'être en voyage, ce qu'il affectionnait tant. C'est l'architecte Philibert Delorme, auréolé de la réussite exquise de la galerie de l'hôtel de Bullioud dans son Lyon natal, qui vint l'achever.

La façade, scandée de quatre tourelles d'escalier carrées, est de grande hauteur : quatre étages sur un soubassement sans fossés. Les deux premiers comportent chacun une vaste loggia, et le quatrième une terrasse. L'entière décoration de cette façade, des arcades du bas jusqu'aux souches des cheminées, est faite de majoliques ou faïences des plus éclatantes couleurs : une profusion de masques, d'animaux, de chimères, de géométries. Deux siècles plus tard, Piganiol de la Force en dira encore son étonnement, avec les termes mesurés de son époque : « *Ces arcades ont un ornement assez singulier, c'est une espèce de fayance qui, lorsque le soleil y donne, jette beaucoup d'éclat.* » Comme si le souverain y avait mis tout ce qu'il devait libérer d'énergie et de bonheur à vivre. « *Le roi François, écrit Brantôme, ayant choisi et fait une petite troupe qui s'appelait la petite bande des dames de la Cour, des plus belles, gentilles et plus ses favorites, souvent se déroband de sa Cour, s'en partoît et s'en alloit en d'autres maisons courir le cerf et passer son temps et y demeuroit retiré.* »

Des loges et de la terrasse, faisant jusqu'au tour de l'édifice, ces dames pouvaient suivre le roi qui, sillonnant la forêt, forçait le cerf. Par dessus les arbres, elles pouvaient aussi admirer la Seine, et les hauteurs de Saint-Cloud.

François tint à y emmener Charles Quint, son géôlier de Madrid, lorsque ce dernier, s'en allant massacrer les Gantois révoltés, traversa la France.

Mais est-ce par hasard, comme les êtres, que disparaissent les choses ?



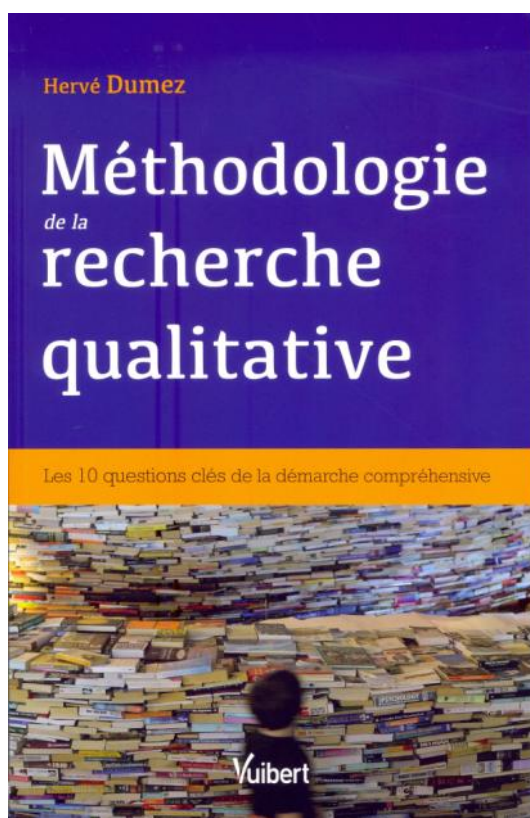
*Le Chateau de Madrid*

L'extraordinaire décoration, multicolore et brillante, était fragile. La faïence n'était pas d'aussi bonne qualité que celle d'Italie. Visitant le château le 15 août 1665, le cavalier le Bernin, montant aux terrasses dès qu'il les eut aperçues, constata que les planchers avaient été ruinés par la pluie. Il n'eut qu'un mot laconique, c'est qu'en France l'on faisait bien de folles dépenses en bâtiments.

Un siècle plus tard, le château menaçait ruine et l'administration royale se refusait, faute de moyens, à l'entretenir. Mais surtout, l'heure était au néo-classicisme : que faire d'un rêve ancien dont les clefs se sont perdues ? Miné, il résista aux explosions. Il fallut employer piques et pioches pour l'abattre.

Seuls subsistent, au musée de Sèvres trois fragments de faïence, ainsi qu'un chapiteau au musée d'Écouen.

Et à peine un lieu-dit aux confins de Neuilly ■



## Vient de paraître

*Vous êtes sociologue, chercheur en gestion, en science politique, en anthropologie, et vous avez opté pour une méthode compréhensive pour votre travail de recherche.*

*Les questions que vous allez vous poser sont pratiques : par où dois-je commencer ? Comment faire une revue de littérature ? Comment avoir des idées ?*

*Elles sont aussi techniques : comment décrire ce que j'observe ? Comment raconter ce qui se passe ?*

*Elles sont enfin plus fondamentales, mais tout aussi concrètes : quel type de théorie puis-je utiliser et produire ? En quoi peut-on dire que ce que je fais est scientifique ?*

*Ce livre aide à formuler les bonnes questions de méthode et à trouver les voies pour y répondre de manière originale.*

## SOMMAIRE

**CHAPITRE 1.** *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* • **CHAPITRE 2.** *« Par où commencer ? »* • **CHAPITRE 3.** *Pourquoi et comment faire une revue de littérature ?* • **CHAPITRE 4.** *Comment avoir des idées ?* • **CHAPITRE 5.** *Comment traiter le matériau : l'attention flottante et le codage* • **CHAPITRE 6.** *Comment traiter le matériau : les templates* • **CHAPITRE 7.** *Qu'est-ce qu'une description ?* • **CHAPITRE 8.** *Qu'est-ce qu'une narration ?* • **CHAPITRE 9.** *Quels résultats théoriques peut-on attendre d'une démarche compréhensive ?* • **CHAPITRE 10.** *En quoi la recherche qualitative peut-elle être scientifique ?* • **CHAPITRE 11.** *Apostille, en guise de non-conclusion*

***“Ils seront cendre, mais continuant d’éprouver ;  
Poussière ils seront, mais poussière amoureuse”***

***(Amour constant au-delà de la mort)***

*San Francisco - De  
Crespo-Villegas*

[http://www.youtube.com/watch?v=bky8mzStR\\_g](http://www.youtube.com/watch?v=bky8mzStR_g)