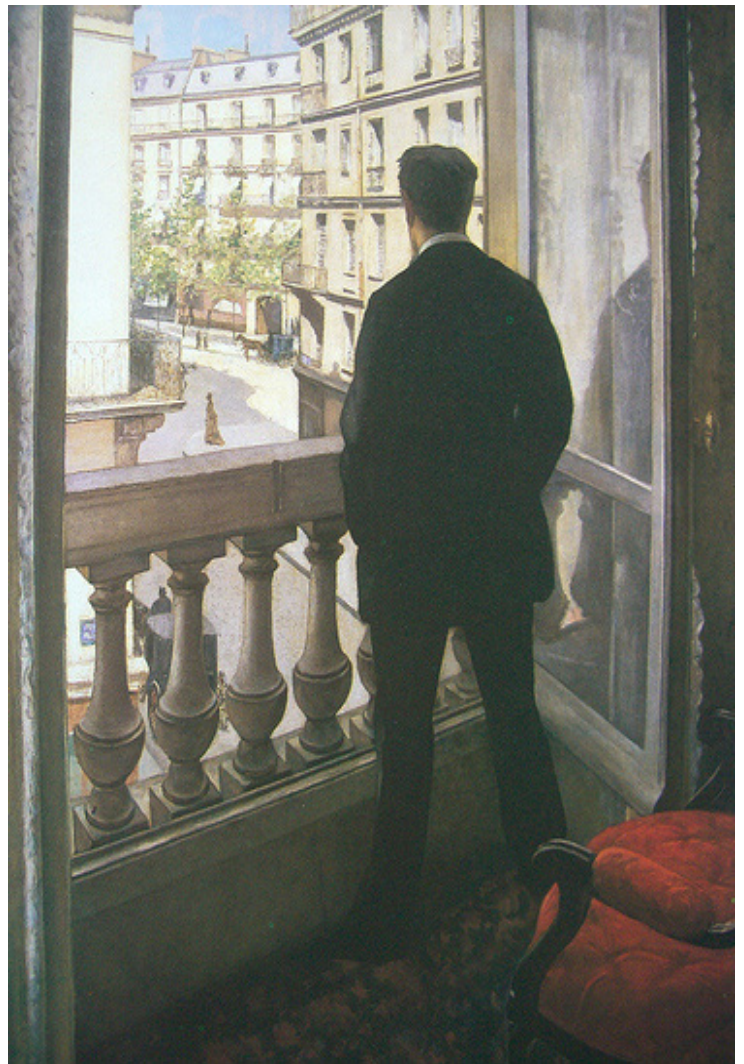


le Libellio d'

*Et vivre sans conversation piquante,
est-ce une vie heureuse ?
(Stendhal)*



10 ans

AEGIS

Hiver 2015

Réponse au concours du numéro précédent
(vol. 11, n° 3, p. 88)

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



Le texte était extrait de :

Heimito von Doderer (1992) *Les Démons, Tome III*, Paris, Gallimard (coll. L'Étrangère), pp. 332-333¹.

1. Je remercie Erhard Friedberg, qui lors d'une marche dans les rues de Vienne un soir de juillet 2007, en marge du colloque EGOS, m'a parlé de Doderer et donné envie de le lire.

Illustration de couverture :
Jeune homme à sa fenêtre, Caillebotte (1875)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Rédaction : Michèle Breton & Caroline Mathieu

Comité éditorial : Héloïse Berkowitz, Colette Depeyre & Éléonore Mandel

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

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

Sommaire

4	39
La rubrique du chercheur geek Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret	The Benaki museum in Athens Julie Bastianutti
5	43
Making Sense of the Systems of Scientific Management Paul Duguid	Innovation et emprise croissante des forces marchandes Michel Callon
11	63
Salvatore Ferragamo Colette Depeyre	Théories, cadres d'analyse (frameworks) et outils en gestion Vanessa Warnier, Xavier Lecocq, & Benoît Demil
19	73
Une ode au désordre À propos de <i>Un peu de désordre</i> = beaucoup de profit(s) de Eric Abrahamson & David Freedman Magali Ayache	L'amitié, clé d'un succès académique ? Marie-Rachel Jacob
25	79
Jefferson's Peregrinations and the Verniquet plan of Paris Richard Chenoweth	Rue de la Sorbonne
31	85
Taking time: Reflections on innovation and [slow] writing Anne-Laure Fayard & Anca Metiu	R.L.S. à Paris
	91
	K. 310, ou Trazom à Paris

Dans nos recherches comme dans nos vies, nous sommes faits des dialogues que nous avons la chance d'entretenir, ce que nous pouvons être et produire n'en étant que l'effet. Et nous nous amoindrissions au malheur des conversations qui se sont interrompues.

Nombre d'auteurs ont bien voulu poursuivre une conversation intellectuelle entamée il y a dix ans. Ce sont ici, rejoignant ceux de la livraison précédente, Magali Ayache, Julie Bastianutti, Michel Callon, Richard Chenoweth, Anne-Laure Fayard et Anca Metiu, Marie-Rachel Jacob, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq et Benoît Demil. Et, bien sûr, pour la rubrique geek, Cécile Chamaret et Geoffrey Leuridan.

Colette Depeyre et Paul Duguid étaient présents en novembre 2005 comme ils le sont aujourd'hui, ce à quoi nous sommes très sensibles.

À tous, un très grand merci.

Le premier numéro des dix ans était dédié au livre, avec cette épigraphe de Mallarmé : « Je ne sais d'autre bombe qu'un livre ». Nous avons prévu depuis longtemps de consacrer celui-ci à Paris.

Paris et ceux qui l'ont peint et mis en poème, qui s'y sont un moment installés comme Mozart, Jefferson ou Stevenson, s'y sont promenés et aimés, qui l'ont fait vivre de leurs idées et de leur musique, le hantant toujours de leurs souvenirs.

La pensée et l'écriture sont nos seules armes, et elles sont dérisoires. Elles nous portent cependant, et continueront de le faire.

Vale, quisquis es, amice lector.¹

¹ Qui que tu sois, porte-toi bien, ami lecteur.

La rubrique du chercheur geek

Office Tab : la fin de la navigation acrobatique avec les fichiers de bureautique

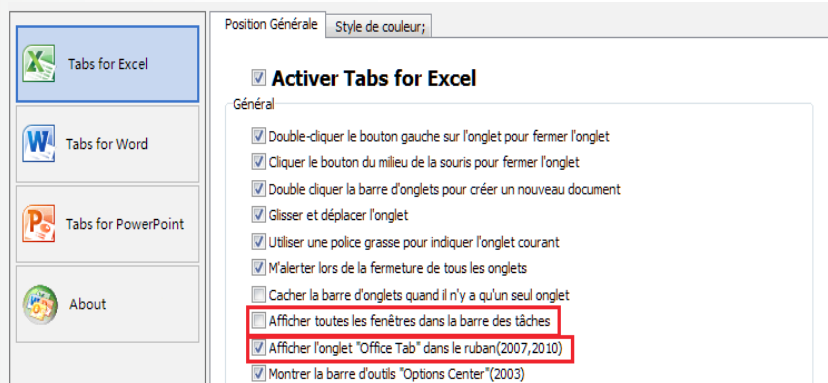
Mac addicts, passez votre chemin... Utilisateurs de PC, ce qui suit est pour vous !

L'une des difficultés que l'on rencontre lorsque l'on travaille simultanément sur plusieurs fichiers Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint, etc.), est de naviguer entre tous ces fichiers sans s'y perdre. En effet, à moins d'être un virtuose des raccourcis clavier, basculer d'un fichier à un autre devient vite un exercice de haute voltige qui peut s'avérer périlleux. Rappelez-vous la dernière fois que vous avez navigué entre vos douze fichiers ouverts et que vous avez fermé le seul qui n'était pas encore sauvegardé...

Si les navigateurs web avaient ce même genre de problème, ils l'ont depuis longtemps résolu en incorporant la navigation par onglets. Ceux-ci permettent une plus grande fluidité dans la navigation : alterner entre les différentes pages web ouvertes, les réorganiser, en ouvrir de nouvelles tout cela à partir d'une seule et unique fenêtre. Le logiciel Office Tab que nous vous présentons dans cette rubrique applique la solution trouvée par les navigateurs web aux logiciels de la suite Office. Office Tab facilite ainsi le travail avec de multiples fichiers ouverts en déclinant la solution de la navigation par onglets dans la suite Office. Pour télécharger gratuitement ce nouvel outil, rendez-vous sur : http://www.01net.com/telecharger/windows/Bureautique/editeur_de_texte/fiches/118243.html

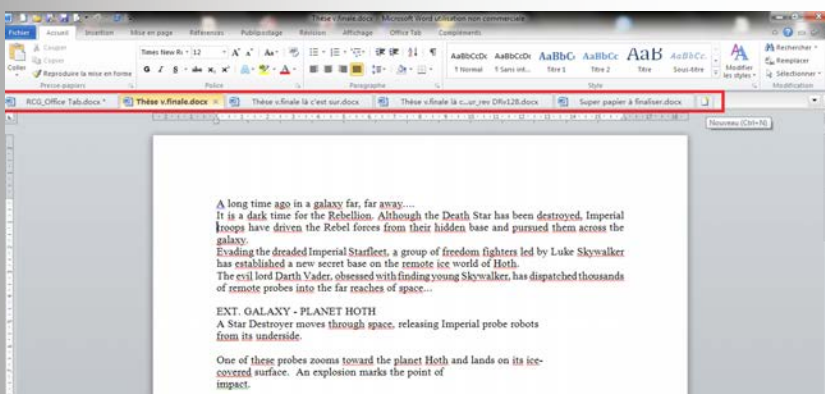
Au niveau du paramétrage du logiciel, nous vous conseillons quelques options :

- Pour chaque logiciel : activer l'option « Afficher l'onglet "Office Tab" dans le ruban » (ceci afin de pouvoir revenir aux paramètres dans chacun des logiciels de la suite Office).
- Pour Excel et Powerpoint : décocher l'option « Afficher toutes les fenêtres dans la barre des tâches ».



Comme vous pouvez le constater dans l'illustration qui suit, la barre d'onglets apparaît dans chaque logiciel de la suite Office. La navigation se fait principalement grâce à la souris, que ce soit pour basculer d'un onglet à

un autre (en cliquant dessus), pour les réorganiser (glisser-déposer), pour les ouvrir (icône à droite de la barre d'onglets), ou les fermer (cliquer sur la croix à droite de chaque onglet). Enfin, un menu contextuel (clic droit de la souris) est disponible pour chaque onglet ou pour la barre d'onglets elle-même, afin d'effectuer d'autres actions (verrouiller un onglet, renommer, fermer tous les autres onglets, etc.).



Bonne navigation !

Geoffrey Leuridan
IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221

Cécile Chamaret
Université Paris Sorbonne Abu Dhabi

Making Sense of the Systems of Scientific Management

Paul Duguid
UC Berkeley School of Information

Though full of new work, *Le Libellio* has regularly and helpfully brought our attention to long-published books, some long forgotten but worth recalling and others well-remembered but worth revisiting. *Le Libellio*'s own anniversary in 2015 offers the opportunity to acknowledge another anniversary and to look at related publications: this year is the centenary of the death of Frederick Winslow Taylor, who died in 1915 as “Taylorism” and “management science” were establishing their enduring influence over organizational theory and practice¹.

Taylor's work does not, of course, lie among the “forgotten”. Its supporters today may not be as enthusiastic as Peter Drucker, who claimed Taylor represented “*the most powerful as well as the most lasting contribution America has made to Western thought since the Federalist Papers*” (Drucker, 1954, p. 230). Nonetheless, whatever flavour it comes in—post-Taylorism, neo-Taylorism, or just plain Taylorism—“scientific management”, though it is often unacknowledged, underpins a good deal of current organizational theory and practice. While Ford and Michelin introduced aspects of Taylorism into the production line a century ago, Amazon's current work with robots, drones, and “Mechanical Turk” brings neo-Taylorism to the warehouse, the skies, and even the “digerati”.

At the heart of Taylorism lies the division of labor: between management and “workmen” or employer and “employé”, in Taylor's terms, or between the “head” and the “hands” in the Cartesian categories of Taylor's predecessors. The “head” was expected to think and give instructions while the “hands” mindlessly carried out its commands. Such a view was not new with Taylor. Adam Smith's contemporary Adam Ferguson had argued that

[m]any mechanical arts [...] succeed best under a total suppression of sentiment and reason, and ignorance is the mother of industry. [...] Manufactures [...] prosper most when the mind is least consulted; and where the workshop may [...] be considered as an engine, the parts of which are men. (Ferguson, 1767, 280)

Charles Babbage, the computer pioneer, later argued that “[o]ne great advantage which we may derive from machinery is from the check which it affords against the inattention, the idleness, or the dishonesty of human agents” (Babbage, 1835, p. 54). From such views it is easy to develop the idea that, if you cannot get machines to do the work, then at least you should try to get people to behave mechanically.

In *The Principles of Scientific Management* (1919), Taylor builds on Babbage's underlying distrust of workers with his discussion of “soldiering”, the practice of

1. Andrew Abbott (2009, p. 507) gracefully argues that “Although the past is always ready to teach, anniversaries help us choose which of its classes to attend”.

2. Further quotations from this edition are cited by page number alone.

3. For discussions of workers "soldiering" in opposition to management, see Burawoy (2001) and the works of Donald Roy that he discusses. See also Duguid (2006).

4. Taylor suggests, moreover, that the principles of "scientific management" may in turn spread through society to homes, farms, business, churches, philanthropic institutions, universities, and governmental departments (Taylor, 1919, p. 8).

5. See Hirschman (1977) for a historical account of homeostatic assumptions in economics.

deliberately slowing down the pace of work, which Taylor suggests might be pervasive, noting it is the same as "*‘hanging it out’, as it is called in England, ‘ca canae’, as it is called in Scotland*" (p. 13)². Some have portrayed this pervasive resistance as the result of an inevitable opposition between the interests of management and of workers³. But Taylor portrays it as the result of defective systems of management and communication, arguing that if the workplace were made scientifically coherent, then workers would understand that the "*true interests of the two [i.e., workers and management] are one and the same*" (p. 10). Successful scientific management, furthermore, would not limit such enlightenment to the workers alone, but extend it to society at large: "*in the end the people through enlightened public opinion will force the new order of things [i.e., scientific management] upon both employer and employe*" (p. 139). This "*new order of things*" would produce a "*complete revolution in [workers'] mental attitudes and habits*" (p. 137) that would irresistibly result in "harmony", both in the workplace, and in society at large⁴.

Within Taylorism, then, lies the idea that widespread communication of the findings of scientific management would overcome principal-agent problems and create an enlightened social system in which everyone—employers and employees, heads and hands—would know their place and their duty. Workers would have a clear idea of what was expected of them, they would appreciate the fairness of the wage that management would be compelled to pay them, and consequently they would work productively and harmoniously. Here we have one more instance of those grand, homeostatic visions of sociological and economic theory, underpinned by information⁵.

Taylor's vision is rather blurred, however, producing two conflicting accounts that are never reconciled. In one, as noted, he suggests that management can avoid confrontation by informing the workers and making them see sense. But, elsewhere, following more closely the direction Ferguson had mapped, Taylor seeks to overcome the confrontation by reducing workers to an active but senseless part of the "engine". Hence Taylor at different times describes his ideal agent as little more than an "ox" or a "gorilla", a living machine guided in each minute movement by management control. From this perspective, management resolves the principal-agent problem not by reasoning with the agents but by removing their agency. While the first account portrays workers (and society at large) as capable of enlightenment and thus harmony, in the second, management fiat is justified by denying workers intellectual capability or good sense.

The first, generous account of human sense occurs in occasional and underspecified visions of organizational "*[h]armony, not discord*" (p. 140). It is discord, however, that occupies most of the discussion, and Taylor specifies in far greater detail the "*substitution of a science for the individual judgment of the workman*" (p. 114), reducing the workplace to "*rules, laws, and formulae*" (p. 38) and in the process subordinating the individual to the needs of the system: "*In the past, man has been first; in the future the system must be first*" (p. 7).

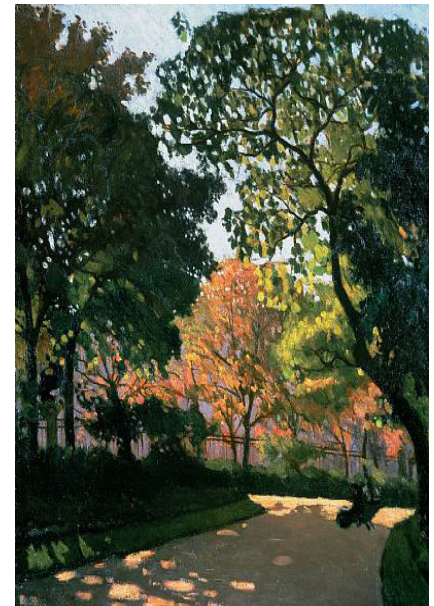
The key words in this succinct summary of Taylor's arguments are *science* and *system* along with notions of irresistible *laws* and *formulae*. An essay from one of his colleagues, the engineer Frederick Feiker, lays out "*What Scientific Management Is*": "*[j]ust as the scientist in a laboratory tears apart a complex substance, finds its different constituents, [...] so the man who would practice 'scientific' management analyzes his work*" (Feiker, 1911, p. 10). By rejecting the crude "rules of thumb" used elsewhere and adopting instead this scientific approach, Taylor argues, it is possible to discover

the “*one best method*” (p. 25) by which the “system” should be built and work carried out.

But this scientific view raises the question of how such a method can be introduced into the workplace, a question that leads to Taylor’s problematic division. On some occasions Taylor backs away from the claims for an esoteric “science”, arguing that “[i]n almost all cases [...] laws or rules which are developed are so simple that the average man would hardly dignify them with the name of a science”. This self-deprecating view supports Taylor’s account of communication, shared understanding, and “harmony”. But elsewhere, Taylor claims to the contrary that the “science which underlies each act of each workman is so great [...] that the workman who is best suited actually to do this work is incapable of fully understanding this science” (pp. 25-26; see also p. 41). Now we must assume that the “average man” of the earlier quotation would fail not merely to dignify the laws with the name of a science, but also to understand the laws and their significance at all. Indeed, on most occasions, particularly in his Congressional testimony, Taylor (1947) uses the term *science* to insist on the inscrutable authority of the scientist, and to put the scientific findings that he and his colleagues reach as far above questioning as above understanding⁶. If the worker is incapable of understanding, this argument implies, then scientific managers are entitled to resort to methods of technocratic control without explanation or justification.

Taylor thus moves back and forth between ideas of the intelligibility or the inscrutability of scientific management’s findings. At times, he proudly insists on the insights he gained from his own experiences working in factories and claims that what he learned there led him to scientific management. Elsewhere, he suggests that workers do not and cannot learn in work. Equally, while he denigrates workers for blindly following rules of thumb, he has no doubt that they should follow—even blindly follow—his scientific rules. Furthermore, if indeed work is made up of readily specifiable rules and measurable targets, the hierarchical organization, in which Taylor locates these rules and which requires his scientific management, itself comes into question. After all, the firm, in standard economic and management theory, results from the difficulty of specifying work and subjecting it to accurate measurement, and so to contract. Ronald Coase (1937) suggested that if the market is transactionally transparent we will lose the hierarchy, but Taylor expects to have both.

In all, though championing the system and the organization over the individual, Taylor’s “science” has no room for the complexities of social systems. His organizations, like the work and workers they contain, are machines, made up of isolated parts coordinated by rules and laws. Hence, the “*ordinary common sense*” (p. 87) deprecated in scientific management looks very different from the sort of organizational sense making proposed by, for example, Karl Weick (whose *Sensemaking in Organizations* (1995) also celebrates an anniversary this year). Weick tries to show the power of social, context-dependent learning and practice. Yet scientific managers would expect to reduce these to rules. Taylor had no place for claims of his contemporaries such as the tobacco baron James Duke, who recognized that his employees “*knew more about manufacturing tobacco than the man that owned the business*” (Fisk, 2009, p. 127). While in the modern firm Taylor’s approach could not



*Le jardin du Luxembourg,
Albert Marquet (1903)*

6. On one occasion Taylor (1919, p. 109) gives mathematical equations but does not bother to include definitions of the variables, suggesting that the equations are there to intimidate rather than to enlighten.

7. See Duguid (2007).

countenance the insight from Julian Orr's work (1996) that workers can occasionally save management from its own ignorance by having the sense to break the rules that they are ordered to work by⁷.

8. For account of Amazon warehouses see Head (2014).

Nonetheless, Taylorism is still with us, drawing new power from the replacement of Taylor's tools of watch and slide rule with digital technology. "Big data" and algorithms now contribute to the "*science which underlies each act of each workman*" (p. 25) and encourage renewed belief in "one best" and scientifically managed system. They also contribute to profound divisions between principal and agent that, like Taylorism, propose to leave the latter increasingly agentless in a rule-bound workplace⁸.

For example, in their celebration of these new devices, *The Second Machine Age*, the management theorists Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee (2014) argue that where the machines of the first age (the era of Adam Smith) were used to replace muscle, those of the second will replace mental labor. The hope has a long history. Ferguson (1767) suggested that thinking was becoming merely a "peculiar craft" (p. 281); Babbage (building on the insights of the Polytechnicien Gaspar Prony) held that "the division of labor can be applied with equal success to mental as to mechanical operations" (Babbage, 1835, p. 191); while in expanding the scope of scientific management, Taylor himself suggested that scientific rules should control the surgeon in much the same way as they control the ordinary workman (p. 114).

Yet, while they echo these aspects of Taylor's theory, writers like Brynjolfsson and McAfee lack any of Taylor's optimism about the harmony that will result from the scientific management of labor. Implicitly aligning themselves with Taylor's account of workers as incapable of understanding their own best interests, Brynjolfsson & McAfee (2014, p. 146) foresee that the new rules will bring a new "*set of winners and losers*", the latter unprotected by any kind of homeostatic feedback or invisible hand. Similarly, the economist Tyler Cowen in *Average is Over* (2013) argues that the new economic conditions will divide society financially and socially more profoundly than ever before. Unlike, for example Thomas Piketty (2014), who makes a similar prognosis, Cowen enthusiastically supports such an outcome, and where even Taylor argued that scientific management could save the "losers", Cowen raises the prospect that management-imposed, Tayloristic rules will lead not to harmony, but to a "*hyper-meritocracy*" (Cowen, 2013, p. 25).

Such accounts of the results of a rule-driven future lean heavily to one side of the division that we have seen within Taylor's views of human understanding, away from those moments when he attributes agency to those on the agency side of the principal-agent debate towards the occasions in which he asserts that the agents are incapable of much sense making at all and should thus be denied agency. Modern arguments about science, information technology, and economic behavior need to confront this division. Are we capable of communicating in such a way as to create that economic ideal of information symmetry (a hard concept to grasp, but one on which arguments about the potential efficiency of markets tend to be based)?⁹ Or is the science of management unintelligible to those who must obey its rules and enact its laws? Ultimately, is the information of work inherently asymmetrical and will such asymmetry reduce the agency of agents while exponentially increasing the principal of principles?



Rue Saint-Honoré,
Camille Pissarro (1897)

9. See Akerlof (1970), whose powerful idea of "information asymmetry" inevitably calls on us to contemplate the possibility of symmetry.

In all, those encoding rules, laws, and instructions in management science and its complex algorithms on the assumption that these must be obeyed rather than understood may implicitly invoke not only Taylor, but also another, very different nineteenth-century figure, the English poet Percy Shelley. Shelley (1840, p. 57) referred to poets as the “unacknowledged legislators of the world”. Increasingly, the phrase seems applicable to those writing code for management systems. Similarly, we might think of authors like Brynjolfsson, McAfee, and Cowen, who do not mention Taylor but who recreate much of his technocratic thinking, though less of his social idealism, as unacknowledged Taylorists. In both cases, it is important that we acknowledge the unacknowledged and question the rules of thumb embedded in both their science and their systems—no doubt paradoxically invoking the authority of Taylor as our justification for doing so ■

References

- Abbott Andrew (2009) “The last thirty years”, *Contemporary Sociology*, vol. 38, n° 6, pp. 507-516.
- Akerlof George A. (1970) “The market for lemons: quality, uncertainty, and the Market mechanism”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, pp. 488-500.
- Babbage Charles (1835) *On the economy of machinery and manufactures*, London, C. Knight.
- Brynjolfsson Erik & McAfee Andrew (2014) *The second machine age*, New York, W.W. Norton.
- Burawoy Michael (2001) “Donald Roy: Sociologist and working stiff” *Contemporary Sociology*, vol. 30 n° 5, pp. 453-458.
- Cowen Tyler (2013) *Average is over: powering america beyond the age of the great stagnation*, New York, Dutton.
- Coase Ronald H. (1937) “The nature of the firm”, *Economica*, vol. 4 n° 16, pp. 386-405.
- Drucker Peter (1954) *The practice of management*, New York, Harper & Brothers.
- Duguid Paul (2006) “What talking tells us”, *Organization Studies*, vol. 27, n° 12, pp. 1794-1804.
- Duguid Paul (2007) “Situation de travail, apprentissage et organisation: retour sur le travail de Julian Orr”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 3, n° 1, pp. 13-16.
- Ferguson Adam (1767) *An essay on the history of civil society*, Edinburgh, Millar & Caddel.
- Feiker Frederick M. (1911) “What scientific management is”, in *How scientific management is applied*, Chicago, The System Company, pp. 9-14.
- Fisk Catherine (2009) *Working knowledge: employee innovation and the rise of corporate intellectual property, 1800-1930*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- Head Simon (2014) *Mindless: why smarter machines are making dumber humans*, New York, Basic Books.
- Hirschman Albert O. (1977) *The passions and the interests: political arguments for capitalism before its triumphs*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Orr Julian (1996) *Talking about machines: an ethnography of a modern job*, Ithaca (NY), IRL Press.
- Piketty Thomas (2014) *Capital in the twenty-first century*, Cambridge (MA), Belknap Press.
- Shelley Percy Bysshe (1840) “A defence of poetry” in Shelley Mary [ed] *Essays, letters from Aabroad, translations, and fragments. Volume 1*, London, Edward Moxon, pp. 1-57.
- Taylor Frederick Winslow (1919) *The principles of scientific management*, New York, Harper & Brothers.
- Taylor Frederick Winslow (1947) “Testimony before the special house committee”, in *Scientific management*, New York, Harper & Brothers, pp. 1-287.
- Weick Karl (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks (CA), Sage.

*Paris est doux et gris
Qu'importe si tu ris*

*Paris est gris et doux
Bientôt fleurit le houx*

*Mais que si l'hiver vient,
Tant pis si je suis tien*

*Mais que si vient l'hiver
Flambent les baisers clairs*

*Déjà vole la neige
Drap de soie chaude et grège*

*Déjà la neige vole
Absence de corolle.*

*Et si tardent les tiges,
De toi je reste lige,*

*Et si les tiges tardent,
Dans tes bras je m'attarde.*

(Paris est doux et gris, Jean Vicat)



*La Seine au pont d'Iena,
Gauguin (1873)*

Salvatore Ferragamo

Colette Depeyre
DRM – UMR CNRS 7088, Université Paris-Dauphine, PSL

Un palais, sa porte, un livre et une étude de cas m'amènent à écrire ces quelques pages sur l'histoire de Salvatore Ferragamo.

À l'automne 2011, alors que je marchais dans les rues de Florence par un beau et froid jour de novembre, mon regard s'est arrêté sur le palais Spini-Feroni. Je ne connaissais alors ni son nom ni son histoire, mais remarquais l'une de ses portes. Elle était fermée mais appelait le regard, par sa majesté, la couleur de son bois, son ornementation symétrique, la pierre qui l'entourait. Ce n'était pas la première façade sur laquelle je m'attardais, plongée dans la richesse des murs de Florence, mais sans trop savoir pourquoi, c'est la première que je prenais en photo. Une porte fermée comme une invitation au voyage.

Mon regard se porta ensuite sur une seconde porte, ouverte cette fois-ci sur une autre en verre et laissant transparaître un plafond raffiné. Je remarquais également la signature d'une marque, sur le fronton, que je reconnaissais sans vraiment la connaître. Un nom, délicatement calligraphié. Sans nul doute une maison de luxe italienne de plus dans la ville. J'étais alors empreinte de ma visite, faite le matin même, du musée Gucci qui avait tout juste ouvert ses portes place della Signoria¹. Au-delà des collections qui y étaient présentées pour retracer l'histoire de Guccio Gucci, j'avais en mémoire la pierre de ses murs.

Deux années sont passées avant que mes lectures ne me replongent derrière cette porte en bois. Je me renseignais alors sur l'histoire de maisons de luxe pour préparer un cours de stratégie. L'ouvrage de Yann Kerlau (2010), *Les dynasties du luxe*, invitait à découvrir plusieurs d'entre elles au hasard de l'ordre alphabétique : Cartier, Chanel et les Wertheimer, Ferragamo, Gucci, Hermès, Louis Vuitton, Rolls-Royce. La mémoire de l'intrigante porte du palais Spini-Feroni m'amena directement au chapitre 3.

Quatre sections y annonçaient une histoire trépidante : « Une enfance », « Une fée nommée Amérique », « Le sang et les larmes », « La renaissance et la lignée ». Ces titres laissaient deviner une histoire romancée, mais il est aussi des histoires un peu extraordinaires qui méritent d'être contées.

Puis me voilà aujourd'hui, repensant à l'histoire de Salvatore, onzième enfant d'une famille de Bonito, petite ville italienne à une centaine de kilomètres à l'est de Naples. Peut-être le savant travail de *marketing* des maisons de luxe a-t-il fait son œuvre sur moi, alors que je me prends d'affection pour l'histoire d'un artisan créateur. J'ai en tête un ouvrage où Marie-Claude Sicard cite James Twitchell, professeur à l'université

1. Je réaliserai plus tard qu'un musée similaire existe au sein du palais Spini-Feroni — les marques de luxe aiment à créer ce genre de musée — mais l'occasion ne m'a pas encore été donnée de le visiter.

de Floride et auteur d'un livre sur le luxe « *sans aucune complaisance à l'égard des grands noms du luxe américains ou européens* » :

Malgré la distance qu'il tâche de conserver, par souci de rigueur intellectuelle, à l'égard de tout ce qu'il observe dans les dizaines de boutiques de luxe qu'il visite aux quatre coins des États-Unis, il raconte comment un jour où il se promenait chez Ralph Lauren à Manhattan, il fut soudain saisi par ce qu'il appelle le « syndrome de Buchanan », du nom de famille du personnage de Daisy dans *Gatsby le Magnifique* : « *Puisque je faisais des recherches pour ce livre, je glissai ma main dans la soie épaisse des cravates. J'étais en train de les retourner en jetant un coup d'œil à tout cet horrible bric-à-brac sur les murs, tous ces faux ancêtres, ces gravures sportives, ces étagères couvertes de reliures de romans victoriens, quand soudain, je ressentis une terrible bouffée de plaisir. Cette cravate beaucoup trop chère, avec l'affreux poney de polo sur le devant (...) d'un seul coup je me rendis compte que je la voulais, je la voulais vraiment.* » (Sicard, 2010, p. 26)

2. Au début des années 1950, Audrey Hepburn vient en Italie pour tourner *Vacances romaines*. Ferragamo imagine une paire de ballerines légères, montées sur un petit talon pour renforcer sa grâce de danseuse.

Je suis allée voir en boutique les produits de la marque Ferragamo évoqués dans mes lectures, telles les ballerines pensées pour Audrey Hepburn² en 1953 puis rééditées en 1999. L'expérience s'est révélée en un sens assez similaire – l'histoire ne disant pas si James Twitchell est reparti ou non avec une cravate.

Pourquoi remonter à l'histoire de Salvatore

Quoi qu'il en soit, l'histoire de Salvatore Ferragamo me paraît intéressante à plusieurs égards, faisant écho en particulier à des problématiques de stratégie d'entreprise, dans et hors du luxe.

Une étude de cas développée par la Harvard Business School en 1993 (puis publiée en 1998 dans la *Family Business Review*) s'intéresse au devenir de la maison dans les années 1990, alors que Wanda Ferragamo, l'épouse de Salvatore, passait progressivement la main à ses enfants. Depuis la mort de son mari à l'âge de 62 ans intervenue en 1960, elle s'était attelée à développer son rêve : habiller une femme en Ferragamo de la tête aux pieds. Accompagnée de ses six enfants, Ferruccio, Leonardo et Massimo à la direction, Fiamma, Giovanna et Fulvia à la création (chaussures, prêt-à-porter et accessoires), elle avait contribué à faire de la marque une référence internationale

sur un marché en pleine expansion. Le développement de l'activité restait à maîtriser et à confirmer alors que des groupes tels que LVMH ou Richemont se consolidaient activement, mais les trente années passées avaient établi la capacité de la maison à survivre et se développer, même après la disparition de Salvatore.

Le cas fait état des origines de la maison en une seule phrase : « *Salvatore Ferragamo [Società per Azioni], was a Florence-based maker of high-quality Italian clothing and leather goods, which began as the small, handmade shoe business of Salvatore Ferragamo (see Appendix A)* » (Harvard Business School, 1998, p. 145). L'histoire est un peu plus développée dans ledit *Appendix A* : les débuts de Salvatore, encore enfant, en Italie, le développement de ses créations et de sa renommée à partir du microcosme hollywoodien dans les années 1920, son retour à Florence pour développer une production soutenue mais artisanale grâce au savoir-faire d'employés italiens, sa créativité associée à un confort légendaire reposant sur des études d'anatomie.



La porte du palais Spini-Feroni

Ces quelques éléments pourraient suffire à saisir les origines de la marque, mais le chapitre écrit par Yann Kerlau (2010) nous donne mieux à voir la sinuosité de la trajectoire suivie par Salvatore.

Les soubresauts de son aventure contrastent en effet avec la stabilité que Wanda Ferragamo s'est attachée à développer depuis la disparition de son mari. Sans doute n'avait-elle pas le choix, privée du talent de Salvatore auprès de qui seule Fiamma, l'aînée de leurs enfants, avait eu l'opportunité de travailler pendant deux courtes années, alors qu'il était déjà malade. Dès 1960, l'impératif stratégique a consisté pour Wanda à préserver l'esprit de la maison qui peut être résumé ainsi :

She had taken to heart the three tenets of Salvatore's business philosophy:

1. *to be honest and fair with employees, suppliers and customers,*
2. *to build a product of the finest quality, and*
3. *to provide excellent value for the money.*

(...) She also wished to fulfill Salvatore's dream: to build a fashion house that would « clothe a woman elegantly with Ferragamo products, from top to toe ».
(HBS, 1998, p. 161)

D'où venait cette perception de ce que l'on pourrait nommer, pour faire écho aux termes de l'analyse stratégique, l'intention de l'organisation ? Énoncée en quelques mots, elle peut donner l'impression d'une évidence, mais c'est dans son lien à l'action qu'elle prend son sens. Le lien à l'action peut s'entendre comme une projection vers des activités futures, et on pourrait ici parler de la diversification progressive de la marque au-delà des chaussures, vers le prêt-à-porter, les accessoires, le parfum, vers l'homme et l'enfant. Récemment, le groupe Ferragamo a même étendu ses activités dans l'hôtellerie avec Lungarno ainsi que le nautisme avec les voiliers de luxe Swan. On pourrait aussi parler de la stricte gouvernance mise en place pour assurer à la fois une maîtrise de l'activité par la famille et une maîtrise de la famille elle-même. Mais le lien à l'action est également tourné vers le passé, par référence aux succès et échecs à partir desquels une organisation se développe. Cet ancrage entre passé et futur (Depeyre & Dumez, 2014) est d'ailleurs emblématique dans les entreprises familiales lors du passage à une nouvelle génération.

Dans le cas de la maison Ferragamo, la disparition du fondateur marque une cassure dans la dynamique de l'organisation. Rétrospectivement, la continuité et la stabilité promues par Wanda Ferragamo afin de permettre à la marque de se développer sont aux antipodes de l'histoire chaotique de Salvatore, depuis ses débuts à tout juste 10 ans, jusqu'au palais Spini-Feroni.

De Bonito au palais Spini-Feroni de Florence

Yann Kerlau (2010) retrace ainsi plusieurs étapes importantes que Salvatore a franchies avec bien souvent une certaine brutalité.³

Enfant d'abord, sans trop savoir pourquoi, il ne peut se projeter autrement que comme apprenti cordonnier, à Bonito d'abord, puis à Naples. Son père rêve pourtant d'Amérique, où plusieurs de ses fils sont déjà partis tenter leur chance. Salvatore se passionne quant à lui pour le travail du cuir et il apprend peu à peu le métier au contact des artisans, comme de la population grouillante de Naples, qu'il décrypte au travers des souliers. Son père décédé, son oncle lui prête de quoi démarrer son propre atelier à Bonito. Salvatore œuvre alors à assembler des chaussures à la taille la plus juste mais empreintes d'une élégance citadine, à l'image de la première paire qu'il offre à sa mère.

3. Les paragraphes qui suivent proposent un résumé des pages que Yann Kerlau (2010, pp. 127-189) consacre à cette histoire.

Puis, sans doute marqué par les rêves inachevés de son père et motivé par son frère aîné Alfonso qui revient d'Amérique, il accepte de rejoindre ce dernier alors installé à Boston, où il travaille dans une usine fabriquant des chaussures, the Queen Quality Shoe Company. Salvatore est loin d'être convaincu par la perspective de ce travail à la chaîne bien éloigné des créations déjà développées. Le pari est osé, de quitter l'atelier florissant qu'il a réussi à monter. Peut-être est-il poussé en partie par la fascination qu'exercent sur lui les premières projections en noir et blanc.

En juin 1914, il débarque à New York pour gagner Boston peu après. Il y découvre que ses frères sont partis pour la côte californienne. Seules ses deux sœurs sont encore à Boston, l'une d'elles travaillant dans l'usine de chaussures qui compte 2600 ouvriers. Pour ceux qui ont vu le long-métrage *Rêves d'or* de Diego Quemada-Diez, on peut imaginer une scène aussi violente que celle qui met en scène le jeune Juan, qui rêve d'Amérique avant de se trouver un jour propulsé dans la réalité d'une usine de viandes. Salvatore ne conçoit pas de rester sur la côte Est et convainc son frère de lui financer le voyage pour le rejoindre en Californie.

C'est une énergie nouvelle qu'il apporte à ses frères. Alfonso a l'idée de démarcher la société The American Film Company qui a besoin de chausseurs pour une série de films. Les frères Ferragamo ouvrent ainsi un atelier de réparation de chaussures à Santa Barbara. Salvatore veut coudre à la main, sans utiliser de machines pourtant devenues courantes aux États-Unis. Il fabrique des bottes, des *boots*, des guêtres et même des ceintures pour équiper les *cowboys* d'Hollywood. En parallèle, il apprend l'anglais avec difficulté et parvient à s'inscrire pour des cours du soir en anatomie. Il veut étudier les pieds et l'équilibre du corps humain⁴. L'affaire se développe avec succès, attirant en Amérique leur plus jeune frère, Elio.

Quand leur client principal, The American Film Company, quitte ses locaux de Santa Barbara pour s'installer 130 kilomètres plus loin, dans le village de Hollywood, Salvatore persuade ses frères d'acheter une voiture pour pouvoir faire des allers-retours. Alors qu'ils se rendaient à Hollywood, leur véhicule quitte un jour la route qui longe la côte en cet endroit. Gravement blessé, son jeune frère décède quelques jours plus tard. Salvatore qui était au volant se remet lentement de ses douze fractures de la jambe, passant plusieurs mois à l'hôpital. Il y invente un système d'attelle qui sera plus tard breveté puis largement utilisé dans les hôpitaux américains.

Une fois remis, il s'installe seul à Hollywood, alors que ses frères misent encore sur Santa Barbara. Nous sommes en 1923 et Salvatore a 25 ans. Il trouve un local à l'angle de Hollywood Boulevard et de Las Palmas en parvenant à emprunter à une banque les 35 000 dollars nécessaires pour financer le bail. Quoique colossal pour lui, l'investissement est rendu crédible par des clients renommés qui attendent avec impatience le retour de Salvatore après son accident : Douglas Fairbanks, Mary Pickford, Gloria Swanson, Monty Banks, Pola Negri... L'activité de son atelier s'envole avec celle des studios de cinéma, avec l'aide progressive d'employés supplémentaires. Il conçoit notamment des centaines de bottes, cothurnes et sandales pour *Les Dix Commandements*, se nourrit des détails des décors et paysages, à la recherche constante de nouveautés au point de devenir « *le chausseur à la mode* » (p. 163).

Mais peu à peu, l'envie de revenir en Italie se dessine. Salvatore ne perçoit que de loin l'évolution de la société italienne qui se transforme avec l'arrivée de Mussolini au pouvoir en 1922. Il motive surtout son souhait de retour par la qualité de la main d'œuvre italienne dont il ne trouve pas l'équivalent aux États-Unis. Pourquoi ne

4. Il placera ainsi une tige d'acier à l'endroit exact de la cambrure permettant au pied de ne pas glisser vers l'avant. Une gradation de sept largeurs par demi-pointure vise à faire d'un soulier Ferragamo un véritable chausson (*Le Figaro*, 1^{er} juin 2002).

pas fabriquer depuis l'Italie des modèles sur mesure tout en utilisant son ancrage californien comme point de diffusion aux États-Unis ?

Salvatore prend ainsi le chemin de l'Italie, avec l'appui de George Miller, président de la manufacture de chaussures Miller & Sons Company implantée à New York et disposant d'un réseau de 200 magasins à travers le pays. Une campagne radio est mise en place sur les ondes américaines : « *Dans quelques semaines, Salvatore Ferragamo mettra l'Italie aux pieds des femmes* » (cité p. 166). Mais en Italie, le projet est loin de faire rêver le tissu industriel d'alors. Salvatore explore des opportunités dans plusieurs villes avant d'arriver à Florence. L'accueil n'y est pas plus favorable qu'ailleurs, mais il décide de s'y installer. Il constitue une équipe d'une soixantaine de personnes et dessine dix-huit nouveaux modèles. Mais il prend du retard et George Miller s'impatiente. Quand Salvatore lui présente enfin la nouvelle collection à New York, il l'accueille avec une grande froideur et n'en veut plus. Salvatore tente alors sa chance auprès du prestigieux grand magasin Saks Fifth Avenue. Le verdict de Manuel Gerton, directeur du département Achats, tombe : c'est pour lui la plus belle collection qu'il ait été amené à voir. 2 000 paires sont commandées, Salvatore a soixante jours pour les produire et les livrer depuis l'Italie, les bons de commande partant le jour même dans les plus grandes villes américaines. Même succès auprès de Marshall Fields à Chicago avec, à nouveau, plusieurs milliers de commandes.

Cependant, quand Salvatore revient en Italie après deux mois d'absence, la plupart de ses employés ne sont plus là. Il s'efforce alors de remonter une équipe de jeunes talents qu'il souhaite former, mais les retards s'accumulent et les acheteurs américains s'impatientent. L'exportation des chaussures vers les États-Unis, mais aussi vers plusieurs villes d'Europe, est désorganisée, le réseau de vente mis à mal. La crise de 1929 ajoute aux difficultés et Salvatore finit par être mis en faillite en 1933. Il se retrouve à 35 ans frappé d'une interdiction de gérer. Tous ses biens et outils de production sont mis sous scellés, clients et banquiers mécontents ne cessent de venir se plaindre à la barre du tribunal de Florence.

Que peut-il alors entreprendre ? Sa solution sera celle du porte-à-porte pour proposer ses services de chausseur sur mesure. Il parvient difficilement à trouver quelques clients, dont la *signora* Favi qui avait acheté ses chaussures outre-Atlantique et lui prête de quoi acquérir quelques peaux et outils, ce qui lui permet de rembourser peu à peu certains de ses créanciers. Sous le nom d'une de ses sœurs, il peut alors ouvrir un petit atelier. En 1935, des dizaines d'ouvriers l'accompagnent à nouveau et il parvient même à reprendre les exportations vers les États-Unis. En 1936, il décide de louer l'un des salons du palais Spini-Feroni pour y recevoir ses clients. Deux ans plus tard, toutes ses dettes sont remboursées.

Le propriétaire du palais lui propose alors de lui vendre la totalité de l'immeuble où sont désormais installés ses ateliers pour 200 000 dollars. La transaction est risquée : Salvatore doit s'acquitter de cette somme dans les neuf mois et accepte d'inscrire une hypothèque de trente ans pour garantir la créance. Le propriétaire pensait sans doute qu'il ne pourrait honorer ses engagements mais Salvatore surprend tout Florence. Un an plus tard il achète même une villa d'une trentaine de pièces aux environs de la ville, « Il Palagio », pour y loger sa famille. La demeure date du XIII^e siècle, comme le palais Spini-Feroni. Salvatore a pour clientèle les plus grandes fortunes et couronnes d'Europe, il produit 200 paires de chaussures par jour grâce à 400 employés.



Audrey Hepburn
et Salvatore Ferragamo

L'Italie entre alors en guerre. C'est aussi l'époque où Salvatore demande en mariage la fille du docteur Miletto de la petite ville de Bonito. Elle a la moitié de son âge et la vie mouvementée de Salvatore n'est pas pour rassurer le docteur, mais il finit par accepter la demande. Wanda et Salvatore s'unissent en l'église Santa Lucia de Naples en 1940, puis leurs deux premières filles naissent pendant la guerre. Salvatore crée sans cesse. Il crayonne, imagine de nouveaux modèles, en attendant la fin des hostilités. Il cherche de nouvelles matières pour compenser l'absence de cuirs et de peausseries, invente les premières chaussures à talon compensé en corde, puis des sandales au dessus fait de papier transparent. Mais il doit surtout produire

des chaussures et bottes pour l'armée. À la fin du conflit, il n'a plus que 50 employés mais fait de nouveau repartir son activité.

En 1947, le grand magasin américain Neiman Marcus propose de récompenser Christian Dior et Salvatore Ferragamo pour « services rendus à la mode » durant les années de guerre. Les deux créateurs se rencontrent à bord du Queen Elizabeth lors du voyage entamé pour recevoir le prix et se nouent d'amitié. Les nouveaux modèles s'enchaînent : talons en acier, escarpins en requin teinté, bottines en autruche... Salvatore est entouré de ses six enfants et invite son aînée à venir travailler à ses côtés à ses 16 ans. Mais il souffre déjà d'un cancer généralisé et finit par s'éteindre en 1960.

Commence alors une autre histoire :

Dès le lendemain de la mort de Salvatore, Wanda s'installa au palais Spini-Feroni ; elle voulait être sur place pour tout contrôler, de la fabrication aux expéditions, comme son mari l'avait fait durant près de vingt ans. (...) Salvatore lui avait trop montré la fragilité de la fortune pour qu'elle prenne le risque de la mettre en péril. Destinés un jour à diriger les affaires du groupe, les trois aînés furent envoyés successivement aux États-Unis et dans les principaux pays d'Europe pour contrôler les points de vente, la distribution, la publicité et ce que l'on commençait à nommer le *marketing*. Des vingt ans passés avec Salvatore, Wanda avait tout retenu comme une écolière attentive : la discipline, le goût du travail parfaitement exécuté, la volatilité de la clientèle, l'importance de la publicité et des médias et, enfin, la nécessité de l'innovation constante pour attirer de nouveaux clients. (...) Malgré les positions prestigieuses de ses gendres, Wanda instaura une règle sacrée : gendres, belles-filles et autres pièces rapportées ne seraient jamais admis dans les affaires de la famille, qui appartenaient aux seuls descendants directs de Salvatore Ferragamo⁵. (Kerlau, 2010, pp. 184-185)

5. Cette règle a pourtant été rompue en 2007 quand la maison a choisi pour la première fois un directeur général en dehors de la famille, Michele Norsa. La famille qui garde le contrôle du capital a en effet décidé de s'appuyer sur son expérience pour introduire le groupe à la bourse de Milan en 2011 plutôt que de s'intégrer à un grand groupe multimarques (comme Fendi et Emilio Pucci aujourd'hui au sein de LVMH, ou Gucci et Bottega Veneta au sein de Kering).

Pourquoi conter aujourd'hui cette histoire ?

L'histoire de Wanda dépasse le cadre de notre papier, mais l'histoire de Salvatore nous donne à voir cet ancrage qui a pu la guider dans le développement de la maison, faisant de la signature Salvatore Ferragamo une marque au cœur d'un groupe. « *Le plus bel héritage de sa lignée est l'histoire de sa vie* », conclut Yann Kerlau (2010, p. 189).

L'histoire de Salvatore Ferragamo peut être vue comme celle d'un artisan dont le talent suffit à construire et reconstruire une activité, même quand plus aucune autre ressource ne l'entoure. La qualité de son geste, la justesse de ses créations, son inventivité, sa capacité à penser pour les clients un produit qu'ils désirent sans le savoir, tout semble possible sur la base de son savoir-faire. Il a également su saisir ce qui l'entourait, convaincre pour rassembler les premiers soutiens, constituer (et reconstituer) une équipe, penser un marché au-delà de ses créations. Cela ne signifie

pas que le succès devait arriver, mais c'est à partir du même talent, des mêmes obsessions, que Salvatore semble avoir à chaque fois repensé son ouvrage. Et c'est à l'absence de cette ressource essentielle que Wanda a dû faire face en 1960, ne pouvant plus se permettre les mêmes instabilités. Elle semble d'ailleurs avoir réussi le pari d'une transformation dans un esprit de continuité, construisant sur le talent de Salvatore tout en faisant évoluer l'activité. Rétrospectivement, la mort du créateur aura peut-être même donné un nouveau souffle à la maison.

L'histoire de Salvatore Ferragamo donne également à voir plusieurs des attributs essentiels au développement d'une activité dans le domaine du luxe : l'inscription dans des territoires (Salvatore aurait sans doute pu attirer des artisans italiens aux États-Unis, mais il a éprouvé le besoin de revenir dans son pays) ; l'impact de la rareté (quand malgré lui, accidenté, Salvatore suscite une attente à Hollywood, ou quand les pénuries de la guerre semblent alimenter son imagination) ; la confiance des premiers clients-ambassadeurs ; la maîtrise des points de contact avec la clientèle, qu'il s'agisse du *flagship* que représente le palais Spini-Feroni ou d'un réseau plus large de distribution. Les besoins suscités par le développement de l'activité sont également saillants : besoins de financement, besoins en main-d'œuvre qualifiée pour assurer la montée en cadence de la production, besoins de logistique en amont et en aval pour assurer une production et une distribution effective des produits, besoins de savoir-faire de gestion. Encore le développement, jusqu'en 1960, est-il resté ciblé sur un seul type de produit.

Il ne s'agit pas de faire de Salvatore Ferragamo l'image de l'artisan entrepreneur qui a parfaitement maîtrisé les codes du luxe. Ce serait raconter l'histoire à l'envers – et, sans doute, des lectures et recherches complémentaires dévoileraient d'autres aspects moins « romantiques » de son histoire. Mais alors que la maison poursuit son activité aujourd'hui, ce détour depuis Bonito jusqu'à Florence me semble révéler l'écart que représente le développement d'une marque à partir d'un savoir-faire dans le luxe. Je déambulais récemment dans les couloirs d'un aéroport, avant de m'arrêter devant un *corner* Ferragamo dont l'impersonnalité ne pouvait que détonner avec le mystérieux palais de Florence. Quelques produits proposés aux voyageurs, les meilleures ventes sans doute, chaussures, articles de maroquinerie, élégamment disposés, prêts pour l'embarquement. La sensation ne pouvait être que différente de celle ressentie devant la porte du palais Spini-Feroni. Mais la marque vit et l'équilibre que la famille Ferragamo s'efforce de trouver est un travail permanent. Alors que la maison évolue aujourd'hui vers une nouvelle génération, dirigée par un homme n'appartenant pas à

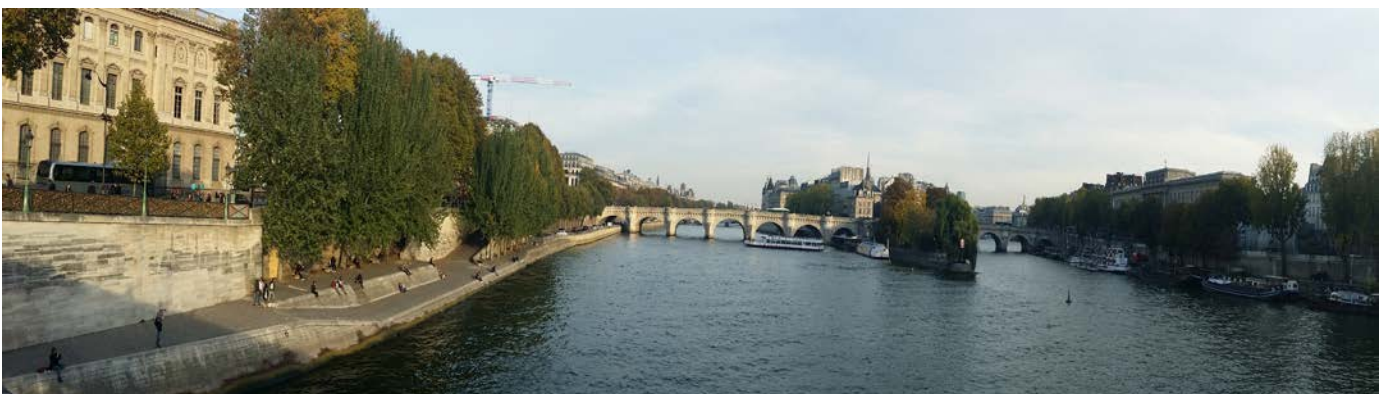
*Le palais Spini-Feroni
à l'arrière-plan de la
résurrection de l'enfant
par Élysée par Domenico
Ghirlandaio (vers 1485),
chapelle Sassetti, basilique de
la Sainte Trinité, Florence*



la famille, mais toujours contrôlée par elle, comment peut-elle se réinventer sans un choc analogue à ce que fut, dans son histoire, la disparition de Salvatore ? ■

Références

- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2014) “Dimension économique”, in Tannery Franck, Denis Jean-Philippe, Hafsi Taieb & Martinet Alain-Charles [eds] *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 315-326.
- Harvard Business School (1998) “Salvatore Ferragamo, SpA”, *Family Business Review*, vol. XI, n° 2, pp. 145-161.
- Kerlau Yann (2010) *Les dynasties du luxe*, Paris, Perrin.
- Sicard Marie-Claude (2010, 3^e édition) *Luxe, mensonges et marketing*, Paris, Pearson.



La Seine au pont des Arts, 12 octobre 2015 (MB)

Une ode au désordre

À propos de *Un peu de désordre = beaucoup de profit(s)* de Eric Abrahamson & David Freedman

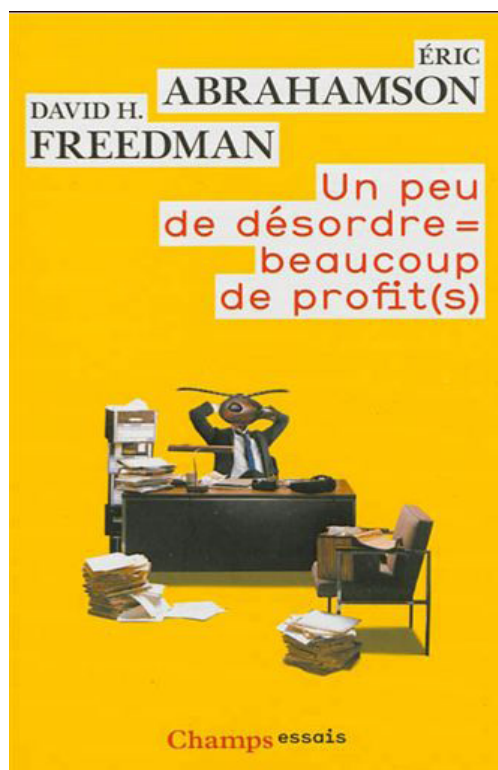
Magali Ayache

Université de Cergy-Pontoise, ThEMA

Le désordre serait supérieur à l'ordre (Abrahamson & Freedman, 2013). On a du mal à le croire tant on nous répète depuis notre plus tendre enfance : « range ta chambre ! », phrase que l'on reproduit pour ses propres enfants, ou qu'on essaie d'appliquer sur son lieu de travail.

Nos tentatives pour améliorer nos vies, nos affaires ou la société dans laquelle nous vivons passent presque toujours par une organisation ou un changement d'organisation. La désorganisation (au sens strict – il ne s'agit pas de s'émanciper du centre ou de la hiérarchie) vient rarement à l'esprit. Il est donc temps de considérer sans préjugés le désordre consubstantiel à nos vies et à nos institutions et de nous demander s'il ne mériterait pas d'être célébré plutôt que décrié. (*op. cit.*, p. III)

Les auteurs défendent la thèse du titre de leur ouvrage aux niveaux personnel, professionnel et organisationnel. L'idée centrale consiste à dire que mettre de l'ordre génère des coûts très importants et risque de tuer toute créativité. Concernant les coûts, il y a tout d'abord la consommation de ressources en temps : on peut décider de mettre en ordre ponctuellement, en partant d'un état de désordre avancé et exigeant un temps certain pour la remise en état, ou on peut décider de mettre en ordre très régulièrement, en consacrant par exemple tous les jours une demi-heure à ranger. Ce temps passé à mettre de l'ordre est alors un temps improductif, puisqu'il n'est pas utilisé pour faire avancer son travail, ou travailler par exemple sur des idées innovantes. Il y a ensuite tous les coûts associés aux prestations de conseil délivrées par les « organisateurs professionnels » : on pense bien évidemment aux cabinets de conseil, grands et petits, qui apportent de l'aide aux entreprises en mal d'organisation et de planification (les entreprises américaines dépenseraient annuellement 45 milliards de dollars pour des services de conseil en management), mais aussi aux « coachs personnels » ; aux États-Unis, la



NAPO (National Association of Professional Organizers) forme et réunit les experts qui, contre rémunération, proposent à des particuliers de remettre leur maison en ordre (par exemple en leur faisant jeter tout ce qui est inutile et acheter des meubles ou objets pour permettre le rangement) et de donner les clés et astuces pour maintenir l'ordre (les auteurs estiment ce marché global au bas mot à 100 millions de dollars annuels).

Si la désorganisation est consubstantielle à la condition humaine, pourquoi vouloir l'étouffer avec tant d'ardeur chaque fois qu'elle se manifeste ? (*op. cit.*, p. 53)

Le livre fourmille d'exemples et de cas très variés, riches, parfois drôles, tirés de :

- la vie domestique : la maîtresse de maison qui n'ose plus inviter d'amis car elle estime que sa maison est trop en désordre, voire les cas extrêmes, pathologiques, comme les frères Collyer qui ont été ensevelis en 1947 sous des piles de journaux et magazines dans leur maison de New York, de laquelle, au final, ont été sorties plus de cent trente tonnes de rebuts ;
- la vie professionnelle : Fleming a découvert la pénicilline après son retour de vacances, en remarquant dans une des boîtes de Petri qui traînait dans l'immense *capharnaüm* qu'était son bureau, une moisissure qui repoussait les bactéries ;
- la vie organisationnelle : beaucoup d'exemples sont pris, mais ne parlent pas à un public français non connaisseur de certaines « institutions » américaines, par exemple le restaurant Tabla à New York [qui a fermé depuis], la librairie New England Mobile Book Fair, appelée aussi « chez Strymish » ou la quincaillerie Harvey, les deux à Boston, qui, chacune dans leur genre, sont des exemples de désorganisation.

Les avantages du désordre



Un bureau au CRG

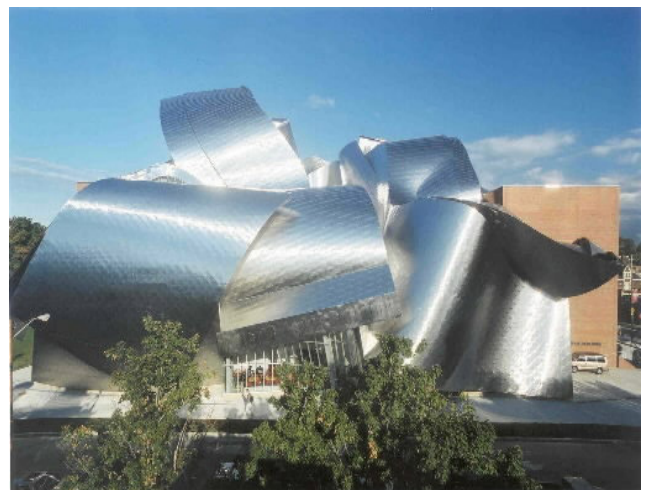
Pour Abrahamson et Freedman, différents types de désordres peuvent se superposer : le fouillis, le disparate, l'éparpillement et l'étalement dans le temps, l'improvisation, l'incohérence ou l'irrationalité (l'inconsistance), le flou, le bruit, la dispersion, l'excitation avec rupture de continuité (le saut), la circonvolution, l'agglomération, la distorsion (*op. cit.*, pp. 71-72). À ces types de désordres s'ajoutent l'étendue, la profondeur, l'intensité et l'échelle du désordre ; le désordre doit alors s'évaluer sur toutes ces dimensions pour en avoir une approche globale.

Ces caractérisations permettent de mettre en évidence les six avantages du désordre (*op. cit.*, p. 75) :

- La flexibilité : l'idée est que « les systèmes non ordonnés s'adaptent et changent plus rapidement, plus spectaculairement, dans un registre plus étendu et avec moins d'efforts. Les systèmes ordonnés ont tendance à répondre avec plus de rigidité et de lenteur à une demande changeante, à des événements inattendus ou à des informations nouvelles » (*op. cit.*, p. 78). On peut penser aux orchestres de jazz, aux bons boxeurs qui sautillent de manière aléatoire ou au flou des organigrammes qui facilite la reconfiguration des moyens en cas de nouveaux objectifs. Mais on pense

moins à Arnold Schwarzenegger qui est pourtant décrit par Abrahamson et Freedman comme l'exemple même du désordre et de l'aléatoire. Il ne programme aucun rendez-vous, il a mené sa carrière de *body-builder*, puis d'acteur et enfin de politique sans l'avoir planifiée, sans programme (politique), en soutenant des causes qu'on pourrait juger incohérentes (républicain conservateur sur le plan fiscal mais aussi défenseur du mariage gay, entre autres) et en ayant des attitudes contradictoires (admirateur des discours d'Hitler et ami intime d'un criminel de guerre nazi, il a été récompensé deux fois pour son action en faveur de la mémoire des victimes de l'Holocauste).

- La complétude : « *les systèmes désordonnés peuvent sans dommage tolérer des effectifs exhaustifs d'entités les plus diverses* » (op. cit., p. 83). La fameuse quincaillerie Harvey dispose de tous les articles possibles, dans un bric-à-brac où seuls les employés s'y retrouvent ; les coûts en main-d'œuvre sont supérieurs à la moyenne, mais le chiffre d'affaires annuel par employé à temps plein chez Harvey est de 228 000 dollars, contre 102 000 pour une quincaillerie américaine moyenne.
- La résonance : « *Grâce au désordre, un système peut se mettre au diapason de son environnement, capter des sources d'information et des évolutions qui seraient sinon demeurées insaisissables, et tirer profit de ces influences* » (op. cit., p. 86). C'est justement l'explication de la découverte de la pénicilline par Fleming. Ou encore la décision du Pentagone de braquer la caméra des satellites de façon aléatoire sur un théâtre d'opérations pour éviter que les troupes de soldats avancent entre les heures de passage des satellites de reconnaissance.
- L'invention : « *le désordre juxtapose de façon aléatoire et modifie les éléments d'un système en les mettant successivement en avant aux endroits où ils sont le plus facilement remarqués, conduisant à de nouvelles solutions* » (op. cit., p. 89). L'école de commerce de la Case Western Reserve University à Cleveland (Ohio) a fait appel à l'architecte Frank Gehry pour dessiner ses nouveaux locaux. La maquette ressemble à une explosion de métal partant dans toutes les directions. L'école engage alors des entrepreneurs pour faire le bâtiment, qui découvrent avec stupeur qu'aucun plan ne peut leur être délivré par le cabinet de Gehry. Ce bâtiment doit être construit, mais aucune indication sur la façon de le faire ne peut être donnée. L'introduction de cet élément perturbateur a poussé les entrepreneurs à travailler en étroite collaboration avec l'équipe de Gehry et à inventer des techniques de construction résolvant les problèmes posés par la structure.
- L'efficacité : « *Les systèmes désorganisés parviennent souvent au but avec peu de moyens ; ils peuvent parfois transférer une partie de leur charge de travail sur le monde extérieur* » (op. cit., p. 93). C'est malheureux, mais la plus grande force des organisations terroristes comme Al Qaïda est justement le désordre. Le réseau n'est pas organisé, les connexions entre les membres sont très faibles, ce qui rend peu efficaces les tentatives organisées de collecte de renseignements. « *Le désordre n'est pas invincible ; encore faut-il l'évaluer si l'on veut s'en prémunir* » (op. cit., p. 93).
- La solidité : « *Parce que le désordre tend à tisser ensemble, de façon assez lâche, des éléments disparates, les systèmes désordonnés résistent mieux à la destruction, à la panne ou à l'imitation* » (op. cit., p. 97). Les unités spéciales ont tendance à se reposer sur l'improvisation plutôt que sur la chaîne hiérarchique, en particulier lors d'infiltrations risquées ; ils se préparent ainsi à affronter des situations imprévisibles et complexes.



Case Western Reserve University

Les sept piliers des préjugés dans la gestion du temps de travail

Abrahamson et Freedman identifient un certain nombre de préjugés quant à notre gestion du temps de travail. Les voici :

1. Savoir où on va, avoir une activité ciblée : à côté de quoi est-on passé quand on découvre que les objectifs qu'on poursuivait n'étaient pas les bons ? En s'empêchant toute distraction ou en suivant toujours les mêmes routines (ex : s'asseoir toujours à la même place dans la salle de réunion, prendre toujours le même trajet pour aller au bureau), on s'enferme.
2. En faire toujours plus : une convention tacite indique qu'il faut toujours en faire plus. D'où des personnes dans les entreprises qui se précipitent d'une tâche à l'autre, toujours si pressées que les autres ont l'impression d'être invisibles. Et d'autres qui se disent avoir si peu fait dans une journée et qui pourtant ont réglé quelques problèmes importants et ont donné de l'attention aux personnes qui en demandaient.
3. Faire des listes : la « *to-do list* » a ses pratiquants fanatiques. Mais peut-on être sûr que des choses importantes n'ont pas été oubliées ou qu'elles ne figurent pas trop en bas de la liste et disparaissent de fait ?
4. S'en tenir au programme de travail : un seul élément oublié pouvant mettre à mal un programme trop strict, il est plus sage de miser sur la flexibilité.
5. Contraindre les enfants à suivre le programme : combien de parents luttent au quotidien, le matin ou le soir, avec leurs enfants pour les faire s'habiller, se laver les dents et les mains, prendre le bain, se mettre à table, etc. ? Pourtant, des pédopsychiatres ont montré que les enfants aiment que l'ordre des séquences soit bouleversé ; la routine est alors plus facile à supporter. Pourtant, ce conditionnement à la régularité sera ensuite reproduit sur leurs propres enfants.
6. Planifier à long terme : au niveau des organisations, la planification stratégique à long terme est non pertinente. On peut penser que c'est aussi le cas au niveau des individus : si on avait la capacité de ne pas rationaliser *a posteriori*, *quid* de la qualité des décisions qu'on a prises il y a cinq ans ou plus ? Nous sembleraient-elles pertinentes ?
7. Ne pas remettre au lendemain... La procrastination peut avoir du bon. Cela évite d'entreprendre des tâches qui se révéleront moins importantes par la suite. Ou cela peut conduire à mettre de côté les choses tout en haut de la « *to-do list* » et à ne jamais les faire, en faisant beaucoup d'autres choses tout aussi importantes (finalement) entre-temps.

Les pensées du désordre

Pour Abrahamson et Freedman, notre cerveau est fait pour fonctionner dans un monde en désordre. En cherchant à organiser, nous diminuons nos capacités. Ils l'expliquent de plusieurs façons.

Tout d'abord, l'aléatoire est présenté comme une façon de générer de la créativité. La technique utilisée par certains consultants en *marketing* consiste, quand une équipe tourne en rond pour inventer par exemple la future campagne publicitaire, à faire tirer par un participant une carte dans un jeu, chaque carte présentant un mot pris aléatoirement, et à faire travailler l'équipe à partir de celui-ci. Ceci permet alors de sortir des habitudes. Certains sont même allés jusqu'à proposer un nouveau moteur de recherche pour les personnes lassées des millions de résultats sur Google (il s'agit du site Bananaslug : <http://www.bananaslug.com/index.php>). En associant un mot aléatoire à la recherche Google (mots proposés par Bananaslug : « *random number* », « *themes from Shakespeare* », « *emotions* », etc.), les résultats font ressortir des articles insoupçonnés, pouvant générer de la surprise. Évidemment :

Ce n'est pas ce qui fera tomber du ciel les idées, mais ceux qui sont ouverts au désordre ont plus de chance d'en trouver. Incorporer à votre réflexion des mots ou des concepts « hors sujet » est une façon de hâter ou de provoquer la découverte (*op. cit.*, p. 253).

Par ailleurs, les individus développent des processus mentaux qui leur permettent de simplifier la complexité de la réalité. Ainsi, par exemple, ils cherchent toujours des causalités aux événements (même s'ils sont entièrement liés au hasard) ou à rationaliser la chance (en particulier dans les jeux de hasard où ils croient avoir trouvé une martingale). Ces processus mentaux ont été d'ailleurs décrits plus spécifiquement par Kahneman (2011) (pour un compte-rendu, voir Ayache & de La Personne, 2015). Ainsi, notre cerveau cherche à organiser le monde de façon rétrospective et génère par cette action de l'audace : si on reconnaissait le rôle du hasard, on serait encore plus frileux pour entreprendre :

La promptitude à imaginer que nous pouvons faire valoir l'ordre et augmenter nos chances dans des proportions beaucoup plus grandes qu'il n'est en réalité possible constitue souvent l'une des ressources de notre audace. (*op. cit.*, p. 260)

De la même façon, les individus cherchent à tout catégoriser, c'est-à-dire à classer et à étiqueter le monde (on pourrait y inclure dans le monde de la recherche le codage de données qualitatives, qui est loin d'être un exercice simple et qui exige une mise en ordre extrêmement difficile ; voir Dumez, 2013). Or, le simple fait de se retrouver au téléphone face à un serveur vocal automatique qui ne comprend rien (les choix possibles ne semblent jamais correspondre à nos problèmes) montre bien que cette volonté d'ordre est impossible en pratique (la preuve en est qu'on cherche la plupart du temps à joindre un conseiller).

Enfin, les auteurs mettent en évidence l'importance du « bruit », au sens de signal désordonné ou erratique, dans un grand nombre de découvertes scientifiques (en électronique, en finance, en biologie, etc.).

La résonance stochastique pourrait même offrir une nouvelle manière de considérer le désordre et son utilité dans la vie quotidienne. Si vous laissez prospérer le désordre – jusqu'à un certain point – chez vous, dans votre travail ou dans votre agenda, vous êtes en droit d'espérer que ses « zigs » et « zags » aléatoires se trouveront en phase, de temps à autre et par pure coïncidence, pourrait-on dire, avec vos propres objectifs [...] La plupart du temps, le désordre ne vous sera bien sûr d'aucune utilité, mais peut-il vraiment vous faire du mal ? (*op. cit.*, p. 274)

Un peu à la manière du pari de Pascal, Abrahamson et Freedman nous suggèrent qu'il ne coûte rien d'avoir un peu de désordre, et que si, au pire, on n'y gagne rien, au mieux, il y a beaucoup à gagner.

Conclusion

Le livre est un peu à l'image de la thèse défendue. Il est parfois difficile de s'y retrouver. On sent l'effort d'organisation du propos, mais les idées se recoupent, la multitude d'exemples empêche parfois d'avoir une idée globale, sans qu'il y ait non plus une réelle théorisation, et cette profusion empêche au final de développer une vision un peu plus complexe du sujet.

Les exemples pris sont tous intéressants et touchent des champs très divers, mais on peut regretter l'absence d'analyse d'organisations de grande taille. Dans quelle mesure les résultats sont-ils alors généralisables ? Néanmoins, l'objectif du livre ne semble pas tant de produire un travail répondant à l'ensemble des critères scientifiques, que de

nous inciter à nous poser des questions sur notre volonté à vouloir toujours organiser, planifier, ranger, ordonner, alors qu'il y a un certain nombre d'avantages au désordre. Un ouvrage qui est alors le pendant de celui-ci (dans la même collection d'ailleurs) est le livre d'Isaac Getz et Brian Carney (2013). Getz et Carney présentent des cas de groupes de taille nationale et internationale dont les dirigeants ont choisi de donner une grande liberté à leurs salariés (par exemple Favi, fonderie de cuivre française, ou Sol, entreprise de nettoyage finlandaise), de les « libérer », en supprimant les règles et procédures qui entravent le bon fonctionnement des organisations. Cette libération, qui est alors le résultat d'un désordre voulu par les dirigeants, semble être une piste à creuser pour instiller plus de désordre dans les organisations ■

Références

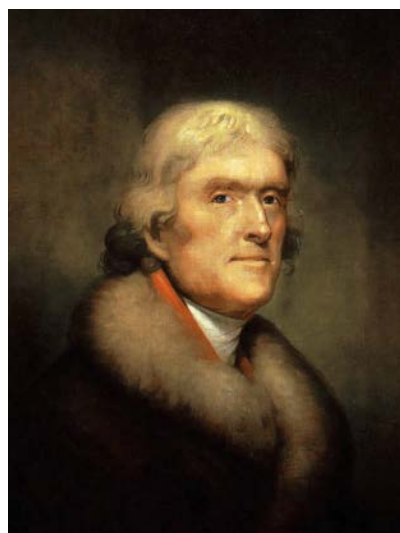
- Abrahamson Eric & Freedman David H. (2013/2006) *Un peu de désordre = Beaucoup de profit(s)*, Paris, Flammarion (coll. Champs Essais). [trad. franç. de *A perfect mess: the hidden benefits of disorder*, Richmond (Québec), Orion.]
- Ayache Magali & de La Personne Eric (2015) “Les vitesses de la pensée. À propos de *Thinking, fast and slow* de Daniel Kahneman”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 2, pp. 59-72.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Getz Isaac & Carney Brian M. (2013/2009) *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion (coll. Champs Essais). [trad. franç. de *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, New York, Crown Business].
- Kahneman Daniel (2011) *Système 1, Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion [trad. franç. de *Thinking, fast and slow*, London, Penguin Books].

Jefferson's peregrinations and the Verniquet plan of Paris

Richard Chenoweth
Architect and Designer

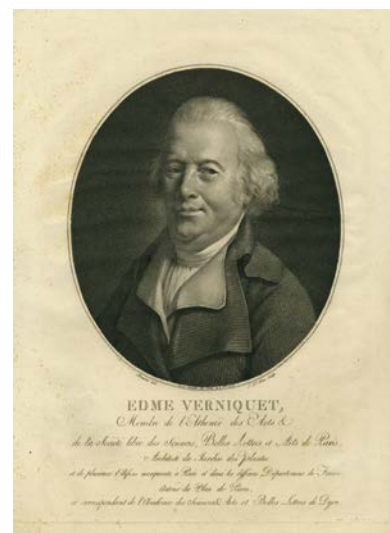
Thomas Jefferson resided in Paris as the United States' Minister to France from August 1784 until September 1789 (Rice, 1976; Adams, 2000; Dumez, 2011). A proponent and practitioner of Enlightenment philosophy, Jefferson was deeply interested in his new bailiwick. He immersed himself immediately in the city's architecture and art, its culture, its viniculture, its leading scientific laboratories and expositions, and its many spheres of cognoscenti in society and politics. The two houses he lived in during his five-year stay, first at Cul-de-sac Taitbout near Boulevard Chaussée d'Antin and then four years at Hotel Langeac on the rue du Berri, placed him in the center of his world. From these houses he explored both the right and left banks of the city – walking his daughter to school at the Abbaye de Penthemont, studying the scale of public monuments, examining the new architecture, and exploring all that the city offered in cultural and scientific advancement. By the time he departed in 1789, he'd made many lifelong friends and correspondents. Jefferson's dear friend Madame de Tessé, who lived in the beautiful Chateau de Chaville designed by Boullée (near the center of modern day Chaville), wrote to Jefferson about how important his peregrinations would be to future generations:

[...] je me suis élancée dans les siècles à venir, et j'ai distingué la jeunesse américaine lisant avec ardeur et admiration tout ce qu'on aura Recueilli de vos voyages. Lorsque la Richesse de son sol et l'excellence de son gouvernement auront porté l'Amérique Septentrionale au plus haut degré de Splendeur, que le midi suivra son exemple, que vous aurés donné des soins à la moitié du globe, on cherchera peutêtre les vestiges de Paris comme on fait aujourd'huy ceux de l'antique Babylone, et les mémoires de Mr. Jefferson conduiront les voyageurs avides des antiquités Romaines et Françoises qui se confondront alors. (Letter from Madame de Tessé, 30 March 1787, Library of Congress)



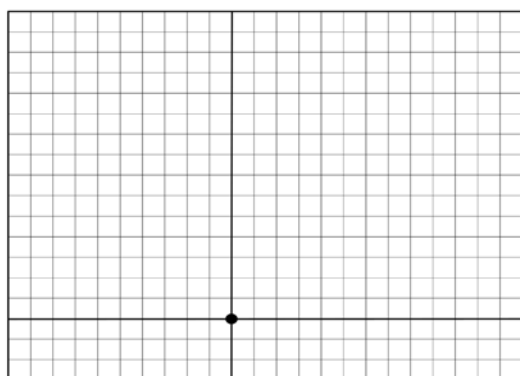
*Portrait de Jefferson,
Rembrandt Peale (1805)*

*Edme Verniquet from the Butler
University Pelton Botanical Print
Collection*

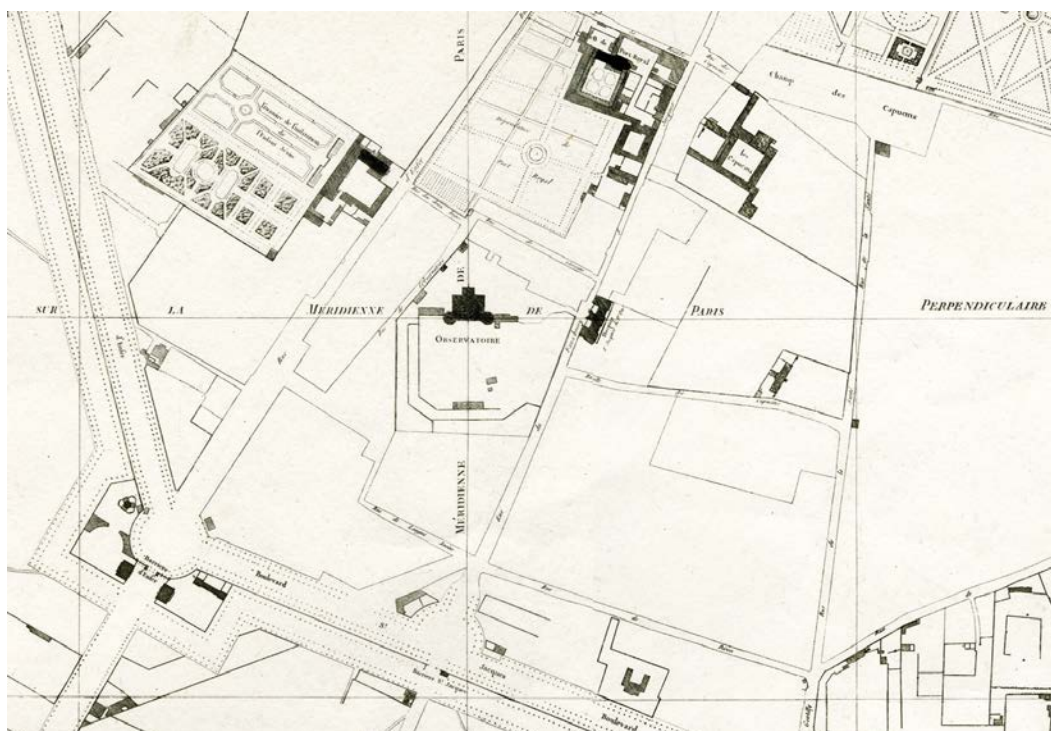


An architect and map maker named Edme Verniquet, also was living in Paris in the decade of the 1780s, but there is no indication that he and Jefferson were acquainted. He is not mentioned in any of Jefferson's contemporary letters. Jefferson might have known Verniquet, however, or at least his name, as the Architect du Jardin des Plantes, a conservatory Jefferson frequented for his botanical studies. Jefferson's friend and colleague Georges-Louis Leclerc the comte de Buffon was the Intendant of the Jardin des Plantes (the name changed in 1793 to Muséum National d'Histoire Naturelle), and Verniquet worked for him designing structures at the conservatory.

By the time Jefferson arrived in Paris, Verniquet already had been working for more than a decade on something very different though—a very ambitious and accurate plan of the city based on the Meridian of the Observatory. Verniquet's 72-sheet folio, *Atlas du Plan Général de la Ville de Paris*, finished in 1791 and published in the Year IV (1795), was not in Jefferson's personal library, though Jefferson would have relished a copy. The Verniquet Plan came to be considered the most complete and accurate Paris plan for the next hundred years.



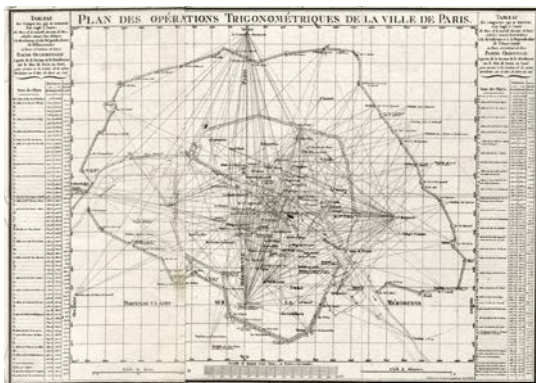
A diagram of the entire plan



The plan's origin – The Paris Observatory

Like Jefferson, Verniquet was a man of the Enlightenment. His method for documenting 18th century Paris was based on an elaborate system of surveying and triangulation. Verniquet divided the entire subject map area into a grid of 23 squares in the horizontal dimension and 18 squares in the vertical dimension, with each square being 22 cm and indicating topographic dimensions of 200 toises on the ground (the toise is six feet long; at that time, the toise in Paris was 1,949 meters – therefore,

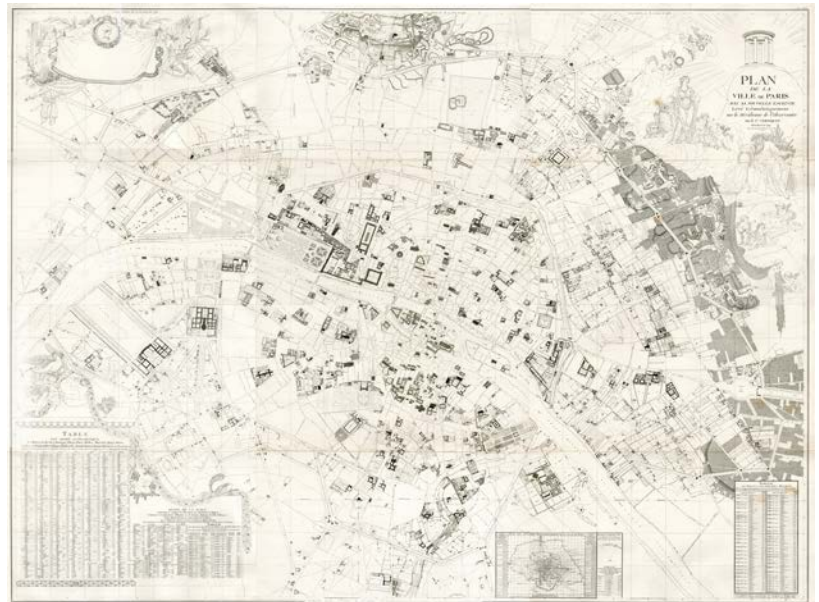
each 200 toise square is about 389.8 square meters). The origin of this grid was Paris's Observatory. A Prime Meridian coursed North-South (map North) through the Observatory with ten squares to the West and thirteen squares to the East. A Perpendicular Meridian coursed East-West through the origin with three squares to the South and fifteen squares to the North. With his city thus scalable, oriented and divided into digestible segments, Verniquet triangulated all of the major landmarks in the city relative to known positions, such as the city's perimeter barrières. Using trigonometry, he developed a very accurate plan that was able to be checked and verified multiple ways. If each of the resulting 72 map sheets were placed together (each sheet grid being 3×2), the entire Verniquet Plan would measure 5.06 meters (h) × 3.96 meters (v). It was a masterpiece of cartography. His surveyors and engineers numbered over a hundred, and worked at night to avoid congestion in the streets, and it's interesting to muse that perhaps Jefferson's carriage passed the surveyors in the darkness.



The beautiful map was designed and engraved by Paul Thomas Bartholomé and A. J. Mathieu and included engraved handwriting by Francois-Joseph Bellanger. The facsimile edition of 1880, which reduces the map's scale to 1/3 the size of the original (e.g., a 3×2 grid is reduced in its horizontal dimension from 66 cm to 22 cm) was engraved by Heliog Dujardin and printed by Ch. Chardon.

How was it that Jefferson and Verniquet did not cross paths, then, in their overlapping worlds of math and science, architecture, botany, and common friendships? In an effort to introduce them, together again for the first time, the author will illustrate several of Jefferson's favorite destinations in Paris using the Verniquet Plan. The Verniquet Plan is the perfect device for demonstrating Jefferson's love for the city because it shows not only the rich formal detail of urban design, as is found in the Nolli Plan of Rome, but also luscious engraved detail of gardens and courts, typical of 18th century Paris. Jefferson would have admired greatly Verniquet's work for its depth of information as well as its scientific underpinnings, the qualities that made it the touchstone Paris plan for the next century.

Following are five detail examples from the Verniquet Plan of Jefferson's favorite places and a ground level image from a contemporary painting ■



The diagram showing Verniquet's triangulation

Overall plan courtesy author

Tuileries hôtel de Salm

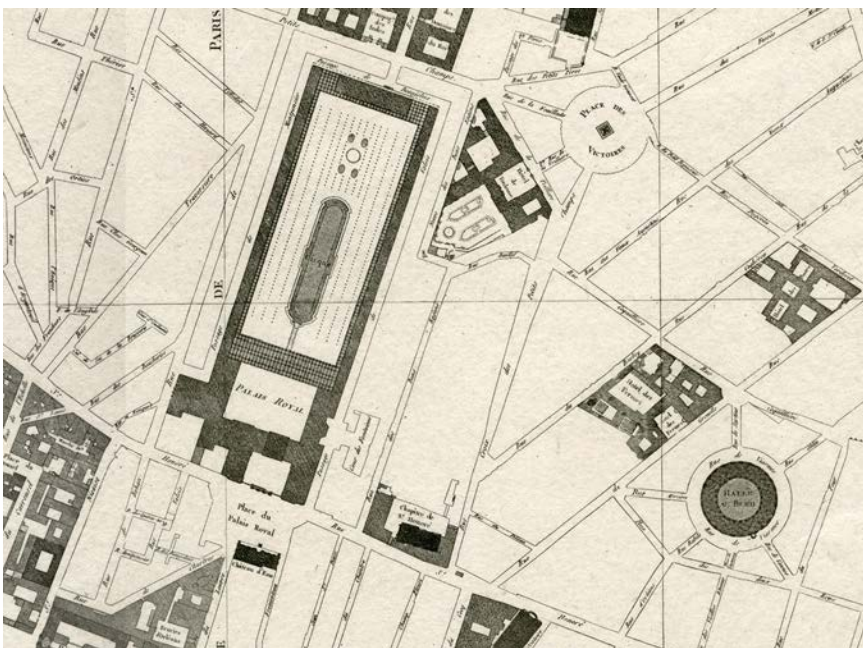
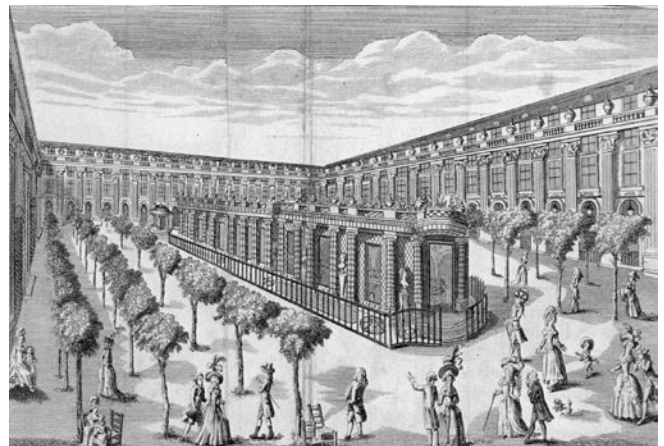
Jefferson frequented the Tuileries, on his way to the Pont Royal or to gaze upon the hôtel de Salm, being built across the river (now the Légion d'honneur). Jefferson wrote to Madame de Tessé that he was "violently smitten" by the hôtel de Salm. (Letter, 20 March 1787).



*Charge du Prince de Lambesc
aux Tuileries, 12 Juillet 1789,
Jean-Baptiste Lallemand (date inconnue)*

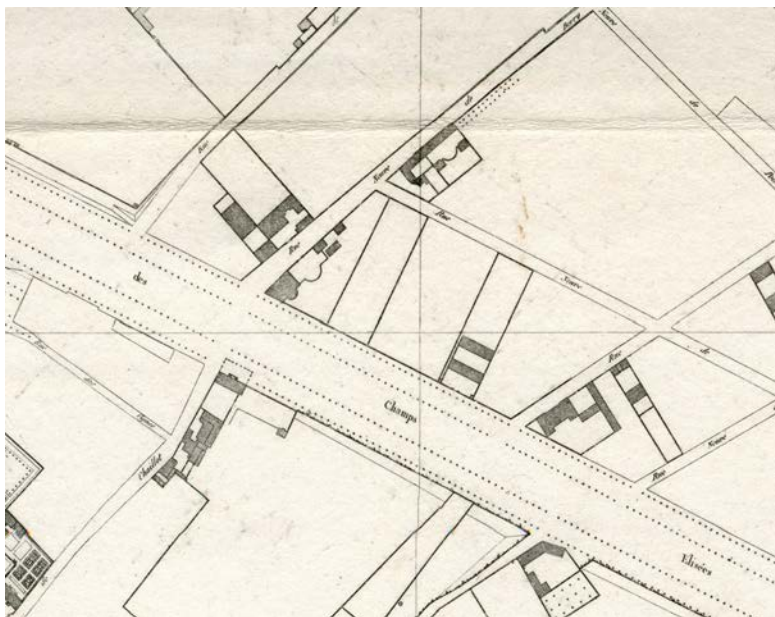


Le jardin du Palais Royal



Palais Royal halle aux bleds

The Palais Royal was a new development when Jefferson arrived in Paris, offering high prices and a parade of society. Jefferson's first meeting with Maria Cosway was at the halle aux bleds, which he later described to her in a letter as the, "most superb thing on earth". The halle later became a model for the design of the U.S. Capitol's roof, which had to be adapted by H. Benjamin Latrobe (Chenoweth, 2011).



**Hôtel Langeac
rue du Berri**

Many of his long walks and explorations began and ended at his residence at hôtel Langeac and the grille de Chaillot at the intersection with the Champs Elysées.

La grille de Chaillot et l'hôtel de Langeac, résidence de Jefferson (à gauche)

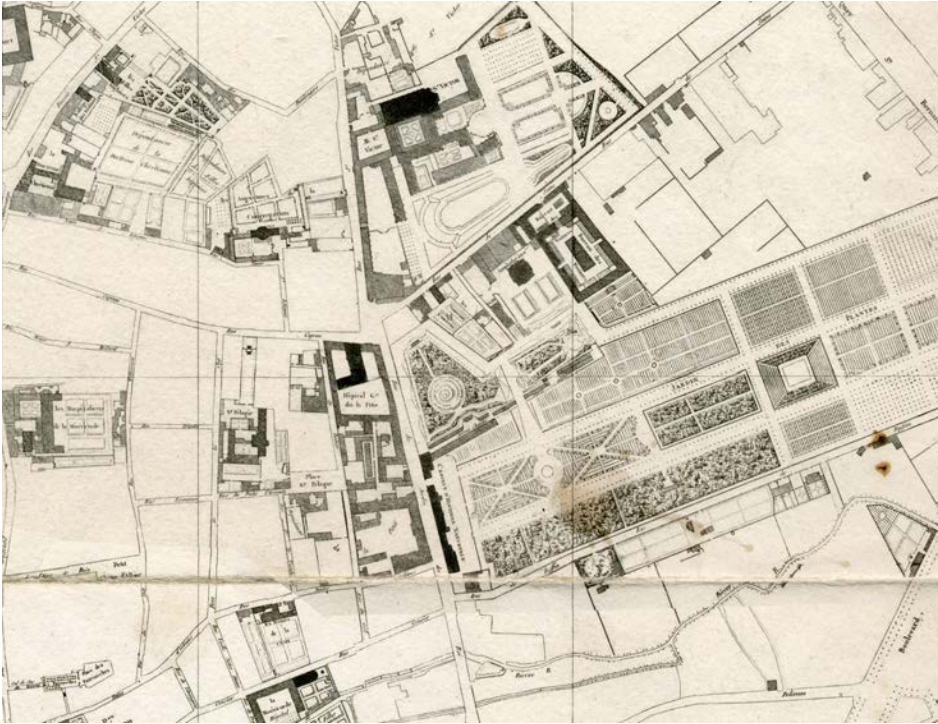


Carmontelle présentant les clés du parc Monceau au duc de Chartres, anonyme (XVIII^e siècle)

Parc Monceau

An elaborate park of fantastic follies near Jefferson's house, Parc Monceau was designed by the painter Louis Carrogis Carmontelle.





Jardin des Plantes

A scientific destination for Jefferson was the Jardin du Roi, under the direction of his friend and colleague, the Comte de Buffon.

*Jardin des Plantes,
l'amphithéâtre de Verniquet (1787-1788)*



References

- Adams William Howard (2000) *The Paris Years of Thomas Jefferson*, New Haven, Yale University Press.
- Chenoweth Richard (2011) "The most beautiful room in the world? Latrobe, Jefferson and the first Capitol", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, pp. 39-48.
- Dumez Hervé (2011) "Koelreuteria paniculata. Jefferson, le sphinx et les fleurs", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, pp. 49-55.
- Rice Howard Jr. (1976) *Thomas Jefferson's Paris*, Princeton, Princeton University Press.

Taking time: Reflections on innovation and [slow] writing

Anne-Laure Fayard
Polytechnic School of Engineering, New York University

Anca Metiu
ESSEC Business School, France

Innovation has become a mantra for all – organizations and individuals alike. This need to innovate is portrayed as a race, with all the connotations of the term, particularly competition and speed. If they don't want to lose or die out, organizations and people working in them deem that they have to come up with new ideas, products and services at an ever-increasing pace.

An often proposed panacea to the challenge of fast and continuous innovation is a medley of brainstorming, intense face-to-face collaborations, images and videos. Oral communication, with its speed and immediate feedback, seems the ideal medium for generating new ideas. In contrast, writing seems obsolete. When an image is thought to be worth a thousand words, and when great thoughts should fit the format of a 140 characters tweet, few people are willing to read more than two pages on a particular topic. Thus, one-pagers or a couple of slides with images, or maybe a short video are preferred, if not mandated. Arguments developed in written documents or email exchanges are perceived to be slow, nuance-poor, and decontextualized, preventing the quick and rich flurry of creativity that takes place, many believe, only in oral communication¹.

The belief that the speed of oral communication fosters the rapid production of novel ideas is largely erroneous when it comes to nurturing innovation in organizations. There are two main reasons for our argument. The first is based on the established notion that innovation needs time. Ideas, including those initially generated during a face-to-face encounter, need time to mature and develop (Johnson, 2010; Arbesman, 2012). More often than not, time is crucial in the innovation process. To innovate, organizational actors need time to think, to express nuanced thoughts, or to take a break during which ideas ripen. Innovation and speed are thus often at odds.

The second argument is based on our research on the role of writing in organizations and distributed collaborations (Fayard & Metiu, 2013) that shows that both in the past and in current contexts, writing has played a key role in new knowledge creation. By writing, we don't mean only handwriting, but more broadly the act of communicating thoughts or feelings using a set of symbols on a visual medium (from papyrus and clay tablet to paper and digital media). Specifically, we found that four dimensions of the writing process – objectifying, contextualizing, specifying and reflecting – enable the articulation of detailed and complex thoughts and reflection both for individual creative thinking and for creative collaborations. For example,

1. This belief is shared by organizational actors and researchers alike. One can think of the famous media richness theory (Daft & Lengel, 1986) which defines face-to-face oral communication as an anchor to analyze and evaluate all forms of organizational communication. Moreover, several studies highlight the importance of informal face-to-face interactions for collaboration (Allen, 1977; Olson et al., 2002; Fayard & Weeks, 2007).

participants in crowdsourcing platforms for innovation and in citizen science projects rely mostly exclusively on writing to interact and to “think through” their ideas. Writing—we argue—may be slower than oral communication, but it can lead to full idea development and thus potentially to novel insights and innovative solutions.

There is even less time to think and to write in a world infused with multiple communication devices, in particular smartphones that impose immense pressures to provide instantaneous responses and solutions (Mazmanian et al., 2013). These devices are often used to type short messages rather than to communicate orally. However, the writing enacted continuously on a variety of communication media by both collocated and distant coworkers bears little resemblance with the full power of writing residing in its dimensions and thus impedes the potential of generating new ideas.

In this paper, we show the strong connection between writing and our creative and thinking capacities, at the individual and organizational levels, and explore the unintended consequences of contemporary communicative practices for new ideas generation and innovation. In particular, we argue that if one considers seriously the claim that writing when fully enacted (what we refer to as “slow writing”) has been central for the development of ideas, theories and critical thinking in human history, changes in technology and media that increase the speed of writing and restrict the enactment of writing’s dimensions might have consequences on our thinking and innovation capabilities.

Writing changed our brains and unleashed our creativity

Historically, the development of writing is associated with two parallel and dramatic changes. The effects of writing on human civilization were momentous: mathematics, science, philosophy, literature were all predicated upon the ability to write, as were law systems and large organized societies. At the same time, writing changed the human brain: analytical thinking and reflectivity, as well as the associated creative abilities, were grounded in the writing practice. As the classicist Havelock (1963) argued, the Greek alphabet (and the emergence of a comprehensive writing system) represented a psychological revolution in human history because it released the possibility of having novel thoughts. Liberated from the burden of remembering and memorizing, people learned to use writing more and more precisely to convey their thoughts and thus increased their capacity for producing abstract thoughts and novel ideas (Havelock, 1963; Goody, 1987; Ong, 2002). Similar arguments were developed by psychologists such as Vygotsky (1962) and Wolf (2008), who claimed that the development of the writing (and associated reading) created new pathways and circuits in the brain and thus provided the foundation for different ways of thinking. Wolf (2008) explained how the development of what she calls the reading brain (which is intrinsically connected to the writing brain), has also freed up the intellectual faculties of the reader: “*The act of putting spoken words and unspoken thoughts into written words releases and, in the process, changes the thoughts themselves*” (Wolf, 2008, pp. 65-66). Hence, research in history, psychology, and neuroscience suggests that our capacity for creative thinking is intrinsically connected to our ability to write and read.

Writing enabled the birth of organizations, successful distributed collaborations and the development of scientific knowledge

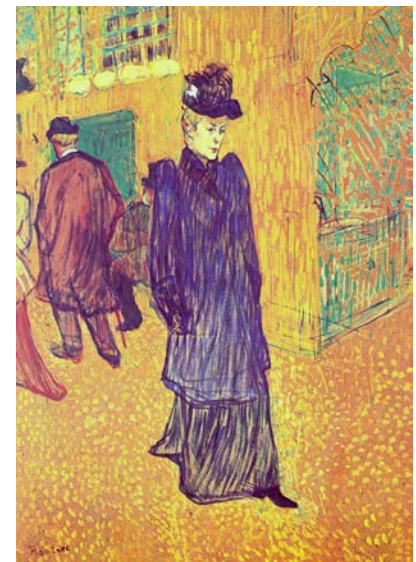
Writing played a key role in the birth and development of organizations and distributed collaborations both because it allowed information sharing, and because it supported creative and critical thinking. Sociologists, historians, and management and communication scholars have shown the importance of written communication in the development of organizations as we know them now (Weber, 1968; Yates, 1989a, 1989b; King & Frost, 2002; O'Leary et al., 2002). In our own research we examined the correspondence of the Hudson Bay Company, the oldest commercial corporation in North America, in continuous operation for over 340 years. We show how managers at the HBC London Headquarters and the employees in different trading posts in Canada coordinated the entire operation via one letter from each site per year (and when the boat from London got caught in ice early, via one letter every two years). Correspondents relied exclusively on these letters to come up with innovative solutions to the problems faced by far away post managers (Fayard & Metiu, 2013, 2014).

Successful collaborations supported almost exclusively by written communication also existed in the scientific domain. The role of writing in the development of science, academic journals, and learned societies is well established (Bazerman, 1988). A prominent example is the Republic of Letters which consisted in networks of philosophers and scientists spread throughout Europe and who, starting with the second half of the 16th century until the end of the 17th century, communicated their ideas mostly via letters. The ideas expressed, refined, and disseminated through the Republic of Letters have shaped Western thought for centuries to come (Crane, 1972; Goody, 1987; Bazerman, 1988; Collins, 1998; Fayard & Metiu, 2013). In yet another striking illustration of the role of writing in scientific collaboration, we showed how the physicist Einstein and the mathematician Cartan through a dense correspondence over three years (1929-1932) laid the foundation of a new theory, the Cartan-Einstein unification theory (Vargas & Torr, 1999). Through their letters the two scientists engaged in a fruitful dialogue where they generated and exchanged ideas, often challenged each other's ideas (*e.g.*, asking for clarification, challenging the premises of an idea), to finally refine and draft a theory – that will be fully developed by Vargas and Torr (1999).

The mechanisms of writing

Our in-depth analysis of various correspondences² led us to develop four key dimensions of writing, which we argue explain how the individuals involved in these distributed collaborations were able to generate and develop new ideas:

- Objectifying: the act of writing down the idea thus being able to share it and to refine it for ourselves and others,
- Contextualizing: one always writes for someone and thus needs to clarify things for the recipient of the message, imagining her questions or criticisms,
- Specifying: the line of the text forces us to be analytical and clarifies one's thoughts, and
- Reflecting: writing allows the writing to pause to articulate and develop one's idea and the reader to pause to understand.



*Jane Avril quittant
le Moulin rouge,
Henri de Toulouse-Lautrec
(1893)*

2. We did a qualitative discourse analysis of several correspondences: the Hudson Bay Company, Virginia Woolf, Albert Einstein and Élie Cartan, Marin Mersenne and Madame du Châtelet, presented in Fayard & Metiu (2013)

Writing that enacts these dimensions may be slower than the fast writing we perform on our mobile devices, but it is a powerful support for creativity and innovation.

Writing matters more than ever in a world of media multiplicity and online communication

As we showed above, the notion that writing played a role in the development of new ideas in the past is well-established. However, the notion that it continues to do so even nowadays may seem more controversial: writing and its four dimensions might seem obsolete in today's world of high connectivity and media overabundance. However, our empirical investigation of contemporary settings reveals that writing and its four dimensions still matter; in fact, the current need for constant innovation makes them matter more than ever. Our research of writing in present-day context involves three successful online communities (an open source community, a public forum on knowledge management, and an open innovation for social innovation) as well as interviews with managers and professionals in various fields (media, architecture, telecommunication, management consulting, etc.) and continents (Europe, US and Asia)³. The sound finding is that both professionals and participants in the three communities consistently enacted writing's dimensions, and that this was crucial in enabling them to successfully develop new ideas.

3. For detailed analysis, see Fayard & Metiu (2013, chapter 8).

Consider for example Open IDEO, an open innovation community in the field of social innovation launched in August 2010 by IDEO, the international award winning design and innovation consultancy. OpenIDEO represents a vast community of distributed members (today more than 70 000 members across more than 170 countries) who collaborate through writing to develop creative and implementable ideas. OpenIDEO members are located all around the world and participate—completely voluntarily and with no prizes or awards—to challenges set by public and private organizations such as Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP), Oxfam, the Haas Center for Public Service at Stanford, Graamen Creative Lab, Unilever or Nokia. Through written posts and multiple comments, members of the OpenIDEO community actively and successfully collaborate to research and develop innovative solutions to complex social challenges.

The effective knowledge collaboration we observed in the online communities we studied echoes the knowledge collaboration enacted on Wikipedia and in various Citizen Science projects. In all cases, collaboration takes place, and knowledge is created through writing, suggesting that technology-mediated communication does not necessarily prevent the enactment of writing's mechanisms.

While some of our findings show that writing's dimensions can still be enacted with new media, our interviewees all noted that a major impediment was the pressure for almost synchronous communication imposed by increased connectivity and mobile devices. This dual pressure for fast thinking and fast writing prevents them from devoting sufficient time to thinking and developing new ideas.

What is at stake if we lose the skills grounded in our writing/reading brain?

The managers and professionals we interviewed were painfully aware of the negative consequences of not being able to enact writing's dimensions in their everyday work. Their complaints echoed some negative effects—lack of autonomy, pressure to reply immediately—highlighted by Mazmanian et al. (2013). They also stressed a sense of

not being able to think and be creative. One challenge they mentioned repeatedly was related to the use of PowerPoint and the tendency to “cut and paste” to create “new” documents. Hence, rather than creating new knowledge, people saw themselves as curators, rather than creators of novel ideas.

For example, the CEO of a NYC innovation consultancy explained to us that in her current work and past work as a management consultant, she had noticed how very few new ideas were generated in companies; instead, people kept duplicating and tweaking “decks” rather than pausing, starting from scratch, reflecting, and writing up a new idea. This type of testimony from professionals is corroborated by recent studies by psychologists and neuroscientists who showed the impact of new media on our brain. These studies show that if our brains are getting better at visual-spatial skills, such as browsing, surfing, scanning and multitasking, it is at the cost of a weakening of deep processing that underpins mindful knowledge acquisition, inductive analysis, critical thinking, imagination and reflection (Wolf, 2008; Carr, 2010). Our informants all stressed that they felt they did not have the time to think, partly because of the perceived obligation to be always on and reply in the shortest delays. This lack of time was often associated with the impossibility to write “properly” – *i.e.* taking the time to let their mind wander, articulate their ideas, and refine them if needed – although as we will see below, some developed tricks to be able to enact what we might call, “slow writing”.

What matters, in fact, is not only writing *per se*, but the states of mind often associated with writing, *e.g.* daydreaming or contemplating. Research in neuroscience (Baird et al. 2012; Kaplan, 2012) has shown the importance of reflection and “off-times” for the emergence of new ideas. “Eureka” moments⁴ often happen during these “off-times” where the brain starts organizing various pieces of information: connecting what happened during the day with old memories, linking things in surprising ways, arriving at new insights, generating novel ideas. In short, writing affords the possibility to reflect, which is essential to the generation of novel ideas.

4. In fact, the very notion of Eureka moments is contested by some researchers such as Johnson (2010) and Birkinshaw et al. (2011).

Some practices developed to counter the effects of the loss of reflectivity

Perhaps not surprisingly, all professionals we studied declared having developed specific practices to address the dual challenge of innovation and speed. Thus, many would use their smartphones to only read messages and answer short ones, while waiting to be seated at their laptops in order to formulate complex, nuanced, full-fledged responses. Several also insisted on the importance of drafting messages that they may not even send: the simple act of writing down their thoughts helps them clarify their ideas. All engaged in long, nuanced online correspondences when working with a few collaborators and partners on a project and they felt that this was when they developed their new ideas. At the same time, organizations such as business schools or architecture practices have (re)introduced writing courses for people entering professional careers as they perceive “slow” writing as a crucial, yet disappearing, ability.

Written and oral communication complement each other

While we do not claim that writing is superior to face-to-face and oral communication, we do believe that organizations and their people can benefit from being reminded of the importance of writing in supporting innovation. A close look at the innovation process in highly successful innovation and design consultancies such as IDEO,

?WhatIf! Innovation, or Frog Design reveals that while these organizations are famous for their intense brainstorming sessions and their reliance on visual representations (e.g. sketches, photos), they also make intense use of writing: during the brainstorming sessions, all ideas are posted on the walls; after each session, ideas generated are written down and shared; the written ideas and the stories developed from designers' field research are kept for inspiration. Similarly, though in a different context, all our interviewees noted that while meetings (face-to-face or via teleconference) play a role in the development of new ideas, writing is essential in presenting evidence and in articulating, sharing, and developing ideas and knowledge further. Future research should explore further the intertwining of oral and written communication in innovation projects to illuminate the role of both modes of communication in the generation of new ideas.

Taking the time to write



*Notre-Dame,
27 octobre 2014 (8h35)*

Great ideas take time to develop; they rarely spring out of “nowhere”, overnight, and they do not occur fully formed. They come after deep reflection, through a process usually involving the combination of several ideas, multiple trials and errors, and continual nuancing. Many stages of this process involve writing, which also takes time: time to objectify one's idea on a piece of paper or in a soft document, time to create a trace that can be shared with others, time to reflect upon it, to modify and nuance so it becomes specific, time to adapt it to its intended audience and context. The innovation process and the associated writing both require time, and impose on us a rhythm that is at odds with the one imposed by instantaneous communication and constant connectivity. Time pressure and speed do not allow such thinking processes that often rest upon lengthy incubation and upon what can be called serendipity of the mind.

The problem with the new media is that while we still write a lot (text messages, emails, blogs, online forums, etc.), the increased connectivity (i.e. pressure to be “always on”) and the features of the new interfaces (small screens and keyboards) make it difficult to enact writing's dimensions. At the same time, new media and what we've called slow writing are not incompatible. Indeed, our studies

of successful innovative written-based distributed collaborations (Fayard & Metiu, 2013) have shown how writing can be successfully and productively enacted in online contexts. Though successful, these cases are not the majority and the complaints of our interviewees (along with the results of other studies) point to a real problem. Thus, we join recent calls by other researchers – the psychologist Maryanne Wolf (2008), the technology writer Nicholas Carr (2010), and the sociologist Sherry Turkle (2011) – that we resist the negative consequences of technology on our ability to write, think and innovate. Writing is a way of thinking with our hands, similar to the way engineers or designers think with their hands when they sketch or build a prototype. Nowadays, whether planning a pitch, storyboarding a video, sketching a scenario, or putting together a PowerPoint presentation, we still rely on writing's mechanisms – objectifying, reflecting, specifying and contextualizing – because they support the development of new ideas, the building of a strong argument and of a compelling story ■

References

- Allen Thomas J. (1977) *Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Arbesman Samuel (2012) “Why do great ideas take so long to spread?”, *Harvard Business Review*, 27-nov, <https://hbr.org/2012/11/why-do-great-ideas-take-so-long> (accessed 06-sep-15).
- Baird Benjamin, Smallwood Jonathan, Mrazek Michael D., Kam Julia W. Y., Franklin Michael S. & Schooler Jonathan W (2012) “Inspired by distraction mind wandering facilitates creative incubation”, *Psychological Science*, vol. 23, n° 10, pp. 1117-1122.
- Bazerman Charles (1988) *Shaping written knowledge: the genre and activity of the experimental article in science*, Madison, University of Wisconsin Press.
- Birkinshaw Julian, Bouquet Cyril & Barsoux Jean-Louis (2011) “The 5 myths of innovation”, *Sloan Management Review*, vol. 52, n° 2, pp. 43-50.
- Carr Nicholas (2010) *The shallows: what the internet is doing to our brain*, New York, Norton.
- Collins Randall (1998) *A global theory of intellectual change*, Cambridge (MA), Belknap Press.
- Crane Diana (1972) *Invisible colleges: diffusion of knowledge in scientific communities*, Chicago, University of Chicago Press.
- Daft Richard L. & Lengel Robert H. (1986) “Organizational information requirements, media richness and structural design”, *Management Science*, vol. 32, n° 5, pp. 554-571.
- Fayard Anne-Laure & Metiu Anca (2013) *The power of writing in organizations: from letters to online interactions*, New York, Routledge.
- Fayard Anne-Laure & Metiu Anca (2014) “The Role of Writing in Distributed Collaboration”, *Organization Science*, vol. 25, n° 5, pp. 1391-1413.
- Fayard Anne-Laure & Weeks John (2007) “Photocopiers and water-coolers: the affordances of informal interaction” *Organization Studies* vol. 28, n° 5, pp. 605-634.
- Goody Jack (1987) *The interface between the written and the oral*, London, Cambridge University Press.
- Havelock Eric A. (1963) *Preface to Plato*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Johnson Steven (2010) *Where good ideas come from. The natural history of innovation*, New York, Riverhead Books.
- Kaplan Matt (2012) “Why great ideas come when you aren’t trying: allowing the mind to wander aids creativity”, *Nature*, 21 mai.
- King John L. & Frost Robert L. (2002) “Managing distance over time: the evolution of technologies of dis/ambiguation”, in Hinds Pamela J. & Kiesler Sara [eds] *Distributed Work*, Cambridge (MA), MIT Press, pp. 3-27.
- Mazmanian Melissa, Orlikowski Wanda & Yates JoAnne (2013) “The autonomy paradox: the implications of mobile devices for knowledge professionals”, *Organization Science*, vol. 24, n° 5, pp. 1337-1357.
- O’Leary Michael B., Orlikowski Wanda & Yates JoAnne (2002) “Distributed work over the centuries: trust and control in the Hudson’s bay company, 1670-1826”, in Hinds Pamela J. & Kiesler Sara [eds] *Distributed Work*, Cambridge (MA), MIT Press, pp. 27-54.
- Olson Judith S., Teasley Stephanie, Covi Lisa & Olson Gary (2002) “The (currently) unique advantages of collocated work”, in Hinds Pamela J. & Kiesler Sara [eds]. *Distributed Work*, Cambridge (MA), MIT Press, pp. 113-135.
- Ong Walter J. (2002/1982) *Orality and literacy. The technologizing of the world*, New York, Routledge.
- Turkle Sherry (2011) *Alone Together: Why we expect more from technology and less from each other*, New York, Basic Books.
- Vargas Jose G. & Torr Douglas G. (1999) “The Cartan-Einstein unification with teleparallelism and the discrepant measurements of Newton’s constant G”, *Foundations of Physics*, vol. 29, n° 2, pp. 145-200.
- Vygotsky Lev (1962) *Thoughts and language*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Weber Max (1968) *Economy and society*, New York, Bedminster.

- Wolf Maryanne (2008) *Proust and the squid. The story and science of the reading brain*, Cambridge (UK), Icon Books.
- Yates JoAnne (1989a) *Control through communication. The rise of system in American management*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Yates JoAnne (1989b) "The emergence of the memo as a managerial genre", *Management Communication Quarterly*, vol. 2, n° 4, pp. 485-510.

The Benaki museum in Athens

Julie Bastianutti
Université de Lille, LEM (UMR 9221)

To my dear friend Paraskevi Kritsiligkou

This year, the annual EGOS conference took place in Athens, right before the vote on whether or not Greece should accept the financial plan proposed by the EU and other international institutions. The atmosphere there was much less tense and agitated than it seemed on TV, and the protests remained well organized and non violent—and that was a bit of a surprise for us French people, used to long-lasting and vehement demonstrations! Beside the conference, we then felt free to enjoy Athens' magnificent remains of Ancient Greece and its outstanding museums. Close to the now famous Syntagma square and the Greek Parliament, and adjacent to the French Embassy, the Benaki collection nestles in one of the few neoclassical buildings that were not destroyed after the Second World War.

The Benaki museum, founded by Antonis Benakis, belongs to that particular type of museum that is mostly found in cultural capitals. The Nissim de Camondo¹, Jacquemart-André and Cognacq-Jay museums in Paris; the Poldi Pezzoli museum in Milan or the Wallace collection in London; the Frick collection in New York City, and the Isabella Stewart Gardner museum in Boston are some of the most famous museums of this kind. These passionate art collectors—who all lived in the 19th century and beginning of the 20th century—have built splendid houses explicitly designed to preserve and display their collections and then, at some point, open them to the public.

If Gian Giacomo Poldi Pezzoli, Sir Richard Wallace or Isabella Stewart Gardner inherited money from their families that they used to collect art objects and create the house museum, the four others are industrial, bankers, merchants that devoted their personal fortune to art. The Camondo family was an old Jewish family that left Spain for Venice and then Constantinople where they were bankers for the Ottomans during the 18th century. The family arrived in France in the mid-19th century. Besides their banking activities, two cousins of the family, Isaac and Moïse, were also well known for their passion for art. They built eclectic collections that they donated to French museums. Moïse destroyed and rebuilt the family house next to the parc Monceau in 1912 so as to create a private house designed to host his collections of furniture, art objects and paintings, and designed to become after his death a museum, dedicated to his son, engaged as an aviator in the French army and killed during the First World War.



1. See, in French, Assouline (1997).

*Antonis Benakis (1873-1954)
at his office in the museum.
©Benaki museum*

Located Boulevard Haussmann in Paris, the Jacquemart-André museum is the result of the shared passion of a couple, Nélie Jacquemart and Édouard André. André, first engaged in the Army and then in politics, was the heir of a Protestant banking family. Passionate about art, he began his collection in the 1860s and married Nélie Jacquemart, a young painter sharing his passion. Together, they built a mansion Boulevard Haussmann designed to host their collections. It was then donated to the Institut de France to be transformed into a museum. In the Marais, the Cognac-Jay museum is also the result of a shared passion: Théodore-Ernest Cognacq et Marie-Louise Jaÿ are the founders of the famous La Samaritaine, one of the first Parisian department stores (les *Grands magasins*), founded in 1870. Both came from very modest families from the Atlantic coast—Théodore-Ernest Cognacq was born on the island of Ré—and the Alps, Marie-Louise Jaÿ being born and raised in Samoëns, a Savoyard village where she also created a beautiful botanical garden. In Manhattan, Henry Clay Frick, an American industrialist who founded one of the major coke and steel manufacturing companies and signed a partnership with Andrew Carnegie. The H. C. Frick & Company was providing coke for Carnegie's steel mills. The partnership between H. C. Frick & Company and Carnegie Steel Company was the predecessor of U.S. Steel that is still today the 15th largest steel producer.



Antonis Benakis as a child, hero of Penelope Delta's book *Trelantonis* (*Crazy Anthony*)
©Benaki museum

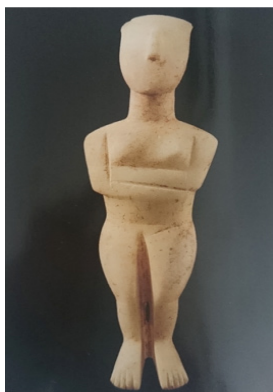
Antonis Benakis was born in 1873 in Alexandria in a wealthy family of the Greek community of Egypt. His father, Emmanuel Benakis, was a cotton merchant born in the small cycladic island of Syros who moved to Egypt with his wife Virginia. Antonis had five brothers and sisters. One of his sisters, Penelope Delta, is known to be the first Greek author of children's books. She immortalized the Tom Sawyer-like mischiefs of her brother Antonis in her book *Trelantonis* ("Crazy Anthony"). Not much is known about him, though, as no biography was ever written about his life (at least, not translated in English or French). Consequently, the available information was gathered from the *Guide to the Benaki Museum*, written by the curator Angelos Delivorrias (2000). The young Antonis spent his childhood within the intellectual milieu of the Greek diaspora, and soon became well aware of the challenges of modern Greece. The country won its independence from the Ottoman Empire in 1832 after a decade of war. Nonetheless, a number of issues remained, one being the status of Crete still under Ottoman domination. Antonis Benakis enlisted as a volunteer during the conflict opposing Greece to Turkey in 1897 and then again in 1912-1913 during the first Balkan war. After the First World War he continued living between Greece and Egypt for a while before settling permanently in Athens in 1926. His passion for art began during his youngest years, as he gathered objects and art of the Islamic culture. From 1926 onwards, he focused on Greek artistic production from the earliest days of prehistorical periods to postbyzantine and Folk art. The idea of presenting his collections in a museum that would allow the Greek people and more generally the public to benefit from them soon became more and more pressing. He thought about the paternal home, a vast neoclassical mansion in Vassilis Sophia Avenue, just behind the Greek Parliament and Syntagma Square, to be the museum. Antonis's brothers and sisters were enthusiastic about the project too and they offered their shares into the family house to contribute to the project. Built in 1895, the house had to be adapted to be converted into a museum. Once the works done, the museum opened on April, 22nd 1931.

Since then, the museum preserved its independency (it is a public-benefit cultural foundation in private law) and developed its activities and collection thanks to many contributors and benefactors. When Antonis Benakis died in 1954, the museum recorded 26 666 objects, 10 400 books and manuscripts, 146 historical documents. In 2000, the collections have increased by 13 000 objects, 30 000 books, 400 historical archival documents, and also 16 500 photographs, 220 000 negatives, and almost 20 000 objects for the new department of Childhood, Toys and Games. Combined with a continuously increasing number of visitors, the museum had to adapt its premises and its organization. Works of enlargement of the exhibition areas were made during the 1960s and 1970s, and a new wing was built in 1989. But the major works occurred between 1997 and 2000 when the usable museum space was doubled and storage basements added to the new wing.

In addition to this “organic growth”, a fascinating dynamic of external extension and diversification also took place during the 1990s and 2000s. As a matter of fact, the Benaki museum now comprises a series of satellite museums and sites to display thematic collections or to honour some particularly important donations. The newest building, opened in 2004 138 Pireos Street, focuses on neohellenic Greek architecture from the establishment of the Greek independent State in 1831, and also presents the works of Greek architects. In the 1990s, two thematic collections were organized in three independent buildings. One presents the Islamic art collections (Kerameikos building), another one gathers the collection of children’s toys and games (Kouloura house). The house of the Delta family, home of Antonis’ sister Penelope—a writer who died in this house committing suicide when the Nazi army entered Athens in April 1941—was also transformed into a museum. The museum network also comprises now three artists homes and studios that were donated by their families to the Benaki foundation.

In the main building, Vassilis Sophia avenue, the collections trace back the long history of Greek civilization and people from the remote Neolithic age, with expressive figurines and amulets going back to 6500 years BC, to the period of independence in the 18th century and the formation of the Greek modern state.

Art objects from the Bronze age, sculptures from the Classical period of the Golden Age and from Alexander the Great conquest period, jewellery and daily life objects show us the great diversity of cultural centres in the islands and the continent.



*Early Cycladic female figurine, 2600-2500 BC. During the Bronze age, the Aegean islands were an intense and flourishing Art centre,
©Benaki museum*



Attic marble grave stele, from Keratea, 4th century BC (JB)



Saint Anne with the Virgin, attributed to the workshop of Angelos Akotantos, Mid-15th century (JB)



Wood-carved reception room from a mansion in Kozani, mid-18th century (JB)

Icons, paintings, textiles and objects from the Byzantine and the Ottoman periods remind us that Greece has always been at the heart of the Mediterranean roads of commercial and cultural exchanges. Christian traditions diverged from the Western Roman Christian Church and culture, with the founding of the Eastern Roman Empire, which extension covered the territories all around the Mediterranean sea including Egypt and North-East Africa, and later the establishment of the Byzantine Church. Greek byzantine art was then also influenced by Islamic art and traditions, with the Persian, Arabs and Ottoman attacks that slowly dismantled the Eastern Roman Empire between the 7th century and the final fall of Constantinople in 1453.

During the Ottoman period, the Orthodox Church of Greece remained the most powerful unifying element for the Greek culture, and most of the Greek art—icons, embroideries,, goldwork, silverwork—from the 15th to the 19th centuries is ecclesiastical.

The museum finally displays an impressive collection of paintings, objects and historical testimony of the Greek Enlightenment and the wars of independence throughout the 19th century.

The Benaki museum is a remarkable institution for several reasons. Founded by one man, Antonis Benakis, an Art collector passionate about his country and willing to show the world its wonders all along the historical vicissitudes and cultural metamorphosis, it has become a network of museums displaying all aspects of Greek culture, from toys to contemporary architecture, acknowledging the links and contributions of all the influences and cultures that were part of the country's history and cultural development from the most remote prehistoric times. The cooperation of other private public-benefit foundations, regular donations and the reputation of the institution resulted in a continuous increase of the collections and of the number of visitors. It certainly is one of the most important museum worth discovering in Athens ■



Gilded wood-carved head of anthropomorphic monster. Element of church decoration. Zakynthos, Ionian islands, 19th century (JB)

References

Assouline Pierre (1997) *Le Dernier des Camondo*, Paris, Gallimard.

Delivorrias Angelos (2000) *A Guide to the Benaki Museum*, Athènes, Musée Benaki éditions.

<http://www.hellenicaworld.com/Greece/Person/en/PenelopeDelta.html>

Innovation et emprise croissante des forces marchandes

Michel Callon

i3-CSI, Mines ParisTech, CNRS, PSL Research University

Introduction

La langue anglaise dispose du mot *marketization* pour désigner l'emprise toujours plus grande des forces marchandes qui affectent de manière inexorable un ensemble croissant d'activités humaines¹. Ce processus qui depuis quelques décennies étend sans discontinuer l'empire de la marchandise et impose de surcroît les modes d'évaluation du monde de la finance, pose de manière aiguë la question de la place que les marchés occupent dans les sociétés contemporaines.

Dans un article récent, Fourcade et Healy (2007), s'appuyant sur un article classique de Hirschman (1982), observent que les débats alimentés par les enjeux de la *marketization* ont donné lieu à un ensemble d'arguments et de prises de positions qui peuvent être regroupés en trois grandes familles. Pour certains, les marchés favorisent les relations pacifiées et cordiales, ce que le XVIII^e siècle a appelé le *doux commerce*, et sont considérés comme des forces civilisatrices, synonymes d'efficacité et porteuses d'exigences démocratiques. Pour d'autres, ils peuvent au contraire être vus comme des machineries qui détruisent le tissu social et finissent par se détruire elles-mêmes. Plus récemment, et notamment avec l'essor de l'idéologie néolibérale, les marchés sont considérés comme des institutions fragiles, menacées par des forces conservatrices qui entravent leur développement et contre lesquelles il faut lutter. À chacune de ces thèses correspond une attitude différente vis-à-vis de la *marketization*. Ces différentes positions qui, en dernier ressort, jettent deux camps l'un contre l'autre avec, d'un côté ceux qui pensent que les marchés constituent une solution satisfaisante aux problèmes posés par la vie en commun et, de l'autre, ceux qui y voient plutôt un problème, sont d'autant plus irréductibles qu'elles s'entendent au moins sur un point. Les partisans de la *marketization* comme ses détracteurs partent de l'idée que la notion de marché n'est pas problématique et qu'on sait ce qu'est un marché même si on est en désaccord sur ses effets.

L'objectif de ce texte est de contribuer à changer les termes du débat. Pour sortir de cet affrontement et pour renouveler les réflexions sur la *marketization*, il faut remettre en cause ce postulat et rendre problématique la définition des marchés. Plutôt que d'ajouter une nouvelle définition, qui serait plus juste et plus objective, à la myriade des définitions existantes, je propose de partir des usages du mot « marché » et des jeux de langage dans lesquels il intervient. Je retiens parmi ces usages celui qui associe étroitement marché et compétition. Un examen rapide de la notion de compétition marchande conduit à distinguer deux façons de décrire les marchés en fonction

1. Le mot *marketization* n'a pas de traduction française. On pourrait tenter le néologisme *marchéisation*, mais je préfère conserver le terme anglais.

du rôle joué par l'innovation de produit. Dans les marchés-interface, les stratégies d'innovation visent à atténuer la pression concurrentielle, tandis que dans les agencements marchands elles sont l'expression même de la compétition (Callon, 2013 ; Herlem, 2014). Dans un cas, la conception des biens marchands et leur définition ne constituent qu'un enjeu secondaire alors que, dans l'autre cas, elle est au cœur de tous les affrontements. Les travaux empiriques consacrés au processus d'innovation et au rôle qu'il joue dans la compétition marchande conduisent à abandonner la notion de marché-interface au profit de celle d'agencement marchand dont ils démontrent le plus grand réalisme. Ils imposent une vision nouvelle de la *marketization* et de ses enjeux. La dynamique concurrentielle des agencements marchands, qui fait de l'instauration de nouvelles transactions bilatérales et de l'innovation de produit la règle dominante, se traduit par l'extension continue de la sphère marchande. Le processus de la *marketization* est au cœur du fonctionnement des marchés.

Marketization et marché

Nous allons tous d'abord caractériser la *marketization* et nous interroger sur la question de la définition que l'on peut donner des marchés.

La marketization est une modalité particulière d'un processus plus général qui est celui de l'économisation

La notion d'économisation désigne l'ensemble des actions qui visent à transformer et à formater les institutions, les comportements, les objets, les affects et les sentiments de manière à ce qu'ils deviennent *économiques*, c'est-à-dire à ce qu'ils soient conformes à une certaine idée et à une certaine conception de ce qu'est l'économie. La réalité désignée à un certain moment et pour certains acteurs par le mot économie dépend donc des conceptions (potentiellement) multiples qui guident le processus d'économisation (Caliskan & Callon, 2009 ; 2010). Rien n'est en soi économique (« *l'économie en soi, ça n'existe évidemment pas* » – Braudel, 1985, p. 10) mais tout peut le devenir. Il peut s'agir de la gestion sage et mesurée qu'Aristote privilégiait. Le résultat recherché peut être, au contraire, de faire de la recherche du profit et de l'optimisation de l'usage des ressources une règle universelle. En mettant en avant les processus d'*economization*, on reconnaît la dimension historique, par conséquent variable et évolutive, des activités économiques.

La diversité potentielle des modalités d'économisation des activités humaines, ne doit pas faire perdre de vue que, en fonction des circonstances et des époques, certaines d'entre elles sont plus influentes que d'autres. Depuis une cinquantaine d'années, l'idée que les marchés constituent, pour le meilleur ou pour le pire, une solution de référence dans l'organisation de la vie économique s'est progressivement imposée aussi bien dans les cercles académiques qu'auprès des décideurs. De plus, alors que la notion de marché se caractérise par une riche polysémie, l'une de ses définitions, généralement qualifiée de néolibérale, est devenue dominante. La version néolibérale de la *marketization* est aujourd'hui considérée comme la forme dominante de la *marketization* qui est elle-même conçue comme la forme dominante de l'économisation.

Dans cette version, le marché est défini comme une organisation économique centrée sur l'individu, sur la libération de ses capacités créatrices et productives ainsi que sur l'affirmation de sa liberté de choix. Le marché s'oppose au modèle de l'économie dirigée qui paralyse la société et la rend inefficace en entravant l'initiative individuelle. L'instauration des marchés et leur extension exigent la mise en place

d'institutions sans lesquelles ils ne pourraient fonctionner (pour une revue voir Fligstein, 2002). Ces dernières sont un combat de tous les instants et qui n'a pas de terme. Au cours des dernières décennies, ont été ainsi développées des politiques globales de privatisation, de libéralisation des marchés financiers et du commerce international, de désengagement des États et également de transformation des structures de gouvernance des entreprises. Parallèlement, en complément de ces stratégies offensives, ont été mises en place des pratiques préventives dont le principal objectif a été d'affaiblir tous les changements institutionnels qui seraient contraires au développement des marchés. Cette emprise grandissante des marchés prend deux formes complémentaires. La *marketization intensive* désigne les mécanismes qui visent à accroître et amplifier la pression marchande au sein des marchés déjà constitués, par exemple en traquant les formes d'organisation qui en entravent le fonctionnement. La *marketization extensive*, qui peut prendre des formes plus ou moins violentes (Harvey, 2003), désigne la marchandisation progressive de biens et de services qui n'existaient pas (Steiner *et al.*, 2014) ou qui, comme le travail, la terre ou la monnaie, étaient restés en dehors des mécanismes marchands (Polanyi, 1983/1944).

Si l'on peut parler de vision dominante, c'est parce que, sans être discutée, elle polarise les débats sur la *marketization*. Il y a d'un côté ceux qui admettent que si le marché connaît des défaillances (comme la production d'externalités ou le sous-investissement dans la production des biens publics), il permet néanmoins d'éviter des maux bien plus grands qui ont conduit à l'échec des économies dirigées. De l'autre côté, il y a ceux qui voient dans l'emprise grandissante des marchés, ainsi définis, la fin annoncée du politique, l'affaiblissement de la solidarité et la restriction de la sphère privée, qui s'accompagnent d'un individualisme croissant, de la montée des injustices et de la dégradation de la vie morale. En choisissant d'être pour ou contre la *marketization*, on oublie que la version néolibérale des marchés n'est pas la seule possible. Cette opposition fait passer au second plan d'autres débats qui portent sur la nature des marchés et qui deviennent quasi inaudibles.

Pour débattre de la *marketization* et de ses enjeux, il faut revenir à la notion de marché et admettre que nous ne savons pas vraiment ce qu'est et ce que peut être un marché.

Marchés et jeux de langage

Qu'est-ce qu'un marché ? Pour répondre à cette question, la tentation est grande de se tourner vers les travaux théoriques et de partir à la recherche d'une définition objective et consensuelle. Cette quête est vouée à l'échec. On constate un foisonnement de conceptions différentes et souvent incompatibles. Elaborer une nouvelle définition qui viendrait se substituer aux autres ne ferait que compliquer la situation. Faut-il pour autant renoncer à saisir la réalité des activités marchandes et par voie de conséquences se refuser à parler de *marketization* ? Faut-il accepter de considérer que la version néolibérale des marchés et de la *marketization*, parce qu'elle est dominante, est la seule possible ?

Je voudrais montrer dans les lignes qui suivent qu'une stratégie alternative est possible. Depeyre



*La Gare Saint-Lazare : arrivée d'un train, Claude Monet (1877)
Fogg Art Museum, Cambridge, États-Unis*

& Dumez (2010/2008) proposent de s'intéresser aux différents jeux de langage dans lesquels la notion de marché apparaît et par conséquent à ses différents usages. Le mot « marché » est partout. Il circule d'un lieu à un autre, créant un espace de confrontations et d'échanges possibles. Chacun engage le mot dans des cours d'action, dans des analyses ou dans des réflexions qui le chargent de significations spécifiques. Depeyre et Dumez notent encore que « *l'étude d'un cas extrême réel montre que l'on peut parler de marché même quand demandeurs et offreurs ont des relations de dépendance mutuelle étroites, même quand il n'y a pas réellement de produit, et même quand il n'y a pas de véritable prix* » (2010, p. 226). Les auteurs en concluent qu'il serait vain et contreproductif de feindre qu'il puisse exister un concept de marché voire, plus modestement, qu'on pourrait en donner une définition qui pour être imparfaite serait néanmoins satisfaisante.

La notion de jeu de langage est utile. Qui oserait prétendre qu'il est possible d'élaborer une définition des activités marchandes qui exprime ce que ressent un paysan égyptien au moment où il discute le prix de sa balle de coton avec un négociant venu du Caire ; qui rende simultanément justice aux travaux de Friedman ou de Hayek, de Williamson ou de Nelson ; et qui prenne en compte les manœuvres de Monsanto qui fait flèche de tout bois pour éliminer l'agriculture traditionnelle ? Et pourtant, qui oserait contester qu'en faisant référence au marché, chacun de ces acteurs contribue à la constitution d'un ensemble d'interrogations qu'ils partagent et qui les partagent, et que cette notion contribue à expliciter ? Chacun parle de marché. Chacun pointe des pratiques et des enjeux différents. Mais chacun, à sa manière, reconnaît l'existence d'enjeux communs. La notion de jeu de langage saisit cette tension. De plus elle permet de considérer d'un même œil ceux qui sont dans le marché et ceux qui font profession de l'étudier de l'extérieur, ceux qui l'analysent et ceux qui le pratiquent.

Dans les différents jeux de langage qui tournent autour du marché, intervient fréquemment la notion de compétition. Que l'on ouvre un manuel d'économie, un traité de sociologie économique ou un ouvrage d'anthropologie, que l'on écoute un haut fonctionnaire ou un patron d'entreprise, un responsable syndical ou un juge chargé de se prononcer sur la régularité des marchés, on tombe presque inévitablement sur la question de la concurrence. Depuis Smith qui, prolongeant une tradition déjà ancienne, voyait dans la compétition « *the force tending to equate market and natural price* » (McNulty, 1967, p. 396) jusqu'aux développements les plus récents de la théorie économique, l'étude des marchés n'a pas cessé de tourner autour de l'analyse des modalités de la concurrence entre les agents. Braudel résume parfaitement la situation lorsqu'il dit : *le marché c'est la concurrence* (1985). Pour renouveler la réflexion sur les enjeux et les modalités de la *marketization*, je propose donc que l'on parte de la notion de compétition marchande et de ses différentes conceptions. Au-delà de la diversité des définitions qui en sont données, il me semble possible de distinguer deux façons contrastées de décrire la compétition marchande, en fonction du rôle qu'elle fait jouer à l'innovation de produit. Dans la première vision (celle du marché-interface), l'innovation est une stratégie destinée à atténuer l'intensité de la concurrence. À l'inverse, pour la seconde (celle de l'agencement marchand), la concurrence s'exprime dans des stratégies d'innovation qui visent à instaurer des monopoles bilatéraux. Dans un cas, l'innovation tend à introduire des imperfections dans la concurrence ; tandis que dans le second cas elle en assure la pureté. Je présente tour à tour ces deux conceptions qui s'opposent sur la place et la signification des transactions bilatérales dans les échanges marchands.

Les marchés-interface ou comment se débarrasser des activités de conception et de qualification des biens

Un marché-interface organise la confrontation d'offres et de demandes considérées comme autonomes et séparées les unes des autres. Les offres et les demandes composent des sphères distinctes. Polanyi (1944) utilise l'expression suggestive de blocs (d'offres et de demandes) pour désigner ces sphères et pour souligner leur séparation. Offres et demandes, dans leur multiplicité, sont portées par des agents dont l'identité est définie par le rôle qu'ils jouent et les compétences que ces rôles impliquent (les rôles principaux étant ceux de vendeurs et d'acheteurs).

Les biens sont des plates-formes qui articulent les blocs d'offres et de demandes

Quelle que soit la manière dont on décrit les agents et leurs compétences ou dont on analyse la structure des blocs et leur constitution (réseaux, atomes séparés, etc.), on fait l'hypothèse que la confrontation entre ces blocs porte sur les biens proposés par les offreurs et recherchés par les demandeurs. Les biens sont déjà là, disponibles. Certes ils doivent avoir été conçus de manière à répondre à la demande, certes ils doivent avoir été fabriqués et proposés à la vente, mais ces différentes activités n'interfèrent pas avec l'architecture des marchés-interface. Elles participent à la constitution des blocs et à la possibilité de leur rencontre, mais ne remettent pas en cause la pertinence de cette structure. Les biens sont, ou peuvent être, définis par des caractéristiques plus ou moins faciles à identifier et à comparer. Leur description peut être matière à controverses. Mais au-delà de ces difficultés, ils constituent des choses localisables dans le temps et dans l'espace et dont l'existence est acquise.

Dans les analyses « traditionnelles », les marchés n'ont que deux versants, un pour le bloc de l'offre et un pour celui de la demande. Pour tenir compte des évolutions observées, la possibilité de plusieurs versants est maintenant envisagée avec la notion de *multisided markets* (Rochet & Tirole, 2003). L'exemple le plus connu est celui de la presse gratuite. Le quotidien que l'usager du métro se voit offrir chaque matin lorsqu'il part à son travail est financé par la publicité qu'il présente. Le journal, comme bien, met en relation trois blocs, celui des agences publicitaires qui achètent des espaces, celui des usagers des transports en commun qui lisent les journaux et jettent un coup d'œil aux annonces publicitaires, et enfin l'entreprise qui conçoit le journal, le fabrique et le distribue. Pour désigner un tel bien, dont la fonction est d'articuler plusieurs blocs séparés les uns des autres, les économistes ont proposé la notion de plate-forme². Un bien plate-forme agit comme mise en relation en même temps que comme fournisseur de services.

Je propose d'étendre cette notion aux configurations dans lesquelles il n'y a que deux blocs. Dans ces marchés, comme dans tous les *multisided markets*, les biens ont pour principale fonction d'articuler des offres et des demandes qui leur sont extérieures, et c'est pourquoi il est approprié de les qualifier de plates-formes. Le bien plate-forme maintient la séparation entre blocs tout en assurant leur mise en relation. Inversement, des blocs d'offres et de demandes, lorsqu'ils sont indépendants les uns des autres, requièrent des biens plates-formes pour qu'un marché existe. La structure constitutive des marchés-interface est cette combinaison de blocs et de plates-formes.

2. Tirole montre par exemple qu'une carte de crédit peut être analysée comme une plate-forme qui articule plusieurs blocs, celui des banques, celui des commerçants, celui des titulaires. Il donne d'autres exemples comme celui des plates-formes de jeu. Un des enjeux de ce type d'approche est d'étudier comment les prix se fixent. Par exemple, dans le cas de la presse, la gratuité n'est qu'une éventualité. La notion de *multisided market* représente un enrichissement significatif des analyses *mainstream* car elle rend compte de façon plus précise de la complexité des relations que les marchés-interface établissent entre les biens, les offres et les demandes.

Compétition, pression démographique et structures de marchés : le spectre de la transaction bilatérale

Les marchés-interface organisent la rencontre et la confrontation entre (au moins) deux blocs, les biens étant l'agent (passif) de cette confrontation. Cette confrontation conduit à l'établissement des prix ou, si l'on adhère à une vision normative, à leur « découverte ». C'est à ce point qu'intervient la notion de compétition, le niveau des prix dépendant en partie des modalités et de l'intensité de cette compétition.

Pour comprendre le rôle de la concurrence marchande dans les marchés-interface et mettre en évidence ses effets, il est commode de partir de la notion de transaction bilatérale. Celle-ci constitue une situation de référence dans laquelle s'établit un face-à-face entre un offreur (et un seul) et un demandeur (et un seul) qui désirent s'engager dans un transfert de propriété contre compensation monétaire. La fixation du prix auquel sera réalisée la transaction dépend à la fois des limites que se fixent les agents (l'offreur décidant de ne pas vendre au-dessous d'un certain prix et le demandeur d'acheter au-dessus d'un certain prix) et des capacités de négociation de chacun d'entre eux, c'est-à-dire des rapports de force dans lesquels ils entrent. Grâce à la compétition, c'est le marché qui marchande et qui réduit, voire élimine, l'arbitraire des rapports de force. La concurrence restitue à chaque agent individuel l'autonomie lui permettant d'échapper à l'emprise d'autrui. Son instauration suppose que les biens demandés et offerts soient semblables.

Le mécanisme qui permet d'obtenir ce résultat est celui qui est connu sous le nom de « loi du marché ou loi de l'offre et de la demande ».



12 rue Cortot,
Suzanne Valadon (1919)

La validité de cette loi s'appuie sur une conception de la concurrence qui nous paraît maintenant évidente. Elle a pourtant mis du temps à être formulée en toute clarté car les hypothèses qui en circonscrivent la validité n'allaient pas de soi (Schumpeter, 1996, p. 611). Ces hypothèses sont d'ailleurs les mêmes que celles qui définissent le marché-interface : existence de blocs extérieurs les uns aux autres dont la confrontation implique l'existence de biens déterminés qui nouent et articulent ces ensembles.

Une manière élégante de décrire le rôle de la concurrence dans le formatage des transactions marchandes est d'introduire la notion de *market-structures* ou de manière peut-être plus précise, et pour éviter le déterminisme des structures, de configurations compétitives. On distinguera typiquement deux situations extrêmes, celles d'où la concurrence est absente (deux agents) et celles où existe une pression concurrentielle élevée (nombreux agents). Entre les deux, prennent place des situations intermédiaires habituellement regroupées sous le terme de concurrence imparfaite. La description et l'analyse de ces configurations ont fait l'objet d'une multitude de travaux. Une des variables privilégiées est le nombre d'agents

impliqués ou susceptibles de l'être (comme par exemple dans les marchés contestables). On peut ainsi distinguer de manière très sommaire, transactions multilatérales (un grand nombre d'agents), bilatérales (deux agents) et paucilatérales (un petit nombre d'agents). Bien entendu, ces configurations compétitives résultent des stratégies, d'entrée et de sortie, suivies par les agents. Ceux-ci, qu'ils soient du côté de l'offre ou de la demande, jouent avec ces configurations, c'est-à-dire avec l'intensité de la

pression démographique, de manière à renforcer leurs poids dans les transactions qui les concernent. Leur objectif est de tourner à leur avantage les rapports de force. Ils y parviennent en créant des imperfections dans la lutte concurrentielle. C'est à ce point qu'interviennent les stratégies d'innovation, que je vais maintenant examiner.

L'innovation est un effet de la compétition

Dans les marchés-interface, une des stratégies qui s'offrent aux agents (notamment de l'offre) pour échapper à la concurrence est de promouvoir des innovations de produit. En proposant ou en demandant des biens différents, les agents relâchent au moins temporairement la pression concurrentielle. Les stratégies d'innovation sont une conséquence de la compétition, puisqu'elles permettent aux agents de s'y soustraire, et un obstacle à son déploiement, puisqu'elles l'entravent en la rendant imparfaite. L'innovation qui affecte les produits transforme les structures des marchés mais sans remettre en cause le fait qu'ils sont et qu'ils demeurent des marchés-interface. La variable sur laquelle joue l'innovation est le bien plate-forme. En le modifiant, elle redéfinit les blocs qu'il articule et par conséquent la population des agents concernés.

La prise en compte de la dimension dynamique introduite par les innovations de produit conduit à enrichir la caractérisation des *market-structures*. Il ne suffit plus de les décrire à l'aide des critères habituels que sont le nombre des agents en compétition et la hauteur des barrières à l'entrée (hauteur qui a d'ailleurs un impact sur les entrées et les sorties et donc sur le nombre des agents). Il faut ajouter une nouvelle variable, qui est le degré de différenciation des produits. Plus ceux-ci se ressemblent et plus l'intensité de la compétition est élevée. La différenciation des produits, à l'inverse, diminue cette intensité, pour l'annuler lorsque les produits ne sont plus comparables et qu'un marché nouveau a été créé. L'innovation de produit, qui est un effet des *market-structures*, a en retour un impact sur elles et conduit à leur transformation.

L'innovation ne concerne donc le fonctionnement des marchés-interface que dans l'exacte mesure où elle est corrélée à ses transformations structurelles. L'innovation est un des ressorts de la dynamique des marchés-interface, dynamique qui est conçue comme une succession de structures qui se transforment (Malerba, 2007). Envisagée du point de vue des agents, elle constitue un régulateur de la concurrence qui leur permet d'agir sur l'intensité de cette dernière. Si l'innovation dépend de l'état de la compétition et agit en retour sur lui, elle demeure extérieure à ce qui définit la compétition en tant que telle. Les biens ne sont pris en considération que du point de vue de l'articulation qu'ils assurent entre offres et demandes. Peu importe de savoir comment le bien, par transformations superficielles ou profondes, se maintient comme plate-forme et comment, tout en changeant, il parvient à créer des attachements, c'est-à-dire à reproduire en permanence sa fonction de plate-forme et à articuler des offres et des demandes. Le travail de conception et de qualification des biens est considéré comme extérieur au marché proprement dit. Pourtant, pour tous les professionnels du marché (Araujo *et al.*, *forthcoming*), c'est ce travail qui explique comment un marché se met en place, évolue, comment des offres et des demandes se forment et pourquoi, tout en changeant, elles s'ajustent (parfois) les unes aux autres.

L'innovation, c'est la compétition pour établir des transactions bilatérales

Les travaux empiriques consacrés aux activités de conception et plus largement aux processus d'innovation ont progressivement imposé une vision radicalement différente des activités marchandes. L'idée selon laquelle les stratégies d'innovation visent à

atténuer les contraintes concurrentielles et à rendre imparfaite la compétition, ne correspond pas aux observations empiriques. Ce qui est en jeu, au-delà de ce constat, ce sont les hypothèses qui fondent la notion de marché-interface. Ces renversements conduisent à abandonner la notion de marché-interface au profit de celle d'agencement marchand.

Des biens-plates-formes aux biens processus : la multiplication d'agents interconnectés

La description des marchés ne peut pas reposer sur l'hypothèse de l'existence de deux blocs indépendants. Les activités de conception et de qualification des biens ainsi que leur mise en circulation engagent simultanément les agents de l'offre et ceux de la demande. Des réseaux se tissent et assurent, selon des modalités variables, l'ajustement des offres et des demandes. Tout au long du processus de conception, de production et de commercialisation, les biens se transforment en même temps que les offres et les demandes dont ils sont l'enjeu. Biens, offres et demandes ne constituent pas des ensembles séparés. Ils sont étroitement intriqués, pris dans des faisceaux de relations évolutives qui assurent un ajustement et une adéquation qui seraient autrement incompréhensibles. Ces activités ne sont pas préalables à l'instauration des marchés, elles en constituent le cœur. Décrire le fonctionnement d'un marché, c'est décrire ce processus toujours recommencé.

Plus les travaux consacrés à cette coproduction ont avancé, et plus il est apparu que celle-ci n'était pas limitée, comme le croyait Von Hippel au tout début de ses enquêtes, à certains secteurs de haute technologie où les *lead users*, qui sont aussi compétents que les producteurs et qui savent mieux qu'eux ce dont ils ont besoin, jouent un rôle stratégique dans la définition et la qualification des produits qui leur sont destinés (Von Hippel, 1988). Pour caractériser ce phénomène, il a imaginé l'expression de « démocratisation de l'innovation », tout en précisant que d'un secteur à un autre, l'intensité, les modalités et l'extension de ces activités collaboratives sont variables (Von Hippel, 2005). Chesbrough (2003) a généralisé ces observations en parlant d'*openness* pour souligner la multitude et la diversité des agents susceptibles d'être impliqués (depuis l'amont de la conception jusqu'à l'aval de la consommation) ainsi que la multiplication des collaborations dans lesquelles ils sont engagés. Parler d'*open innovation* ou de démocratisation est sans doute excessif (Dahlander & Gann, 2010). Les collaborations et mises en relations n'empêchent ni que certains agents soient exclus, ni que certaines questions soient censurées.

Le caractère collectif et dynamique des activités de conception, de fabrication, de commercialisation et de consommation des biens qui en un point de leur existence font l'objet de transactions marchandes, est la conséquence du fait que la forme qu'ils prennent, les caractéristiques qu'ils combinent au moment et à l'endroit où ils sont vendus et achetés, ne constituent qu'une étape dans un processus qui les fait passer par une série de transformations antérieures et postérieures à la transaction. Ce processus est celui de la qualification des biens par lequel se règle la coproduction de leurs caractéristiques et des profils des demandeurs et des offreurs.

Les transformations du produit, avant et après la transaction, c'est-à-dire ses qualifications successives peuvent commencer très tôt ou, si l'on préfère, très en amont dans les bureaux d'étude ou les centres de recherche, dans les services de normalisation ou de certification, etc., pour se poursuivre de manière significative une fois la transaction opérée, et au total mobiliser et impliquer un grand nombre d'agents hétérogènes. Elles peuvent au contraire se jouer pour l'essentiel en un petit

nombre de lieux, par exemple très en amont puis dans l'organisation des activités commerciales : dans ce cas, le nombre d'agents impliqués peut être faible. Dans tous les cas, la qualification des biens résulte d'une activité collaborative, la forme qu'il prend au moment de la transaction marchande n'étant qu'une de celles qu'il revêt au cours de sa carrière (Akrich *et al.*, 2002).

On comprend maintenant pourquoi on doit parler du produit comme d'un processus. Comme le bien plate-forme, le bien-processus articule offre et demande (et s'il n'y parvenait pas il ne mériterait pas d'être appelé bien marchand), mais cette articulation est une action qui consiste en une série de transformations et d'adaptations qui nouent les unes aux autres les activités de conception, de production, de circulation et de consommation. On complète une approche instantanée et latérale du marché par une approche temporelle et longitudinale.

La logique de la compétition est d'établir des monopoles bilatéraux

L'existence et la montée en puissance des collaborations et des interrelations qui amènent les différents agents à coopérer et qui assurent le coprofilage des offres, des demandes et des biens, conduit à reconsidérer la signification de la transaction bilatérale. Le but de l'organisation marchande n'est pas d'éliminer la transaction bilatérale, mais de l'instaurer, de lui permettre d'exister et de perdurer à travers ses métamorphoses successives, et ceci sur une échelle toujours plus grande. Alors que, dans la conception du marché-interface, la transaction bilatérale joue le rôle de repoussoir, dans les marchés concrets elle s'impose comme la configuration de référence. Tout bien – telle automobile vendue tel jour à tel acheteur –, qui s'est trouvé un client, est un bien qui a été singularisé. Un marché de masse est une juxtaposition de transactions bilatérales. Faire de l'instauration de la transaction bilatérale le but ultime de l'organisation marchande et non plus ce qui doit être évité coûte que coûte, amène à un renversement complet du rôle attribué à la compétition. C'est ce que confirment les études empiriques.

Les travaux consacrés à l'*industrial dynamics* montrent par exemple que, pour un secteur donné, les entreprises qui sont en concurrence les unes avec les autres présentent des *caractéristiques différentes* (Malerba, 2007). Firmes et produits, même s'ils sont supposés participer aux mêmes marchés, ne sont jamais identiques. Comme l'a montré Granclément (2006), même lorsque les stratégies commerciales des offreurs visent à établir explicitement des similarités entre les produits qu'ils proposent (*me-too products*), il reste dans l'organisation matérielle des interactions entre les vendeurs, les dispositifs de vente et les clients potentiels suffisamment de marges de manœuvre pour rétablir des différences. Comme le dit Cochoy (2004) très justement : mimétisme et différenciation marchent de pair, car le meilleur moyen de faire valoir une différence (qui peut dans certains cas ne tenir qu'à une différence de prix) c'est de rendre les produits égaux par ailleurs.

Pour le marché-interface, le monopole se définit par l'absence de compétition et la principale vertu de l'organisation marchande est de mettre un terme aux situations de monopole, généralement par l'accroissement du nombre (actuel ou potentiel) des offreurs ou des demandeurs de produits identiques ou semblables. Dans les marchés concrets, le monopole bilatéral est à l'inverse la forme la plus achevée de la lutte concurrentielle. Plus une firme est capable de mettre hors-jeu les agents qui pourraient menacer le monopole bilatéral et plus sa puissance concurrentielle est élevée. On

peut dire que l'intensité de la concurrence s'accroît à proportion de la diminution du nombre des agents.

Ce vers quoi tend l'activité économique marchande, c'est la constitution conjointe de monopoles et de monopsones, c'est-à-dire l'instauration constamment renouvelée de transactions bilatérales. La maîtrise et l'issue de cette bataille sont fragiles et toujours susceptibles d'être remises en question. Dans les agencements marchands, la compétition peut être également imparfaite mais, comme nous allons le voir, dans un sens différent des marchés-interface.

L'innovation comme ressort de la compétition

Il découle de ce qui précède que toute transaction réussie suppose une mise en forme particulière du bien échangé et qu'elle peut par conséquent s'analyser comme résultant d'une innovation de produit. Pas de transaction et par conséquent pas d'activité marchande sans innovation. L'innovation de produit, qui est un autre nom donné à la singularisation, peut être plus ou moins profonde (drastique ou incrémentale), mobiliser plus ou moins d'acteurs et de compétences, concerner plus particulièrement les phases techniques et productives ou au contraire les phases commerciales, ou les deux à la fois : les classifications et analyses consacrées aux différentes modalités de l'innovation s'appliquent parfaitement (Abernathy & Clark, 1985).

L'innovation n'est pas une stratégie que les agents développent pour échapper à la concurrence ou dans le but d'en atténuer la rigueur. L'innovation est indissociable de l'activité marchande, puisque celle-ci consiste en l'instauration de transactions bilatérales et que toute transaction réussie suppose sa singularisation c'est-à-dire une qualification spécifique, aussi ténue soit-elle (et pouvant dans certains cas être réduite à la seule différence de prix), du bien échangé. Une firme qui n'innove pas est une firme qui s'exclut elle-même des activités marchandes. L'innovation est l'essence de la compétition au lieu d'être considérée comme une stratégie d'évitement de la concurrence, et l'intensité de cette dernière se voit indexée sur la profondeur et la portée de l'innovation proposée. L'innovation (et par conséquent la compétition) pourrait être qualifiée d'imparfaite quand elle ne réduit que faiblement l'intensité de la compétition, c'est-à-dire lorsque l'existence des transactions bilatérales demeure fragile. Plus la singularisation est forte, c'est-à-dire plus l'innovation est drastique, et plus la compétition peut être qualifiée d'intense ; plus elle est faible, c'est-à-dire plus l'innovation est incrémentale, et plus la compétition peut être qualifiée de modérée. Elle peut aller jusqu'à s'annuler lorsque la singularisation tend à devenir imperceptible.

Cette affirmation, à laquelle il est difficile de souscrire lorsqu'on reste prisonnier de la représentation de l'offre et de la demande telle qu'elle prévaut dans le modèle du marché-interface, s'applique, même si cela est encore plus contre-intuitif, à une firme particulière. L'activité commerciale d'une entreprise doit être analysée comme l'agrégation d'un plus ou moins grand nombre de transactions bilatérales, chacune de celles-ci mettant en relation l'entreprise et chacun de ses clients. Chaque client nouveau, chaque vente nouvelle, implique une innovation, qui peut être minime voire insignifiante, mais dont l'existence doit être affirmée et reconnue, sous peine de dénier l'existence même de la compétition marchande. Les spécialistes du marketing l'ont bien vu, lorsqu'ils parlent de la cannibalisation par une firme de ses propres produits. Une firme se bat contre elle-même, et elle peut choisir de minimiser les effets de cette lutte en s'efforçant de contenir la singularisation de ses produits (il

faudrait dire de chaque exemplaire de chacun de ses produits), autant que contre les firmes concurrentes.

La marketisation et ses enjeux : des marchés-interface aux agencements marchands

Les observations précédentes montrent les limites de la notion de marché-interface pour rendre compte des formes de la compétition marchande. Les marchés ne sauraient être décrits comme des structures composées, constituées par des biens plates-formes chargés d'articuler des blocs eux-mêmes indépendants. Les travaux récents mettent en évidence la multiplicité des agents qui interviennent, l'hétérogénéité et la spécificité de leurs profils, la diversité des relations qui se tissent non seulement entre eux mais entre eux et les artefacts qui circulent. Les marchés tels qu'ils se développent sous nos yeux appellent de nouveaux instruments d'analyse car les activités qu'ils organisent incluent, parfois très en amont (par exemple dans les laboratoires de R&D académiques), les activités de conception et englobent également très en aval toutes les pratiques liées à ce qu'on appelle la consommation et qui poursuivent le travail de reconfiguration des biens et des usages. La compétition met aux prises de vastes réseaux d'agents hétérogènes qui, dans des sites distincts et à travers un large éventail de relations et d'activités, se mobilisent pour instaurer des transactions bilatérales. Par exemple, dans le cas de la santé, recherche scientifique, agences publiques, hôpitaux, laboratoires pharmaceutiques, associations de patients (pour ne citer que quelques intervenants), collaborent pour singulariser les traitements, aboutir à des combinaisons de molécules et de thérapies qui participent à la mise en évidence et à la consolidation des profils des malades concernés (Keating & Cambrosio, 2011). Ce que les développements récents de la santé et des services mettent en relief vaut, sous des formes différentes, pour les secteurs habituellement associés à la production de masse.

Pour distinguer cette description de l'activité marchande de celle que propose la notion de marché-interface, j'ai suggéré de parler d'agencement marchand. L'agencement marchand désigne l'action collective, structurée par des dispositifs sociotechniques, dont la finalité est d'aboutir à l'instauration et à la multiplication de transactions commerciales bilatérales réussies. Dans les agencements marchands, l'innovation qui produit le monopole bilatéral, sans lequel les marchés s'effondrent, est le ressort de la compétition et de l'extension des activités marchandes. Je montre d'abord comment les agencements marchands, à la différence des marchés-interface, mettent en question la distinction entre *market* et *marketization*. Je propose ensuite quelques pistes de réflexion pour cerner les enjeux qui sont liés à cette nouvelle forme de *marketization*.

Pour les agencements marchands, le market, c'est la marketization

Comme je l'ai déjà souligné, dans les marchés-interface, la compétition a pour principale fonction d'éliminer les transactions bilatérales et les rapports de force qu'elles impliquent. La question de la conception des biens et de leur qualification passe au second plan. Les marchés-interface composent un monde dans lequel on se soucie des agents, de leur autonomie, de leur capacité à prendre des décisions et à faire des choix, mais dans lequel la définition des biens est considérée comme purement



*Place de l'École
polytechnique 1914*

instrumentale et non problématique. Certes des innovations sont produites, de nouveaux biens sont proposés, mais ce n'est pas là que réside l'intérêt premier du marché comme forme d'organisation. Dans les agencements marchands, cette vision ne tient plus. Les activités s'organisent autour d'une seule et même logique, celle de l'instauration, de la multiplication et de la pérennisation des transactions bilatérales. Le processus d'innovation devient central puisque c'est lui qui, par adaptations et transformations progressives des biens (qui deviennent des biens-processus) et des agents (qui deviennent des trajectoires identitaires), permet la singularisation. L'innovation de produit, qui est la forme dominante de la compétition, pousse au développement ininterrompu des activités marchandes. Chaque nouvelle transaction est une extension du marché. L'analyse du fonctionnement des marchés se confond avec celle du processus d'innovation, c'est-à-dire avec celle des mécanismes qui aboutissent au coprofilage des biens et des agents et aux transferts de propriété contre compensation monétaire.

Pour que ce résultat soit atteint de manière reproductible, répétée et régulière, et pour que soit réalisée la coordination entre les différentes entités engagées, une organisation spécifique est nécessaire. Les deux notions de coordination et d'organisation ne sont d'ailleurs pas satisfaisantes. Certes, pour éviter que les chercheurs, les financiers, les commerciaux, les logisticiens, les ingénieurs de la fabrication et les ouvriers, les juristes, ou encore les consommateurs avec leurs organisations formelles et informelles, pour ne citer que quelques-uns des acteurs susceptibles d'être engagés dans le processus d'innovation, ne partent dans des directions opposées et échouent à produire la singularisation requise, il convient que leurs activités soient coordonnées. Mais la coordination n'est pas suffisante. Elle doit être orientée vers un résultat spécifique : amener un client à payer pour acquérir un bien singulier. Et il ne suffit pas d'ajouter que, pour atteindre cet objectif, la coordination doit être organisée, il faut également préciser de quelle manière elle doit l'être. C'est pour répondre à cette exigence que j'ai proposé la notion d'agencement marchand. L'agencement désigne une forme d'arrangement, ou si l'on préfère d'organisation des activités, qui agit tout en imposant à l'action un certain format. Dire d'un agencement qu'il est marchand (par opposition à des agencements qui seraient par exemple qualifiés d'altruistes, de politiques ou de scientifiques) c'est préciser qu'il est structuré de manière à orienter l'action collective vers l'instauration de transactions marchandes, dont on a montré qu'elles ne pouvaient être que bilatérales. Pour rendre compte du caractère spécifique de la structuration de l'action collective par les agencements, je parle de cadrages qui contribuent à donner à l'action collective le format spécifique qui doit être le sien. Dans le cas des agencements marchands, j'ai identifié cinq cadrages, dont je donne ici une brève et (très) incomplète présentation.

- Pour que la transaction marchande puisse avoir lieu, il faut d'abord qu'un partage (*divide*) ait été instauré entre d'un côté des agences capables de *valuer* les biens qui leur sont proposés et de l'autre côté les biens à *valuer*. Ce partage qui apparaît dans toute sa force au moment de la transaction, est le résultat d'un travail progressif qui commence avec les premiers instants de la conception et qui consiste en deux séries de cadrages. La première a pour fonction de passiver les entités qui seront échangées. Il serait d'ailleurs préférable de parler de *passivaction* pour désigner un processus qui : a) détache le bien (ou le désintrique, si l'on adopte la terminologie de Thomas, 1991) de tous ceux qui ont participé à son élaboration et à son profilage ; b) le rend apte à susciter des cours d'action (ce qu'on appelle habituellement ses usages) et à concourir

à leur réalisation, et assure ainsi que le comportement soit dans une certaine mesure contrôlable et prévisible. Les investissements pour réaliser cette passivation³ sont d'autant plus importants, coûteux et complexes que les entités à transformer en biens marchands sont proches du monde vivant ou incluent des êtres vivants.

Pour que certains agents acceptent de payer pour les acquérir, il faut que les biens aient une valeur pour eux, valeur liée aux cours d'actions qu'ils permettent d'envisager et de réaliser. Le processus de création de valeur, qui passe par la transformation des biens tout au long de la *passivation*, suppose donc une seconde série de cadrages qui assurent l'activation d'agents qui sont formatés pour s'engager dans des opérations de *valuation*. Ces agences (qui peuvent être des individus ou des entités collectives, comme une entreprise) doivent disposer d'équipements (comme par exemple des formulaires d'évaluation, des techniques de *scoring*, des outils comptables, des instruments de gestion stratégique, des méthodes d'analyse coûts-bénéfices) sans lesquels elles ne pourraient exercer leurs activités.

Le marché-interface, en faisant l'hypothèse que les biens *passivatisés* et les agences valutrices sont disponibles, se dispense de prendre en compte leur formatage. Dans les marchés concrets, pass(act)iver les biens et les rendre valables, peupler les marchés d'agences valutrices sont autant d'activités qui participent directement à leur fonctionnement. Elles nécessitent la mobilisation de moyens matériels et discursifs considérables qui assurent par exemple tout au long du processus de conception, de production et de commercialisation que les objets engagés feront bien ce qu'ils doivent faire et que les différents agents impliqués disposent des outils et des instruments leur permettant de les valuer, c'est-à-dire, à chaque moment du processus de qualification, de décider des transformations à apporter et d'apprécier la valeur ainsi créée.

- Il ne suffit pas que les biens soient *pass(act)ivés* et que les agences soient dotées de capacités de valuation, il faut encore que les opérations de valuation aboutissent à ce que certaines agences acceptent de payer pour acquérir les biens qui leur sont proposés. Deux séries supplémentaires de cadrages concourent à l'obtention de ce résultat. La première orchestre les rencontres entre les biens sous toutes leurs formes et les différentes agences impliquées dans le processus de qualification-singularisation ; la seconde organise l'attachement des biens aux agences de manière à obtenir leur consentement à payer.

À titre d'illustration, s'agissant de la première série de cadrages et si l'on s'en tient aux rencontres marchandes proprement dites, l'organisation de ces dernières exige des dispositifs qui combinent des composantes technico-matérielles (comme des algorithmes d'appariement, une supérette, un *mall*, une boutique, un site internet avec ses interfaces-web, des vitrines, des annuaires, des gondoles de supermarchés), textuelles et audiovisuelles (des messages et des clips publicitaires, des brochures) et humaines (des vendeurs, des services clientèles, des SAV, etc.).

Ces dispositifs visent à capter l'attention du client potentiel, à échauffer ses désirs, ses envies et ses passions (Barrey *et al.*, 2000 ; Cochoy, 2004). Mais ils ne suffisent pas. On peut imaginer un cadrage des rencontres qui éveille la curiosité (Cochoy, 2011), l'amplifie et la transforme en intérêt, mais qui échoue finalement à obtenir le consentement à payer. Celui-ci ne peut être acquis que si l'attachement du bien au client, et du client au bien, est réalisé, c'est-à-dire si le processus de singularisation est allé jusqu'à rendre le bien et l'agent constitutifs l'un de l'autre : c'est le but de la seconde série de cadrages. Pour réaliser ce travail d'incorporation, qui est mieux

3. Le terme *passivation* permet de désigner une forme d'action rendue prévisible et contrôlable.

décrit en recourant au registre des passions, des affects, des émotions plutôt qu'à celui des intérêts, de l'utilité, des désirs ou des besoins, d'importants dispositifs sont là encore requis.

Pour décrire ces deux séries de cadrage, qui vont de la captation à l'attachement, on peut recourir à la notion d'affectation, en jouant sur sa double signification. L'affectation décrit le résultat de la rencontre : les biens sont affectés aux agents (comme par exemple quand on parle de l'affectation d'un salarié à un service). Elle rend compte également des émotions, des mouvements et transformations que suppose et provoque cet attachement : le bénéficiaire est affecté par le bien, comme on dit de quelqu'un qu'il a été affecté par des propos tenus à son égard, par des événements qui l'ont bouleversé, et qui font qu'il n'est plus et ne sera plus jamais le même. Ce processus d'affectation qui cadre la relation marchande peut être nommé : *affectio mercatus*, par analogie avec l'expression *affectio societatis*. Cette dernière désigne l'ensemble des motifs, sentiments, passions, humeurs qui poussent des personnes à se regrouper au sein d'une société, comme en France une association 1901, pour en épouser les objectifs et participer à l'action collective qu'elle organise. On dira alors que l'*affectio mercatus* désigne l'ensemble des mécanismes et dispositifs qui affectent les agences et les poussent à s'engager dans une transaction bilatérale (ou plus généralement dans le processus collectif d'instauration de transactions marchandes bilatérales). Dans le cas du consommateur, qui est privilégié dans ce texte, il s'agit de la production (généralement progressive) de l'attachement au bien ou service proposé jusqu'à ce que ce consommateur se décide à payer pour l'actualiser. L'*affectio mercatus* a des parentés avec l'addiction et l'assuétude et amène précisément l'agent jusqu'au point où il accepte de payer. Si on ignore (comme le fait le marché-interface qui ne nie pas la réalité de ces activités mais les considère comme sans impact sur la logique du fonctionnement des marchés) cette composante essentielle des agencements marchands, on ne peut rendre compte de la compétition marchande.

- Une fois obtenu le consentement à payer, il reste un cinquième et dernier cadrage à réaliser, celui de la fixation du prix du bien qui fait l'objet de la transaction. L'établissement du prix, qui n'est pas mécaniquement déterminé par la confrontation de plusieurs blocs, celui des offres et celui des demandes (comme dans le marché-interface), résulte d'activités particulières auxquelles j'ai donné le nom de *formulation des prix*. Celle-ci, sur la base d'opérations quali-quantitatives, lie les conditions particulières de la transaction à des évaluations plus générales et concourt ainsi au processus de singularisation – le prix devenant une variable qui qualifie le bien et contribue au coprofilage (Muniesa, 2007). Il suffit de dire ici que ces activités nécessitent à leur tour des dispositifs spécifiques, qui mobilisent les compétences et les savoir-faire d'un grand nombre d'acteurs et organisent la mobilisation d'outils de recherche d'information et de calcul sophistiqués.

Ces cinq cadrages, avec les engagements, les investissements et la mise en œuvre des dispositifs qu'ils impliquent, structurent les différentes activités qui conduisent à la singularisation et à la transaction bilatérale. Ils se résument en une série d'actions finalisées (passivactiver des biens, activer des agences capables d'évaluer ces biens, organiser leur rencontre, assurer l'attachement des biens aux agences et obtenir leur consentement à payer, fixer un prix et faire payer) qui se combinent, avec de possibles retours en arrière et itérations. La compétition, telle qu'on l'observe sur les marchés réels, mobilise un ensemble d'activités structurées qui sont agencées pour produire des innovations de produit. Si l'une de ces actions échoue, c'est l'ensemble

qui échoue et la dynamique marchande qui marque une pause. Dans les agencements marchands, la *marketization* se confond avec le fonctionnement des marchés puisque la dynamique de la compétition se traduit par la production continue d'innovations qui étend sans cesse la sphère des transactions marchandes bilatérales. Tout marché *marketize*.

La marketization et ses enjeux

Avec les agencements marchands et la vision de la *marketization* qu'ils imposent, de nouveaux enjeux apparaissent. À la différence des marchés-interface, les agencements marchands n'établissent en effet aucune distinction ou séparation entre statique et dynamique, entre *market* et *marketization*. L'idée que l'on puisse contenir les marchés ou les confiner tombe d'elle-même puisque les marchés, dès qu'ils fonctionnent, n'ont d'autre vocation que de se développer par extension des transactions bilatérales et singularisation des biens et des identités. Ce changement de perspective pose de nouvelles questions.

- La première interrogation que suscitent les agencements marchands concerne précisément la priorité qu'ils donnent à l'innovation et à son rôle qui, à travers l'instauration de transactions bilatérales, explore les identités individuelles et les transforme. Les marchés ne se contentent pas d'élargir les choix pour des agents déjà là, ils s'emploient à transformer plus ou moins profondément ces derniers. Faut-il ou non poursuivre cette course en avant ? N'est-il pas plus sage, comme le demandent certains, de consacrer l'essentiel des forces disponibles à stabiliser les identités existantes, à s'en tenir aux biens plates-formes éprouvés et correspondant à des attentes consolidées, de manière à se concentrer sur la question des modalités d'accès à ces biens ?

Pour répondre à ces questions, il faut, me semble-t-il reconnaître l'ambivalence des agencements marchands. Ils apparaissent comme des dispositifs qui font de la possession et de l'assouvissement des désirs le ressort principal de l'existence humaine. Pour certains, ils tendent à réduire l'être, son identité, ce qu'il est, à ce qu'il achète c'est-à-dire à ce qu'il possède, ce qu'il a. Cette vision critique n'est pas fausse, mais elle ne rend pas pleinement justice aux marchés. Les agencements marchands constituent une machine très performante pour explorer les identités, pour définir finement les demandes et pour ne jamais considérer cette quête comme achevée. Pourquoi ne pas exploiter, en la cadrant, cette force d'investigation et de renouvellement ? Les agencements marchands, correctement orientés par l'action étatique, pourraient accroître l'attention accordée aux profils individuels, favoriser la prise en compte des problèmes spécifiques et singuliers, sans pour autant laisser de côté la question de l'accès de chacun à ce travail sur les identités. Cette revendication s'exprime notamment dans le secteur de la santé où de telles expérimentations commencent à voir le jour (Rabeharisoa *et al.*, 2014). De manière plus générale, c'est le rôle de l'État qui est en jeu. L'action publique pourrait avoir pour objectif principal d'interférer avec les mécanismes de définition des biens et de leurs destinataires, en un mot d'intervenir dans les réseaux d'innovation, au lieu de se contenter de réguler et de surveiller des marchés auxquels est confié, une fois le cahier des charges établi, le soin d'allouer les ressources de la manière la plus efficiente possible.

- La seconde interrogation, qui porte sur les modalités de qualification des biens, découle de la précédente. Dans les agencements marchands, innovation et compétition sont étroitement liées. La compétition se traduit fréquemment par une accumulation

de forces du côté de l'offre qui, certes, collabore avec la demande mais tout en favorisant le développement de cadrages et d'asymétries profitables. Celles-ci sont accentuées par les alliances que les offreurs scellent entre eux et qui les conduisent à mutualiser des pans entiers des réseaux qu'ils mobilisent (R&D, plates-formes pour développer des pièces détachées) pour instaurer et préserver les transactions bilatérales. Ces asymétries se traduisent généralement par l'emprise d'agents qui, par les moyens dont ils disposent ainsi que par les savoirs et savoir-faire qu'ils maîtrisent, encadrent, limitent et orientent les conduites des autres agents et jouent un rôle moteur dans la qualification des biens. La production de ces asymétries et les relations de domination qu'elles instaurent posent la question des modalités de participation et d'expression des différents agents et notamment des usagers dans l'établissement des transactions bilatérales, c'est-à-dire de manière plus générale dans le processus de qualification des biens et dans la dynamique des innovations. Un important travail d'analyse et de réflexion est nécessaire pour imaginer ce que pourraient être les procédures et dispositifs capables de contrer les asymétries qui se font jour sur les marchés. Il devient inévitable comme le montrent les controverses sur l'utilisation unilatérale par les entreprises de bases de données qui rassemblent

des informations personnelles sur les usagers (dans le cas du commerce électronique ou de la médecine personnalisée), sur le caractère addictif de certains biens (comme le téléphone mobile ou la cigarette) ou encore sur les impacts environnementaux ou sanitaires de certaines innovations, sans parler de la dénonciation de leur futilité. De ces débats ressort en outre une conception nouvelle de l'action publique et du rôle qu'elle devrait jouer dans l'organisation d'une participation équilibrée à la conception de biens. La création destructrice ou la destruction créatrice ne sont pas mauvaises en soi, mais demandent à être organisées !

- Plus la compétition s'exacerbe au sein des agencements marchands et plus le rythme des innovations s'accélère. La notion de régime d'innovation intensive a été proposée pour caractériser ce mouvement qui va en s'amplifiant (Le Masson *et al.*, 2006). Cette accélération s'accompagne d'un bouleversement dans les formes d'organisation des processus de conception et d'exploration des offres et des demandes. La prolifération croissante des transactions bilatérales peut aller à l'encontre de l'exigence de participation et d'implication, formulée par certains. La solution dans ces conditions consiste à ralentir le rythme, à prendre le temps de l'exploration, de l'expérimentation, de la consultation et de l'expression. Le principe de précaution tant décrié, en partie parce qu'il est souvent exprimé de manière obscure et difficile à comprendre, peut jouer ce rôle de ralentisseur, même si je lui préfère la notion d'action mesurée qui prend soin avec constance des effets qu'elle produit.

- La compétition associée aux agencements marchands a pour enjeu et pour effet de faire surgir, de développer et de consolider des trajectoires individuelles et singulières. Dans la structuration des activités économiques, les marchés-interface s'appuient eux-aussi sur les individus (qu'ils soient considérés comme autonomes ou comme pris dans des réseaux d'interdépendance) mais sur des individus dont les identités



La Seine entre le pont d'Iena et le pont de Grenelle, Gauguin (1875)

sont déjà là et qui demeurent extérieurs aux biens proposés. Les marchés-interface n'agissent pas sur les identités alors que la logique des agencements marchands est de les reconfigurer à travers la conception des biens. Dans le premier cas, l'activité marchande prélève dans la société les éléments qui lui permettent de fonctionner ; dans le second cas, elle participe à la fabrique du social. Dans un cas, la question posée par l'extension des marchés est celle de la reconstitution du lien social : comment reconstruire de la solidarité si ce n'est en recourant aux activités non marchandes comme antidotes ? Dans l'autre cas, ce ne sont pas les relations qui manquent : au contraire, comme on l'a vu, la singularisation et les transactions bilatérales les font proliférer et foisonner, à travers les réseaux d'innovation. Mais le problème posé, toujours remis en chantier, est celui du droit à la différence et de la composition collective des singularités.

L'exemple de la santé, avec la montée en puissance de la *médecine translationnelle* et de la *médecine personnalisée*, fournit une bonne illustration de cet enjeu. Les traitements sont ciblés et visent des profils (par exemple génétiques) qui sont eux-mêmes en partie définis par les molécules disponibles. La conception et la mise en œuvre des traitements mobilisent une grande diversité d'acteurs depuis la recherche de base jusqu'aux associations de patients. Cette dynamique, qui est associée à l'émergence de la biomédecine, augmente les coûts des traitements et oblige à des choix : quels profils privilégier, au nom de quels critères ? Elle laisse également sur le bord du chemin des malades dont le profil ne correspond pas aux cibles atteintes par les molécules testées. Quelles investigations et expérimentations faut-il privilégier ? Ce n'est plus tant la question de la solidarité que celle de l'équité qui se pose et à travers laquelle se joue l'organisation de la vie collective. Il ne s'agit plus de contrebalancer le marchand par le non-marchand. C'est la structuration même des agencements marchands, leur ingénierie politique, c'est-à-dire la manière dont ils organisent la conception des biens, dont ils profilent les innovations et travaillent sur les identités et dont ils formatent les transactions bilatérales qui sont en jeu. La politique se joue à l'intérieur des marchés et non à l'extérieur puisque les marchés fabriquent du social au lieu de le défaire (Cochoy, 2012 ; Geiger *et al.*, 2015).

Conclusion

La *marketization* de la société désigne habituellement une forme d'économisation qui étend la sphère d'influence des marchés et le règne de la marchandise. Elle suscite des débats sans fin sur les enjeux d'une telle évolution. Pour certains, la *marketization* permet à l'individu d'échapper à la tyrannie et aux contraintes liberticides de la vie sociale. Pour d'autres, en étendant le règne de la marchandise, elle conduit au contraire à la disparition programmée de la vie communautaire et des conduites solidaires. D'un côté la liberté, de l'autre l'injustice et les inégalités.

Ces prises de position reposent sur une conception partagée, et qui semble évidente, de la notion de marché. Pourtant, celle-ci ne tient pas. La notion de marché est prise dans des jeux de langage qui en multiplient la polysémie et obscurcissent du même coup la signification de la *marketization*. Dans ce texte, pour réfléchir aux enjeux de cette dernière, je n'ai pas essayé d'élaborer une (nouvelle) définition qui se voudrait plus précise et objective de la diversité des activités marchandes. La notion de marché est à la fois partagée par un grand nombre d'acteurs, spécialistes ou praticiens, et utilisée dans des sens différents et irréconciliables. Plutôt que de m'aventurer sur le

terrain miné des définitions et des classifications générales, j'ai préféré partir de la notion de compétition qui est fréquemment associée à l'idée de marché.

Comment décrire la compétition marchande ? Parmi tous les angles d'attaque envisageables, il m'a paru pertinent de contraster deux conceptions opposées de la compétition. Dans le modèle des marchés-interface, la compétition fait de l'innovation une stratégie d'évitement qui laisse en suspens la question de la qualification des biens. Dans le modèle des agencements marchands, l'innovation de produit est l'expression même de la compétition. Son enjeu est d'articuler le processus collectif de conception et de qualification des biens et la réalisation de transactions bilatérales.

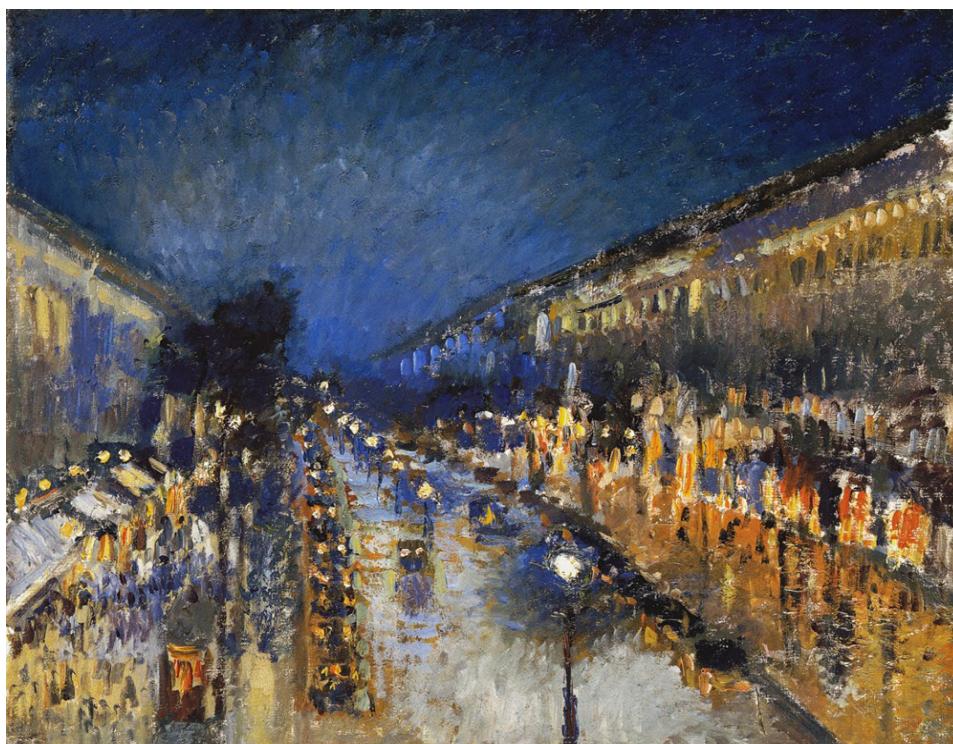
Si l'on adopte le premier modèle, la *marketization* désigne un ensemble de processus qui conduisent à une extension des activités marchandes laissant de côté la question des biens et des mécanismes d'attachement des biens aux personnes. Pourquoi ces biens plutôt que d'autres ? À quels prix et pour qui ? Ces questions ne sont pas prises en charge par les marchés-interface. Elles sont reléguées à l'extérieur, dans des sphères politiques ou morales, là où se débat (parfois) et se décide (ou plutôt s'impose) ce qui peut se vendre et s'acheter ainsi que la (re)distribution des revenus. On peut comprendre dans ces conditions pourquoi la question de la marchandisation devient si critique et si difficile à gérer, car elle suppose une puissante organisation, extérieure aux marchés, et capable de contrebalancer la machinerie marchande.

Dans le modèle des agencements marchands, il n'existe pas de différence entre marché et *marketization*. Le fonctionnement des marchés pose directement et simultanément la question des biens et des identités, qui sont coproduites à travers le processus d'attachement des premiers aux secondes. Réfléchir à la *marketization* c'est réfléchir à l'architecture des marchés et à l'organisation de la compétition, c'est-à-dire aux mécanismes de la conception des biens, du formatage des transactions bilatérales et de la singularisation qu'elles impliquent. La réflexion politique et morale est alors au cœur des marchés et non pas rejetée sur ses marges ■

Références

- Abernathy William J. & Clark Kim B. (1985) "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", *Research policy*, vol. 14, n° 1, pp. 3-22.
- Akrich Madeleine, Callon Michel, Latour Bruno & Monaghan Adrian (2002) "The key to success in innovation part I: the art of interressement", *International Journal of Innovation Management*, vol. 6, n° 2, pp. 187-206.
- Araujo Luis, Cochoy Frank & Trompette Pascale (Forthcoming) "Introduction to the special issue", *Consumption Markets and Culture*.
- Barrey Sandrine, Cochoy Franck & Dubuisson-Quellier Sophie (2000) "Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande", *Sociologie du Travail*, vol. 42, n° 3, pp. 457-482.
- Braudel Fernand (1985) *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud.
- Caliskan Koray & Callon Michel (2009) "Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization", *Economy and Society*, vol. 38, n° 3, pp. 369-398.
- Caliskan Koray & Callon Michel (2010) "Economization, part 2: a research programme for the study of markets", *Economy and Society*, vol. 39, n° 1, pp. 1-32.
- Callon Michel (2013) *Sociologie des agencements marchands*, Paris, Presses des Mines.
- Chesbrough Henry William (2003) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Harvard Business Press.

- Cochoy Franck (2004) "Is the modern consumer a Buridan's donkey? Product packaging and consumer choice", in Ekström Karin M. & Brembeck Helene [eds] *Elusive Consumption*, Oxford, Berg Publishers, pp. 205-227.
- Cochoy Franck (2011) *De la curiosité. L'art de la séduction marchande*, Paris, Armand Colin.
- Cochoy Franck (2012) *Du lien marchand : comment le marché fait société*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- Dahlander Linus & Gann David M. (2010) "How open is innovation?", *Research policy*, vol. 39, n° 6, pp. 699-709.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2008) "What is a market? A Wittgensteinian exercise", *European Management Review*, vol. 5, n° 4 (Winter), pp. 225-231. [trad. franç. (2010) "Qu'est-ce qu'un marché ? Un exercice wittgensteinien", in Aggeri Franck, Hatchuel Armand & Favereau Olivier [eds] *L'activité marchande sans le marché ? Colloque de Cerisy*, Paris, Presses des Mines ParisTech, pp. 211-228].
- Fligstein Neil (2002) *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Fourcade Marion & Healy Kieran (2007) "Moral Views of Market Society", *Annual Review of Sociology*, vol. 33, pp. 285-311.
- Geiger Susi, Harrison Debbie, Kjellberg Hans & Mallard Alexandre (2015) *Concerned markets. Economic Ordering for Multiple Values*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Grandélément Catherine (2006) "Le marketing des similarités. Les produits à marque de distributeur", *Réseaux*, vol. 24, n° 135-136, pp. 221-252.
- Harvey David (2003) *The new imperialism*, Oxford, Oxford University Press.
- Herlem Kévin (2014) "Une autre approche des marchés. À propos de *Sociologie des agencements marchands* de Michel Callon", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 2, pp. 7-14.
- Hippel Eric Von (1988) *The Sources of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Hippel Eric Von (2005) *Democratizing Innovation*, Rochester (NY), Social Science Research Network.
- Hirschman Albert O. (1982) "Rival interpretations of market society: civilizing, destructive, or feeble?", *Journal of Economic Literature*, vol. 20, n° 4, pp. 1463-1484.
- Keating Peter & Cambrosio Alberto (2011) *Cancer on trial. Oncology as a new style of practice*, Chicago, University of Chicago Press.
- Le Masson Pascal, Weil Benoît & Hatchuel Armand (2006) *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermès.
- Malerba Franco (2007) "Innovation and the dynamics and evolution of industries: Progress and challenges", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 25, n° 4, pp. 675-699.
- McNulty Paul J. (1967) "A note on the history of perfect competition", *The Journal of Political Economy*, vol. 75, n° 4, pp. 395-399.
- Muniesa Fabian (2007) "Market technologies and the pragmatics of prices", *Economy and Society*, vol. 36, n° 3, pp. 377-395.
- Polanyi Karl (1944) *The great transformation*, New York, Toronto, Farrar & Rinehart. [trad. franç. (1983) *La grande transformation*, Paris, Gallimard].
- Rabeharisoa Vololona, Callon Michel, Filipe Angela Marques, Nunes João Arriscado, et al. (2014) "From 'politics of numbers' to 'politics of singularisation': Patients' activism and engagement in research on rare diseases in France and Portugal", *BioSocieties*, vol. 9, n° 2, pp. 194-217.
- Rochet Jean-Charles & Tirole Jean (2003) "Platform competition in two-sided markets", *Journal of the European Economic Association*, vol. 1, n° 4, pp. 990-1029.
- Schumpeter Joseph A. (1996) *History of Economic Analysis: With a New Introduction*, New York, Oxford University Press.
- Steiner Philippe, Trespeuch Marie & Roux Sébastien (2014) *Marchés contestés: quand le marché rencontre la morale*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- Thomas Nicholas (1991) *Entangled Objects. Exchange, Material Culture and Colonialism in the Pacific*, Cambridge (MA), Harvard University Press.



*Boulevard Montmartre
la nuit, Camille Pissaro
(1897)*

*Immense et rouge
Au-dessus du Grand Palais
Le soleil d'hiver apparaît
Et disparaît
Comme lui mon cœur va disparaître
Et tout mon sang va s'en aller
S'en aller à ta recherche
Mon amour
Ma beauté
Et te trouver
Là où tu es.*

(Immense et rouge, Jacques Prévert)

Théories, cadres d'analyse (*frameworks*) et outils en gestion

Vanessa Warnier

Université de Lille, LEM (UMR 9221)

Xavier Lecocq

Université de Lille et Iéseg School of Management, LEM (UMR 9221)

Benoît Demil

Université de Lille, LEM (UMR 9221)

Les enseignants-chercheurs en gestion produisent et diffusent des connaissances sur le management des organisations. Ces connaissances se basent sur – et sont elles-mêmes encapsulées dans – des objets divers. Parmi ces multiples objets porteurs de connaissances se trouvent les concepts, les théories, les outils, les cadres d'analyse, les méthodes, les états de l'art ou encore les études empiriques. Plusieurs de ces objets sont d'ailleurs souvent réunis dans une même production, que ce soit sous la forme d'un ouvrage ou d'un article. Ces derniers sont donc le plus souvent des productions agrégatives.

Dans cet article, nous nous focalisons sur trois productions particulières. Nous substituons à l'opposition classique entre les théories et les outils du management, le triptyque théories/cadres d'analyse/outils. Après avoir clarifié les définitions de ces trois types de production, nous centrons notre discussion sur les relations complexes entre ces objets particuliers. En effet, les théories font régulièrement l'objet de débats et de propositions dans la littérature (Suddaby *et al.*, 2011) tout comme les outils de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013). Cependant, les cadres d'analyse sont beaucoup moins discutés. Ils constituent pourtant une particularité de la gestion et présentent plusieurs intérêts (comparés aux théories et aux outils), à la fois pour les praticiens et les chercheurs.

La théorie ou la gestion déterminée

Bien que l'on trouve des critères variés concernant les qualités d'une bonne théorie, allant de la robustesse des relations causales à la surprise qu'elle génère, un consensus apparaît quant à la définition qu'on peut en donner. Elle est considérée comme un ensemble de relations causales entre concepts qui expliquent un résultat donné (Whetten, 1989). La théorie suppose une explicitation de ces relations causales. Comme le soulignent Hedström et Swedberg (1998), une identification des variables en jeu n'est pas suffisante. Le chercheur en sciences sociales doit proposer une explication aux relations observées sous la forme de descriptions de mécanismes sociaux.

Une théorie est dans une certaine mesure universelle, même si elle peut recouvrir des réalités différentes allant de relations très générales entre variables à des explications d'un phénomène très circonscrit (Abend, 2008). En ce sens, une théorie « vraie » doit

couvrir l'ensemble des cas particuliers dans son domaine d'application. Bien sûr, ce domaine d'application peut être restreint puisque, comme l'a souligné Weick (1989), une théorie ne peut être à la fois générale, précise et détaillée. Une théorie gagnant en généralité perd ainsi paradoxalement son pouvoir explicatif du réel.

Notons cependant que le fait qu'une théorie soit « vraie » peut ne pas être suffisant pour faire de cette dernière une « bonne » théorie. Par exemple si l'on suit Daft et Lewin (1990), la surprise produite par un énoncé qui s'oppose aux idées reçues ou au bon sens, est la qualité d'une bonne théorie. Mais à l'inverse, à trop vouloir créer la surprise, certains chercheurs sont parfois tentés de produire des théories « fausses », c'est-à-dire qui ne se vérifient pas empiriquement, donc qui ne décrivent pas la réalité. Cependant, au-delà des théories vraies ou fausses, le cas le plus fréquent en management nous semble être la production d'énoncés à visée théorique qui ne sont pas vérifiables ou, pire encore, dont les variables et/ou les mécanismes à l'œuvre ne sont pas identifiables. Dans ce cas, l'énoncé ne peut être considéré comme une théorie et le chercheur produit un énoncé « même pas faux », ou alors produit un autre objet qu'une théorie. Par exemple, Hedström et Swedberg (1998 ; voir Depeyre & Dumez, 2007) notent que les théories sont ainsi souvent remplacées par des descriptions ou des relations entre variables sans identification de mécanismes explicatifs.

La production de théories reste assez rare en sciences de gestion bien qu'il s'agisse probablement de l'objet de connaissances le plus valorisé dans le monde académique en sciences sociales. On peut voir plusieurs causes à ce manque de production de théories. D'abord, les chercheurs peuvent avoir du mal à construire, à tester, puis à valider ces théories. Cet exercice suppose en effet des compétences nombreuses et diverses, et l'on arrive sans doute beaucoup plus facilement à un énoncé « même pas faux » tel qu'évoqué précédemment. Ensuite, certains chercheurs, préoccupés par exemple par les concepts, les débats méthodologiques ou les études empiriques pour elles-mêmes, peuvent se désintéresser de la construction de théorie pour créer d'autres objets qui encapsulent des connaissances sur les organisations. Enfin, et c'est une possibilité qu'il ne faut pas écarter, peut-être que l'idée même de théorie n'a pas grande pertinence en sciences de gestion. En effet, la théorie abstrait, généralise et réduit les phénomènes sociaux, enlevant partiellement le caractère utile, lié à l'expérience, qui peut être un objectif de la recherche en management (Suddaby *et al.*, 2011).

Une telle hypothèse d'inutilité de la théorie peut sembler abrupte. Cependant, le problème des théories pour le management peut venir de l'idée même de causalité. Si l'on identifie des relations causales, des régularités, des fonctions dans le chaos du monde comme le disent Deleuze et Guattari (1994/1991), alors la théorie place les organisations et les individus dans une situation littéralement déterminée. Les notions de choix (Child, 1972) ou d'agence, centrales en management, se vident de leur sens et l'agent est au mieux agi. Cette conception n'exclut pas de reconnaître que l'action des acteurs est un mécanisme explicatif du lien entre les variables de la théorie (Coleman, 1986). Cependant, dans le cadre d'une théorie, cette action est déterminée.

Nous voyons malgré tout trois raisons pour lesquelles l'individu ou l'organisation garderait une marge de manœuvre par rapport aux relations déterminées d'une théorie. La première tient à la théorie elle-même. Paradoxalement, l'acteur peut tout simplement ne pas se retrouver enfermé dans les relations causales parce que la théorie est fausse ! Dans ce cas, la théorie n'est qu'un discours et l'acteur n'est pas soumis

au déterminisme postulé dans la théorie. La seconde raison relève du jeu d'acteur. L'individu ou l'organisation peut faire preuve de créativité permanente en allant sans cesse chercher des leviers d'action qui se situent en dehors du champ de la théorie concernée. Le déterminisme se situerait alors en dehors des relations entre variables identifiées. La troisième raison susceptible d'expliquer la marge de manœuvre des acteurs est de considérer que le fait de dévoiler un déterminisme permet de s'en émanciper. En prenant conscience de certaines relations causales, l'acteur peut par la suite les remettre en cause et générer d'autres relations entre variables de gestion.

Bien sûr, on peut aussi dire, en suivant Popper (1963), que le but de la science n'est pas de créer des certitudes mais plutôt de proposer des résultats réfutables. En ce sens, l'action d'un manager en dehors de la relation causale prévue par une théorie ne remettrait pas en cause l'idée de théorie en tant que telle mais la théorie concernée, qui se trouve alors réfutée dans certaines circonstances, laissant la place à une théorie plus générale, à une théorie concurrente, ou à une théorie qui porte sur un autre objet. Il n'empêche que si une théorie est vraie pour un domaine donné dans un contexte donné, alors, l'organisation ou l'individu est inscrit dans des relations déterminées.

La théorie sert donc à décrire le monde plus ou moins parfaitement, mais permet rarement de le changer¹. Toutefois, on pourrait arguer du fait qu'il existe des théories dont les énoncés sont performatifs, c'est-à-dire qui créent la réalité. Dans ce cas, la théorie décrit le monde et le transforme. Cependant, si une théorie est performative, si le fait de l'énoncer et de la diffuser conduit à modifier la réalité, alors cela signifie qu'elle était fausse au départ, ou en tout cas qu'elle n'était pas « vraie » sur le domaine auquel elle s'applique ensuite.

Finalement, la théorie est fréquemment accusée d'être peu utile pour la pratique, d'où les appels récurrents dans la littérature à une recherche plus appliquée et tournée vers la mise en œuvre de la recherche au profit des organisations. En ce sens, la recherche utile serait celle qui va plus loin que la production de théorie.

Le cadre d'analyse (*framework*) ou la gestion conçue

Un deuxième objet de connaissances, beaucoup moins souvent évoqué que celui de théorie, est celui de cadre d'analyse (*framework*). Le cadre d'analyse ne doit pas être confondu avec le cadre conceptuel, qui renvoie en général à une activité du chercheur ayant pour objectif de visualiser globalement les relations entre les concepts de sa recherche. Il s'établit généralement au début d'une recherche. À l'inverse, le cadre d'analyse dont nous parlons ici est un « produit fini ».

Teece définit le cadre d'analyse ainsi :

A framework, like a model, abstracts from reality. It endeavors to identify classes of relevant variables and their interrelationships (Teece, 2007, p. 1320).

Cette relation entre variables le rapproche de la théorie mais le cadre est spécifique car :

A framework is less rigorous than a model as it is sometimes agnostic about the particular form of the theoretical relationships that may exist. (Teece, 2007, p. 1320)

Bien que généralement moins valorisé et souvent confondu avec l'outil, le cadre d'analyse trouve en management un écho particulièrement important auprès des praticiens. Que l'on pense au Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992), au modèle de l'Océan Bleu de Kim et Mauborgne (2005), au 7S de McKinsey (Peters

1. Bien qu'une description puisse dans certains cas révéler des leviers de changement de cette réalité (Demil & Lecocq, 2015).



Quai du Louvre,
Claude Monet (1867)
Gemeentemuseum, La Haye

2. Si nous soulignons l'intérêt des cadres d'analyse, nous ne signifions pas ici une adhésion à certains de ces cadres sur le fond. Comme le relève Teece par exemple, "The Five Forces framework has inherent weaknesses in dynamic environments. Fundamental is that it implicitly views market structure as exogenous, when in fact market structure is the (endogenous) result of innovation and learning" (2007, p. 1325).

& Waterman, 1982) ou au modèle des 5 forces de Porter (1980), ces productions font partie des rares exemples d'une très large diffusion et utilisation dans la pratique. Ceci constitue une différence forte avec la théorie qui s'adresse et se diffuse avant tout aux chercheurs de la discipline.

Dans un cadre d'analyse, le lecteur se voit proposer des concepts à manipuler et à adapter à sa situation pour produire un résultat : constituer une représentation des leviers de la performance et se donner des KPI, réfléchir

au *Business Model* dans son secteur et essayer de produire des innovations de rupture, construire l'excellence de son organisation, ou encore analyser la rivalité élargie dans son secteur. Les cadres offrent donc une trame d'analyse constituée de variables mais le travail le plus important est fait par l'analyste lui-même qui rassemble et compile les informations et les utilise en rapport avec sa situation. Les relations entre variables ne sont pas causales, autrement dit, elles ne sont pas figées. L'action des acteurs et ses résultats ne sont alors pas déterminés par les conditions initiales de leur situation. Plus précisément, ce sont les choix opérés par les acteurs qui vont définir ou préciser le type de relation, voire la force de la relation entre deux variables considérées. À ce titre, le cadre d'analyse se rapproche d'une méthode de conception de la gestion, non pas à destination des chercheurs, mais des praticiens.

Le modèle des 5 forces de Porter constitue une parfaite illustration de l'approche en termes de cadre d'analyse. Spender (2010) développe la démarche introduite par Porter à partir de deux de ses écrits en 1981 et 1991. Cherchant une voie médiane entre une approche purement théorique qui s'éloigne des contingences de la décision en organisation et une approche purement inductive basée sur l'accumulation de faits, Porter en vient à l'idée que le cadre d'analyse est un intermédiaire de choix. Il permet d'éviter l'écueil traditionnel de la micro-économie qui se révèle peu utile pour le praticien et l'absence de structure et d'organisation des données qui caractérise les premières réflexions en stratégie (notamment le modèle LCAG), trop ancrées dans l'empirisme². Ainsi, pour Porter, la micro-économie et l'approche « trop » théorique courent le risque de laisser de côté des variables importantes ayant une influence sur le phénomène étudié :

A theory that sought to explain part of a phenomena, but which left out important elements that precluded the offering of credible guidance for individual companies, was seen as inadequate to the task. (Porter, 1991, p. 97)

Au final – et si l'on accepte la recherche d'utilité pour les praticiens comme l'un des objectifs de la recherche en management –, les cadres d'analyse :

seek to help the analyst to better think through the problem by understanding the firm and its environment and defining and selecting among the strategic alternatives available, no matter what the industry and starting position. (Porter, 1991, p. 98)

En ce sens, sa position comme produit important de la recherche devrait probablement être plus valorisée.

Les outils ou la gestion prescrite

L'outil est souvent assimilé au cadre d'analyse, du fait de son utilité pour le praticien. Ainsi, le panorama des outils du management élaboré par le cabinet de conseil Bain &

Company (Rigby & Bilodeau, 2013) recense-t-il, par exemple, le Balanced Scorecard comme un outil alors que nous le considérons ici comme un cadre d'analyse. Dans le même temps, dans cette étude, sont considérées comme des outils l'*open innovation* ou les alliances stratégiques... La catégorie « outils » est donc fréquemment conçue très extensivement tant dans la littérature managériale qu'académique et appelle à être précisée. Chiapello et Gibert (2013) en donnent une vision plus étroite en soulignant que parmi les nombreuses caractéristiques de l'outil, sa finalité est liée plus ou moins directement à la performance organisationnelle et qu'il routinise des actions de coordination, de contrôle, de prévision, d'organisation ou de commandement, pour reprendre la typologie de Fayol. À cela s'ajoute une forte matérialité. L'outil de gestion a une forme particulière, reconnaissable, qui permet son utilisation récurrente.

Traiter des outils en les positionnant par rapport aux cadres d'analyse et aux théories nous amène à faire une distinction supplémentaire. Si nous pensons que l'assimilation entre outils et cadres d'analyse est souvent acceptable, l'outil est entendu ici comme prescriptif. Il réalise de façon systématique des opérations – qu'il doit être capable de répéter – et induit ou propose des solutions à un problème, ce qui n'est pas le cas du cadre d'analyse. En management stratégique, les matrices d'analyse de portefeuille classiques, telles de la matrice BCG ou McKinsey, sont ainsi à nos yeux des outils. À chaque situation (chaque case de la matrice) correspond une ou plusieurs préconisations (segmentation, abandon, investissement...) qui découlent naturellement du positionnement du domaine d'activités stratégique concerné. Les outils de la gestion de projet comme les diagrammes PERT ou GANTT, qui permettent de déterminer un chemin critique de tâches à accomplir et l'ordonnancement de ces tâches, sont de même nature. Ils préconisent des solutions à un problème.

Évidemment, nous reconnaissons que les prescriptions de l'outil ou les comportements et décisions qu'il induit ne s'imposent jamais totalement aux acteurs de l'organisation. Ceux-ci ont toujours des marges d'interprétation et de comportement face à des régulations de contrôle (Reynaud, 1989). Cependant, les relations entre les problèmes identifiés et les solutions proposées par l'outil sont prescrites et systématiques.

Les relations et tensions entre théorie, outil et cadre d'analyse

Les différentes productions en gestion discutées dans cet article entretiennent des relations complexes. D'une part, elles se différencient sur de nombreux points. D'autre part, elles sont complémentaires pour comprendre et façonner la gestion de l'entreprise. Théories, outils et cadres d'analyse peuvent même évoluer et changer de statut.

Les différences entre théories, outils et cadres d'analyse

Les définitions données précédemment tendent à montrer les spécificités de chacun des objets étudiés dans ce court article. Le tableau 1 synthétise notre point de vue sur la théorie, l'outil et le cadre d'analyse.

L'outil se distingue du cadre d'analyse par sa focalisation sur la routinisation d'opérations plutôt que sur la conception de la gestion et par sa plus forte matérialité (le cadre d'analyse étant essentiellement centré sur des opérations cognitives).

Alors que la théorie a vocation à être descriptive en premier lieu, bien que certaines théories soient prescriptives par nature (mais est-ce que ce sont des « bonnes » théories ?), l'outil, lui, prescrit (voire automatise) une action pour chaque élément

analysé. Outils et théories sont donc très différents. Ils ont cependant un point commun : les relations entre éléments (qu'il s'agisse de variables dans la théorie ou des « problèmes » et des « solutions » dans le cas d'un outil) relèvent de la nécessité. Ce sont des « prêts-à-penser ou à agir ». Au contraire, dans le cadre d'analyse les relations ne sont ni prescrites ni déterminées. Les éléments à considérer sont identifiés mais les relations entre eux ne le sont pas, ou en tout cas pas de manière systématique. Le cadre d'analyse laisse donc l'acteur concevoir en partie le système dans lequel il s'insère, bref, laisse place à la gestion. Cette différence amène Spender à considérer deux approches différentes de la recherche en gestion :

My overall argument is that for us management school types the ToF [Theory of the Firm] literature suggests two very different research programs. The first is our version of the neoclassical economists' search for positive theory that shows how firms 'must be' if they are to be optimal. This is about us trying to be better micro economists than those in the Economics Schools. This program denies all types of uncertainty bar the strategist's ignorance of the facts and it is attracting a fair amount of bad press. (...). Researching entrepreneurship, innovation, strategy and even leadership within this program seems to make little sense. A second research program focuses on managerial creativity, but the methodological implications are immense. (Spender, 2010, pp. 22-23)

	Théorie	Outil	Cadre d'analyse (framework)
Définition	Ensemble de relations causales entre concepts qui expliquent un résultat donné	Dispositif routinisé de résolution de problèmes	Ensemble de variables pertinentes en interrelation mais dont les relations ne sont pas déterminées
Principal rôle	Décrire la réalité de manière abstraite	Routiniser (la coordination, le contrôle, la prévision, l'organisation...)	Concevoir
Type d'éléments considérés	Antécédents et conséquences	Problèmes et solutions	Variables à considérer pour concevoir des décisions
Nature des relations entre éléments	Déterministe	Prescrite	Non déterminée et non prescrite
Liberté d'action pour l'individu et l'organisation	Faible voire inexistante	Faible	Forte
Producteur archétypique	Le chercheur	Le praticien ou le consultant	Le chercheur-consultant

Tableau 1 :
Théorie, outil et cadre d'analyse en gestion

Alors que le premier programme vise à créer des théories qui identifient des invariants, le second cherche à proposer des cadres d'analyse qui ont pour but d'éclairer ou de faciliter la gestion.

Les relations complexes entre outils, théories, et cadres

Au-delà de leurs différences, les trois types de production entretiennent des relations de complémentarité.

De manière un peu caricaturale, les théories servent à établir les cadres d'analyse et *in fine* des outils. C'est ainsi que la démarche de Norton et Kaplan s'inspire de la conception de la stratégie de Porter (Norreklit, 2000) et que l'analyse des forces concurrentielles d'un secteur incorpore les résultats de l'économie industrielle. Idéalement, le cadre d'analyse devrait être capable d'énoncer clairement les théories qui l'inspirent. Ainsi, le modèle RCOV de conception de *Business Model* que nous

avons développé a-t-il été construit en référence directe à la théorie de la firme d'Edith Penrose (voir Demil & Lecocq, 2012). D'autres cadres peuvent néanmoins n'avoir qu'un lien ténu avec la théorie comme le *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010). De la même façon, les outils intègrent le plus souvent des théories ou des éléments de théories, même si la relation entre les sources théoriques et l'outil lui-même peut être perdue de vue.

Cette complémentarité entre théories, outils et cadres d'analyse se retrouve dans la division qui s'opère entre différents groupes professionnels pour prendre en charge chacune de ces productions. Les théories sont pour l'essentiel le produit de chercheurs s'adressant à des chercheurs. C'est donc naturellement que cet objet est le plus valorisé dans cette communauté académique. Les cadres sont pour l'essentiel produits par des chercheurs-consultants. Ainsi, les auteurs que nous avons cités en guise d'illustration ont tous été consultants ou le sont encore. Ce produit leur permet de vendre à de multiples organisations une démarche de conception à mettre en œuvre. Enfin, les outils sont le plus souvent mis au point et utilisés par les consultants et les praticiens. Ils requièrent un encastrement dans et une adaptation forte à une organisation particulière et nécessitent un « paramétrage » pour être routinisés. Les rôles peuvent évidemment se brouiller plus que nous l'avancions ici. Des chercheurs proposent des cadres d'analyse comme lorsque Mintzberg décrit les rôles du manager, des praticiens tirent de leur expérience des cadres d'analyse tel que le diagramme d'Ishikawa en matière de qualité, des consultants participent à l'élaboration d'outils ou théorisent, comme dans le cas d'Henderson et de la courbe d'expérience.

De manière plus dynamique, on peut considérer que le statut d'un objet peut évoluer dans le temps. Ainsi, les théories peuvent être volontairement transformées en cadres d'analyse. Spender (2010) défend par exemple l'idée que les grandes théories de la firme peuvent assez facilement être formulées comme des cadres d'analyse. Au lieu d'identifier des régularités dans les relations causales, il s'agit alors de relever les principales variables pertinentes et de les considérer comme des leviers d'action pour la gestion.

Mais les théories, les outils et les cadres d'analyse peuvent aussi évoluer de manière involontaire, dans une logique de dénaturation, notamment du fait de leur diffusion. Par exemple, le risque encouru par les cadres d'analyse est double. D'un côté, lorsque le cadre s'est très largement diffusé auprès des praticiens, son utilisation peut devenir standardisée, routinisée. C'est le cas par exemple de l'analyse SWOT qui peut ne produire que peu d'effets en matière de définition de la stratégie (Hill et Westbrook, 1997) car son utilisation se limite souvent à un remplissage de cases qui correspond aux idées reçues du secteur (Demil, Lecocq, Warnier, 2013). Dans ce cas, le cadre d'analyse n'est même plus perçu comme un outil destiné à la conception de systèmes de gestion ou d'aide à la décision. La créativité permise par le cadre d'analyse est alors faible et l'utilisation routinière du SWOT relève plus de l'outil que du cadre d'analyse.



Le pont des Arts, Edward Hopper (1907)

D'un autre côté, à l'inverse du cas précédent, le cadre d'analyse peut être fétichisé et être assimilé à une théorie. Les critiques du Balanced Scorecard montrent qu'on y voit parfois un modèle théorique qui demande à être validé. Ainsi, Norreklit (2000) interroge le cadre comme on le ferait d'une théorie :

Therefore, it is worth asking whether this is a valid model for obtaining the results promised. (p. 67)

et

The validity of the model relies, however, on the assumption that the cause-and-effect relationship exists between the areas of measurement suggested. (p. 68)

Nous pensons cependant que la validation d'un cadre d'analyse n'a pas grand sens en dehors d'une épistémologie de type « positiviste ».

Conclusion

Cet article vise à promouvoir le cadre d'analyse comme un produit important de la recherche et à inciter les chercheurs en gestion à y porter plus d'attention. En tant que produit « hybride », entre l'outil et la théorie, il semble être un bon moyen de favoriser les échanges avec les praticiens et de diffuser des idées présentes dans les théories. Il oblige néanmoins à quitter les débats entre académiques pour tester le cadre sur des situations concrètes et éventuellement l'amender. De plus, le cadre d'analyse représente un enjeu important pour la pratique. C'est en effet parce qu'il laisse des marges de liberté à l'action des individus qui le mobilisent et qui l'appliquent à des situations particulières que sont réintroduites les questions éthiques (Spender, 2010). Ces questions sont également présentes dans la construction de théories et l'utilisation d'outils mais sous d'autres formes. Les théories peuvent incorporer des visions discutables du monde (Ghoshal, 2005). Les outils nécessitent des représentations et incorporent des conventions pouvant, elles aussi, être discutables (Moison, 1997). Néanmoins, dans le cas des théories ou des outils, les questions éthiques se posent au créateur de l'objet (outil ou théorie). Celui-ci peut ainsi se demander quelle est l'idéologie ou quels sont les postulats sous-jacents à la théorie ou à l'outil proposé. Il peut aussi se demander dans quels contextes ces derniers vont être utilisés. Mais une fois les théories ou les outils acceptés par les utilisateurs, leur utilisation soulève rarement de nouvelles questions éthiques. À l'inverse, dans le cas du cadre d'analyse, les résultats de son utilisation ne sont pas déterminés. Les cadres d'analyse laissent une large marge de liberté lors de leur mise en œuvre et les dilemmes éthiques apparaissent plus facilement, laissant là encore libre cours à la responsabilité managériale ■

Références

- Abend Gabriel (2008) "The meaning of 'theory'", *Sociological Theory*, vol. 26, n° 2, pp. 173-199.
- Chiapello Eve & Gilbert Patrick (2013) *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte (coll. Grands Repères).
- Child John (1972) "Organization Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, n° 1, pp. 1-22.
- Coleman James S. (1986), "Social Theory, Social Research, and a Theory of Action", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 6, pp. 1309-1335.
- Daft Richard & Lewin Arie (1990) "Can Organisation Studies Begin to Break out of the Normal Science Straitjacket?" *Organization Science*, vol. 1, n° 1, pp. 1-9.

- Deleuze Gilles & Guattari Félix (1994/1991) *What is philosophy?*, New York, Columbia University Press. [trad. de *Qu'est-ce que la philosophie ?* Paris, Éditions de Minuit.]
- Demil Benoît & Lecocq Xavier (2012) "Le Business Model comme programme de recherche en stratégie", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 13-22.
- Demil Benoît & Lecocq Xavier (2015) "La place de la description dans le discours du dirigeant", *Gérer et Comprendre*, n° 119, pp. 32-41.
- Demil Benoît, Lecocq Xavier & Warnier Vanessa (2013) *Stratégie et Business Models*, Paris, Pearson.
- 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.
- Ghoshal Sumantra (2005) "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.
- Hill Terry & Westbrook Roy (1997) "Swot analysis: it's time for a product recall", *Long Range Planning*, vol. 30, n° 1, pp. 46-52.
- Hedström Peter, Swedberg Richard [eds] (1998) *Social mechanisms. An analytical approach to social theory*, Cambridge (UK) Cambridge University Press.
- Kaplan Robert & Norton David (1992) "The Balanced Scorecard. measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1 (January/February), pp. 71-79.
- Kim Chan & Mauborgne Renée (2005) *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston, Harvard Business School Press.
- Moisdon Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Norreklit Hanne (2000) "The balance on the Balanced Scorecard a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, vol. 11, n° 1, pp. 65-88.
- Osterwalder Alexander & Pigneur Yves (2010) *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.
- Peters Thomas J. & Waterman Robert H. Jr (1982) *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*, London, HarperCollins Publishers.
- Popper Karl (1963) *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*, London, Routledge.
- Porter Michael E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
- Porter Michael (1981) "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 4, pp. 609-620.
- Porter Michael (1991) "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (Special Issue, Winter 'Fundamental research issues in strategy and economies'), pp. 95-117.
- Reynaud Jean-Daniel (1989) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Rigby Darrell & Bilodeau Barbara (2013) *Management tools and trends 2013*, Bain & Company [http://bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf].
- Sponder John-Christopher (2010) "Theory of the firm, or framework?", Working paper. [http://www.jcsponder.com/uploads/ESADE_May_2010_V1.3.pdf].
- Suddaby Roy, Hardy Cynthia & Nguyen Huy Quy (2011) "Where are the new theories of organization?", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 236-246.
- Teece David (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, pp. 1319-1350.
- Weick Karl E. (1989) "Theory construction as disciplined imagination", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 516-31.
- Whetten David (1989) "What constitutes a theoretical contribution?", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 490-495.

*Rue de Sèvres,
 Une porte cochère avant le magasin Le Tournis,
 Midi et l'été
 Sur l'asphalte suspend tous les élans.
 Une jeune femme,
 La ligne d'ombre de sa jupe nue
 Est complice de son corps charmant,
 Poursuit un rêve éveillé,
 Assise à même la pierre du seuil.
 Je la nomme
 Liseuse aux douze pavots blancs,
 Méridienne,
 Encore qu'elle garde les yeux grands ouverts
 Et les doigts symétriques.
 En feuilletant son livre absent,
 Elle demeure, je la perds,*

*Sans délai, à la rue suivante,
 Syllabe d'écho, amante coupable.*

(Paris sans issue, René Char)



Bancs livres, square Gabriel Pierné, 12 octobre 2015 (MB)

1. L'auteur remercie Charles Revue pour son aide précieuse dans l'élaboration du texte et Hervé Dumez pour la suggestion très judicieuse des travaux d'Hannah Arendt.

L'amitié, clé d'un succès académique ?¹

Marie-Rachel Jacob
EMLYON Business School, OCE

*L'amitié – aussi sélective que la pitié est égalitaire –,
le phénomène central, où, seule, s'atteste l'humanité.
(Arendt, 1974, p. 21)*

Certains discours ont la vie dure. D'une part de nombreux chercheurs déplorent un manque d'audace et de nouveauté dans les recherches académiques, d'autre part persiste le mythe du chercheur solitaire arrivant par ses seules forces à produire une connaissance scientifique digne du prix Nobel. Or est-on vraiment certain que les grandes découvertes sont le fruit d'un unique cerveau ? En tout cas, les méthodes pour trouver LA bonne idée sont formelles : ça va mieux avec du collectif ! Et c'est la conclusion de Dumez (2009), à savoir organiser des ateliers en groupe pour pratiquer des exercices d'heuristiques et ainsi stimuler de nouvelles idées. Tout paraît tendre vers une plus grande prise en compte du collectif dans la gestion des chercheurs et de la recherche. C'était sans compter sur le tour de force du néolibéralisme. En effet, l'une des prouesses de cette doctrine a été d'opérationnaliser le concept de liberté dans la figure de l'individu entrepreneur de lui-même, dont le succès repose uniquement sur la capacité de l'individu à se vendre et à vendre ses compétences sur le marché mondialisé du travail. Le monde académique s'en est bel et bien saisi au vu de la citation suivante :

Le professeur-chercheur se gère individuellement comme une entreprise et le système a poussé à cela, y compris aux États-Unis ou en Asie. Les enseignants sont des entrepreneurs d'eux-mêmes. Et ce, même quand ils sont dans le secteur public. Ils travaillent pour leur notoriété. [...] Par exemple, si vous êtes persuadé que votre ambition professionnelle est d'arriver à la présidence de votre association de recherche, vous êtes entrepreneur de vous-même. Si vous voulez continuer vos travaux tout en étant consultant dans les médias ou écrire des livres, vous développez l'entreprise de vous-même. Et je n'y suis pas opposé. Au contraire, car nous sommes dans une vraie logique de marché. Le métier d'enseignant-chercheur est devenu global et totalement « marchandisé ». (Belletante & Borghos, 2015, p. 156)

Cette vision fait apparaître en filigrane l'idée suivante : la concurrence entre individus est un mécanisme de régulation du marché académique et l'entreprise individuelle une clé de la réussite. Mais cela conduit-il réellement à une meilleure qualité académique ?

Dix ans plus tôt, Dumez (2005) pointait du doigt les dérives d'un utilitarisme exacerbé dans la formation des doctorants consistant à ne faire que ce qui est utile dans le cadre de la thèse en partant du principe que l'objectif est de soutenir une thèse en trois ans avec deux publications. Le doctorant cherche ainsi à :

préciser le plus tôt possible le sujet définitif de la thèse, puis à centrer l'analyse bibliographique autour de ce sujet [...] puis à sélectionner les données pour qu'elles s'adaptent au mieux à ce sujet. (Dumez, 2005, p. 17)

Or :

Une telle démarche peut en effet conduire à une impasse : un travail de recherche bien ficelé qui n'est que la répétition déguisée de travaux antérieurs, une simple variation sur un thème balisé. Et ce peu d'apport bien visible aux yeux des rapporteurs, des membres du jury et des recruteurs éventuels. (*op. cit.*, p. 17)

Cet utilitarisme qualifié de « naïf » conduit à une contre-performance académique, dans la mesure où les résultats produits ne permettent ni de réaliser une thèse majeure ni d'obtenir un poste à la hauteur des attentes en termes de prestige.

Dumez (2005) propose ainsi un utilitarisme « éclairé » en introduisant l'importance du collectif dans l'obtention de résultats de recherche permettant des contributions réelles :

[...] Il convient d'alterner les périodes d'approfondissement de son sujet et de travail de mise en tension vers le général dans la solitude, avec ce même travail dans un cadre collectif. On sait aussi qu'il faut que ce collectif soit riche de diversité et non monothématique, et qu'il partage cette quête d'un utilitarisme éclairé, c'est-à-dire qu'il ne considère pas un échange ouvert comme une perte de temps. On sait que la démarche – métaphore elle-même inattendue – relève de la « cocktail party » : des gens qui n'ont pas l'habitude d'échanger forment des groupes qui peuvent se faire et se défaire, et entretiennent des conversations originales. (Dumez, 2005, p. 18)

Un doctorant recourant à un utilitarisme éclairé en mobilisant notamment un collectif de chercheurs aurait davantage de chances de produire une contribution académique importante qu'un doctorant écoutant les sirènes néolibérales et comptant sur ses seules forces d'entrepreneur pour faire carrière. Si d'autres paramètres sont à prendre en compte pour faire une carrière dans le monde académique, quels sont-ils ?

La carrière des académiques a longtemps été envisagée comme « sans frontières » (*boundaryless career*), où les possibilités d'évolution dépassent le seul cadre de l'organisation (Arthur & Rousseau, 1996). Ainsi le rôle de l'employeur serait mineur par rapport au rôle de chaque individu dans sa réussite de carrière. Cette hypothèse de carrière sans frontières rejoint l'entrepreneur de soi dans l'idée que les individus sont totalement libres de leurs choix et sont entièrement responsables de leurs succès ou échecs. Or Dany, Louvel et Valette (2011) démontrent que ce modèle n'est pas empiriquement valable pour les carrières académiques. Elles introduisent le concept de *script* de carrière pour expliquer les choix et les résultats obtenus par les chercheurs pour leur carrière. Par exemple, la représentation qu'ont les chercheurs des conditions de promotion, et en particulier de ce qu'il faut faire pour obtenir le statut de professeur des universités en France, influence la manière dont ils vont faire leurs choix en matière d'activités (plus d'heures de cours, avoir des responsabilités administratives, etc.) et les objectifs de carrière qu'ils vont se fixer. À ce titre, chaque employeur va jouer un rôle important dans la carrière des chercheurs au niveau de l'accessibilité des règles de promotion.

Le « marché » académique se révèle ainsi plus dépendant des organisations que ce que prétendent les discours néolibéraux. Reste à savoir ce qu'il se passe à l'intérieur des organisations en regardant les relations entre académiques. Or, d'après Gersick, Bartunek et Dutton (2000), les relations entre enseignants-chercheurs sont une fin en soi contrairement à ce que dit la théorie des réseaux sociaux qui les considère

uniquement comme une ressource pour les individus. Les auteurs ont mené une enquête sur 37 enseignants-chercheurs choisis selon des critères d'affiliation (6 *business schools* réparties sur le territoire des États-Unis), d'ancienneté et de sexe (10 femmes junior, 9 femmes senior, 9 hommes junior et 9 hommes senior). Les entretiens étaient centrés sur les relations que les chercheurs percevaient comme centrales pour eux en expliquant pourquoi et en racontant des situations précises. L'objectif de l'enquête était d'explorer l'importance des relations positives comme négatives dans la carrière des chercheurs. Les situations décrites par les répondants ont permis aux auteurs de mettre en avant le caractère central des relations entre pairs dans le monde académique. Le lieu de travail des chercheurs est l'endroit où de telles relations se créent pour le meilleur comme pour le pire. Les relations tissées lors de la formation doctorale entre doctorants ou avec un ou des superviseurs font également l'objet de narrations. Dans les relations décrites par les répondants, 57 % d'entre eux ont choisi de parler de collègues étant des amis pour parler d'une relation importante pour leur carrière. Cette enquête montre que, même au pays de la réussite individuelle, les relations peuvent être importantes. Dans ce papier, l'idée est d'aller plus loin en considérant l'amitié comme facteur de succès académique.

La production de connaissances nouvelles nécessite une maîtrise des connaissances actuelles, de l'état de l'art de la littérature. Or, c'est ce qui lie le chercheur aux autres, y compris ceux qui nous ont précédés. Une relation se tisse entre les travaux des auteurs écrivant sur un même champ. Sur la relation particulière qu'est l'amitié, l'exemple le plus célèbre d'un point de vue littéraire et probablement académique reste l'amitié qui a lié Montaigne et La Boétie pendant les quatre années précédant la mort de ce dernier en 1563. Cette amitié a même fait l'objet d'un essai de Montaigne publié en 1580.

André Gide lui-même résume bien la caractéristique intéressante de cette relation dans sa préface de l'édition Gallimard en 1962 des *Essais* : « [...] quel il [Montaigne] aurait été s'il n'avait pas rencontré La Boétie, et aussi ce qu'eussent été les *Essais* si La Boétie n'était pas mort aussi jeune [...] »

N'y a-t-il qu'un pas pour transposer cette contribution de l'amitié au succès jusque dans le milieu académique ? Mathieu (2011) met en lumière la manière dont Montaigne est entré en dialogue avec les écrits de La Boétie pour développer sa propre pensée et devenir le philosophe incontournable que l'on connaît. Si Lefèvre (2007) distingue deux conceptions de l'amitié chez La Boétie et Montaigne, c'est pour mieux préciser les points de vue de chacun. La Boétie part de l'idéal de l'amitié alors que Montaigne parle de son expérience de l'amitié avec La Boétie dans les *Essais* (Montaigne, 1965/1580). Si l'on sait désormais que cette expérience a permis à Montaigne de produire ses *Essais*, voyons quelle définition de l'amitié Lefèvre tire du *Discours sur la servitude volontaire* de La Boétie :

Ainsi, l'amitié se définit-elle comme une relation où tout rapport de domination est d'avance exclu et l'on pourrait même aller jusqu'à dire que seule l'admiration réciproque permet à l'homme de briser sa solitude. Aussi faut-il souligner l'importance particulière accordée à la notion d'estime. L'estime est la cause première et principale de l'amitié et on ne saurait avoir pour ami quelqu'un qu'on n'estime pas. (Lefèvre, 2007)



Escalier, rue Chappe,
28 octobre 2015

On peut prêter cette définition aux relations entre enseignants-chercheurs, dans la mesure où la logique des pairs brouille l'idée d'une hiérarchie au sens traditionnel. La domination n'est pas issue d'un pouvoir hiérarchique mais potentiellement d'une renommée académique fondée sur la publication. Compte tenu de la nature des travaux académiques, l'admiration et l'estime sont des facteurs favorisant que l'on retrouve dans les relations entre enseignants-chercheurs (Gersick, Bartunek & Dutton, 2000). L'exemple de l'amitié entre La Boétie et Montaigne et l'impact des travaux de ce dernier sur la pensée occidentale montre que se faire des amis parmi ses collègues et s'appuyer sur leurs travaux pour développer les siens est une stratégie qui peut être bénéfique.

Pour revenir à la conduite des affaires académiques et à la gestion des enseignants chercheurs, les travaux d'Arendt montrent comment l'amitié se situe au centre de la vie politique :

Ainsi nous est-il difficile de comprendre l'importance politique de l'amitié. Lorsque, par exemple, nous lisons chez Aristote que la *philia*, l'amitié entre citoyens, est l'une des conditions fondamentales du bien-être commun, nous avons tendance à croire qu'il parle seulement de l'absence de factions et de guerre civile au sein de la cité. Mais pour les Grecs, l'essence de l'amitié consistait dans le discours. Ils soutenaient que seul un « parler-ensemble » constant unissait les citoyens en une *polis*. Avec le dialogue se manifeste l'importance politique de l'amitié, et de son humanité propre. Le dialogue (à la différence des conversations intimes où les âmes individuelles parlent d'elles-mêmes), si imprégné qu'il puisse être du plaisir pris à la présence de l'ami, se soucie du monde commun, qui reste « inhumain » en un sens très littéral, tant que des hommes n'en débattent pas constamment. Car le monde n'est pas humain pour avoir été fait par des hommes, et il ne devient pas humain parce que la voix humaine y résonne, mais seulement lorsqu'il est devenu objet de dialogue. [...] Nous humanisons ce qui se passe dans le monde et en nous en en parlant, et, dans ce parler, nous apprenons à être humains. (Arendt, 1974, pp. 34-35)



Place des Abbesses, Maurice Utrillo (1910)

Ainsi le caractère collégial du gouvernement des affaires académiques devrait rester au centre de la gestion des enseignants-chercheurs. Or le mouvement de managérialisation des établissements d'enseignement supérieur et des *business schools* remet en cause cette collégialité. Ce qui pose la question de l'adéquation entre la nature du travail académique, que ce soit l'enseignement ou la recherche et des principes de management fondés sur la figure de l'entrepreneur de soi.

Ces débats ne sont pas nouveaux. Les tendances néolibérales et managériales demeurent lourdes par rapport à des prises en compte du collectif dans la production de savoir et de la collégialité comme mode de gouvernement. L'amitié peut et doit constituer le dernier rempart contre certains extrêmes contre-productifs générés par ces tendances.

Afin de mieux résister, rappelons-nous simplement le caractère central des relations dans le monde académique et de l'amitié en particulier :

Since colleagues help to define what counts as good and interesting in one's field, they heavily influence one's potential to obtain day-to-day respect and enjoyment at work. (Gersick, Bartunek et Dutton, 2000, p. 1039)

Les prix Nobel n'étant attribués qu'environ trente ans après la publication de la découverte scientifique, mieux vaut considérer le succès académique comme un quotidien fondé sur le respect des pairs et le plaisir à travailler. Et l'amitié de constituer la clé d'un tel succès ■

Références

- Arendt Hannah (1974) *Vies politiques*, Paris, Gallimard.
- Arthur Michael B. & Rousseau Denise M. [eds] (1996) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.
- Belletante Bernard & Borghos Christian (2015) *Éducation. Dernière frontière avant le monde : ou comment le directeur d'une grande école voit l'évolution de l'enseignement pour bien vivre avec les réalités de demain*, Paris, Eyrolles.
- Dany Françoise, Louvel Séverine & Valette Annick (2011) "Academic Careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts", *Human Relations*, vol. 64, n° 7, pp. 971-996.
- Dumez Hervé (2005) "Quelques considérations à propos de l'utilitarisme du doctorant (Éloge du chemin de traverse)", *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, pp. 17-18.
- Dumez Hervé (2009) "Comment avoir des idées ?" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 1, pp. 2-11.
- Gersick Connie J.G., Bartunek Jean M. & Dutton Jane E. (2000) "Learning from Academia: the importance of relationships in professional life", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, pp. 1026-1044.
- Gide André (1962) *Préface aux Essais I*, Paris, Gallimard (coll. Folio classique).
- Lefèvre Daniel (2007) "Montaigne et La Boétie : deux images de l'amitié", *Imaginaire & Inconscient*, vol. 2, n° 20, pp. 15-21.
- Mathieu Geneviève (2011) *La Boétie et Montaigne : la lecture comme exercice de libération de la pensée*, Mémoire de Maîtrise, Montréal, Université de Québec à Montréal.
- Montaigne Michel de (1965/1580) *Essais I*, Paris, Gallimard (coll. Folio classique).

*Un cygne avance sur l'eau
tout entouré de lui-même,
comme un glissant tableau ;
ainsi à certains instants
un être que l'on aime
est tout un espace mouvant.*

*Il se rapproche, doublé,
comme ce cygne qui nage,
sur notre âme troublée...
qui à cet être ajoute
la tremblante image
de bonheur et de doute.*

(poème composé en Français, Rainer Maria Rilke)

*L'île aux Cygnes.
Île artificielle, anciennement digue
de Grenelle, située entre les 15^e et 16^e
arrondissements de Paris*



Rue de la Sorbonne

Hervé Dumez

S'engage alors une étonnante série de spéculations. En trois mois, de novembre 1254 à janvier 1255, des granges, des prés, des maisons, trente-neuf en tout, sont acquis dans le quartier. Les actes portent la mention : « *ad opus cujusdam amici ejus* » (pour le compte d'un certain ami). Les acheteurs ne sont donc que des prête-noms qui opèrent pour un ami inconnu. On le saura par la suite, l'ami en question est le futur Saint Louis lui-même. Rentré de Terre Sainte en juillet 1254, Joinville raconte son activité débordante, sa volonté de réorganiser les structures du royaume mais aussi sa soif de soutenir les œuvres charitables.

Au bout de cette politique immobilière, il y en a trois possibles : les frères de Sainte-Croix et les Filles-Dieu pour qui il veut élever un couvent, et le projet de Robert de Sorbon.

La reine fit remarquer que l'idée d'établir les Filles-Dieu, en plein cœur du quartier étudiant, près du cloître Notre-Dame et de la Montagne Sainte-Genève, n'était sans doute pas des meilleures. Saint-Louis les installera finalement à l'écart des turbulences du monde, sur la route de Saint-Denis.

Face aux frères de Sainte-Croix, Robert joue finement. Il acquiert en octobre 1255, au beau milieu du quartier qu'il a choisi, la grange de Jean de Bagnex sise rue Coupe-Gueule¹. Un an et demi plus tard, le roi lui offre l'ancienne demeure de Jean d'Orléans, avec les étables attenantes, qui jouxte la grange. Robert multiplie alors les achats, cherchant à la fois à arrondir son domaine et à acquérir des moyens d'échange : en janvier 1259, trois maisons dans la grande rue Saint-Jacques ; trois en février, deux rue de la Bretonnerie et une rue Coupe-Gueule ; en juillet, cinq maisons encore rue Coupe-Gueule, et une près des Termes. Magnanime en apparence, en février de cette même année, il cède les maisons qu'il vient d'acquérir rue de la Bretonnerie aux frères de Sainte-Croix : ils y édifieront le couvent Sainte-Croix de la Bretonnerie, tandis que lui arrondit son patrimoine là où il le souhaite. Car en remerciement de sa cession aux bons frères, le roi lui fait don de plusieurs biens « *rue Coupe-Gueule, vis-à-vis du palais des Termes², depuis la demeure de Guillaume le Panetier et Jean d'Ermanville jusqu'à la fin de cette rue, ainsi que de quelques maisons sises près de la demeure de maître Pierre de Chambly*

1. Quelques documents portent « rue Coupe-Gorge ». C'est bien l'idée : une rue à ne pas fréquenter à la nuit tombée, et peut-être même pas en plein jour...

2. Il s'agit du palais des thermes de Cluny.

au bout de l'autre rue qui lui fait face. » Il le fait « *ad opus scolarium qui inibi moraturi* », à l'usage des étudiants qui y prendront demeure – signe que le projet a déjà pris corps à cette date. Louis IX donne à Robert autorisation de fermer la rue Coupe-Gueule à ses deux extrémités. Elle deviendra donc rue aux Deux-Portes. Peu à peu, Robert achètera tout le quartier : les maisons de la rue des Maçons, parallèle à la rue Coupe-Gueule et dont les jardins communiquent avec ceux des bâtiments de cette dernière, les terrains et maisons de la rue des Poirées, perpendiculaire aux deux autres.



Joinville dit de Robert qu'il était « *filz de vilain et de vilaine* », sans doute une famille de paysans ou d'artisans d'une certaine aisance. Il garde de ses origines le sens de l'accumulation du patrimoine (comme en témoignent ses achats immobiliers), d'un certain ordre, du concret. Ses sermons se distinguent de ceux des grands théologiens de son époque, Bonaventure ou Thomas d'Aquin, en ce qu'ils fourmillent d'anecdotes, de situations de la vie courante. Saint-Louis, dit Joinville, l'appréciait pour sa « *prud'hommie* » : sa franchise, sa droiture simple.



Lorsqu'un nouvel étudiant arrive à Paris, il s'agrège aux étudiants de sa nation. Il y en a alors quatre : la française, pour les pays de langue d'origine latine, sud de la France et Italie ; la Picarde, pour le nord de la France et les Wallons ; la normande, pour Normands et Bretons, et l'Anglaise, qui deviendra plus tard, avec la guerre de Cent Ans, l'Allemande, pour les Anglais et tous les pays du nord de l'Europe. On se choisit un maître, généralement de sa nation. L'Université de Paris ne compte alors que huit chaires. On paie son maître, qui loue quant à lui une salle du côté de la Montagne Sainte-Geneviève et qui fournit un morceau de chandelle et la botte de paille, achetée rue du Fouarre, sur lequel l'étudiant s'assiéra et écrira. Pour le reste, il faut trouver un logement et les bourgeois de Paris s'entendent à augmenter les loyers sous la pression de l'afflux d'étudiants. Les conditions d'existence et de travail sont dures et les tentations nombreuses : comme le note Jacques de Vitry dans son *Historia Occidentalis*, au chapitre « De statu civitatis parisiensis » : « *Dans la même maison, vous trouvez en haut des écoles, en bas des lieux de débauche. Combien il est malaisé pour un étudiant de mener une vie sobre, réglée et chrétienne.* »

L'Université n'a aucune existence matérielle. Elle n'est que le rassemblement – pensé sur le mode de la corporation – des maîtres et des étudiants. De temps en temps, la faculté se réunit dans l'Église des Mathurins, entre la rue Saint-Jacques et le palais de Cluny. Quand un maître dispute un *De quodlibet*, les autres maîtres donnent vacance à leurs étudiants pour qu'ils puissent y assister, et souvent s'y rendent eux-mêmes pour participer aux échanges.

Pour les Arciens, c'est-à-dire les étudiants de la faculté des Arts, quelques collèges existent. Robert a dû fréquenter celui qu'avait fondé Gauthier de Launay pour les étudiants pauvres originaires de la région de Reims, le collège de Rethel : Sorbon est en effet un hameau distant de quatre kilomètres de Rethel. Rue de la Montagne Sainte Geneviève, le collège de Dace ou des Danois, accueille les étudiants de ce pays et des pays du Nord. Il y a aussi, sur la paroisse de Saint-Nicolas du Chardonnet, non loin de la porte Saint-Victor, le collège des Bons-Enfants Saint-Victor. Mais on est maître ès arts vers vingt ans et les collèges vous mettent alors dehors. Il faut ensuite devenir bachelier biblique (commentaire non théologique de l'Écriture), bachelier sententiaire (ayant fait œuvre d'un nouveau commentaire, original et personnel, du *Livre des Sentences* de Pierre Lombard), avant de devenir maître en théologie et d'obtenir la *licentia docendi* qui permet de prétendre à une chaire dans toutes les Universités de la Chrétienté, souvent vers trente-cinq ans.

Seuls ceux qui ont choisi d'entrer au couvent bénéficient de conditions matérielles décentes.



Les frères prêcheurs sont en effet arrivés à Paris le 12 septembre 1217. En août 1218, ils se sont établis en haut de la rue Saint-Jacques. Lorsque saint Dominique, revenant d'Espagne, passe par Paris en 1219, ils sont déjà une trentaine. Les étudiants-moines sont logés au couvent, et les cours des maîtres ont lieu dans le réfectoire du couvent, avec tables et chaises. Thomas d'Aquin y est d'abord étudiant, puis professeur. Le *scriptorium* fournit les livres nécessaires aux études.

C'est en 1219 que sont arrivés les Frères Mineurs. Ils ont cherché à construire un couvent à Vauverts (l'actuel jardin du Luxembourg), mais le bâtiment s'est écroulé avant d'être achevé. Ils se sont alors installés dans les dépendances de l'abbaye de Saint-Germain des Prés. Jean de Fidenza y entre en 1243. Cinq ans plus tard, il obtient le grade de bachelier biblique, celui de bachelier sententiaire en 1250 et, enfin, celui de maître en théologie ainsi que la *licentia docendi* en 1253. Au moment où Robert fonde son collège, en 1257, il est ministre général de l'ordre, plus connu sous le nom de Bonaventure ou « docteur séraphique ».



Les relations entre les maîtres et les ordres sont des plus mauvaises. Longtemps, les premiers s'opposent à ce que des moines obtiennent une chaire. Ce sont des étudiants, donc des revenus qui leur échappent, et les conditions matérielles des couvents sont par trop supérieures aux leurs. Le 2 octobre 1255, à la reprise des cours, les maîtres régents de l'Université de Paris décident de dissoudre celle-ci et d'aller se reformer ailleurs, à Angers ou Orléans. Le 5 octobre 1256, le plus virulent des agitateurs, Guillaume de Saint-Amour, est condamné par le pape et doit s'exiler. Les maîtres réclameront à plusieurs reprises son retour, mais il mourra dans son pays d'origine, Saint-Amour en Franche-Comté où

il était assigné à résidence. De 1255 à 1260, Rutebeuf lance une série de pamphlets en vers autour des dissensions qui secouent l'Université. Finalement, l'Église prend une position intermédiaire : elle autorise une chaire par couvent, et une seulement.

Le conflit est d'autant plus violent qu'il mêle – comme souvent – le matériel et l'intellectuel. L'Église admet l'acclimatation d'Aristote, mais dans des limites étroites. Les maîtres séculiers, à la suite de Siger de Brabant, s'enthousiasment pour un aristotélisme d'avant-garde, venu de la culture arabe, celui d'Averroès notamment, nettement éloigné de la doctrine de l'Église. En 1277, l'évêque de Paris, Étienne Tempier, condamne 153 thèses ayant cours chez les maîtres de l'Université de Paris, dont certaines sorties des œuvres de Thomas d'Aquin lui-même.

*
**

L'objectif de Robert de Sorbon est de fournir aux étudiants en théologie l'environnement matériel et intellectuel qu'il leur faut, les avantages du couvent sans les ordres.

Les statuts s'expriment, plus tard, en quatre points : « *vivere socialiter et collegialiter et moraliter et scholariter.* »

Les *socii* comportent les boursiers et les élèves payants, riches étudiants qui bénéficient des avantages du Collège contre rétribution. Ils ne seront jamais plus de 36, même au temps de Richelieu. On occupe tour à tour la charge de lecteur durant les repas pris en commun, de clerc chargé de la chapelle, de procureur mineur durant tout un trimestre (gestion des questions matérielles : les vendanges en automne, l'approvisionnement en poisson durant le carême, etc.). À la tête du collège se trouvent, nommés pour six mois, un procureur général préposé aux questions matérielles et un prieur pour les questions humaines et spirituelles. Ce partage des

responsabilités, à tour de rôle, est voulu et fait de tous des égaux. Le cachet de la Sorbonne est d'ailleurs une roue à dents égales, symbole de l'égalité de tous au sein du collège autant que jeu de mot



Auguste Comte, place de la Sorbonne, 11 novembre 2015 (MB)

sur le nom de Robert (*Sors Bona*, roue de la fortune). Le proviseur, quant à lui, est élu à vie par un collège comportant l'archidiacre du lieu, le chancelier de Paris, tous les maîtres régents de la faculté de théologie, des doyens de médecine et du droit, du recteur de l'Université et des procureurs des quatre nations.

Collegialiter, parce que chacun participe aux responsabilités et aux services communs. On mange tous ensemble. C'est le lecteur ou le prieur qui sonne la clochette annonçant le début du repas. On ne peut parler qu'après que le lecteur a prononcé les mots : « *Tu autem* ». Il est permis de déjeuner dehors, mais on est alors tenu de payer son repas « *afin que les associés soient ainsi dissuadés de manger trop souvent en ville.* » On peut aussi manger dans sa chambre et inviter des hôtes extérieurs, mais il faut alors payer pour eux, ne pas troubler le repas commun par des bruits intempestifs, et cela ne doit pas se reproduire trop souvent.

Moraliter. Chaque écart est assorti d'une amende : deux sous pour une ivresse. La moralité de chaque candidat à une bourse est vérifiée par le proviseur, et ce dernier peut prononcer l'exclusion en cas d'infraction grave. Les femmes ne sont évidemment pas admises dans l'enceinte.

Scholariter ne veut pas dire, au début, que le collège dispense des enseignements. Il se contente d'offrir l'environnement favorable aux études, qui sont menées auprès des maîtres-régents de la faculté de théologie. Des exercices ont lieu au collège en marge des cours, des répétitions. Le collège construit une des plus grandes bibliothèques de Paris : elle est rassemblée dans la salle de la grande librairie, où sont disposés vingt-six pupitres, portant chacun une lettre de l'alphabet, de A à Z, puis AB, AC et AD. À chaque pupitre sont attachés les livres par des chaînes, chacun portant un numéro. Au premier inventaire (1290), on en compte 1017.

*
**

Robert a pris soin de s'attacher l'Université. Le recteur de celle-ci, l'ensemble des maîtres régents de théologie, les procureurs des quatre nations, participent à son élection. Les boursiers du collège suivent les cours des maîtres. Aucun enseignement n'a lieu au collège lui-même, on l'a dit. Seuls des exercices de préparation et de répétition des cours y sont organisés. Par contre, le collège est totalement libre de son recrutement.

Mais Robert de Sorbon, maître lui-même, donna ses cours, comme il était naturel, en sa maison. Le collège s'étendant, les locaux étant spacieux, il offrit aux maîtres amis les salles pour leur enseignement. Au fil du temps, de plus en plus de maîtres de la Faculté de théologie furent d'anciens boursiers de la maison, continuant à y enseigner. De simple lieu d'hébergement pour étudiants pauvres, le collège absorba progressivement le quartier, la Faculté de théologie, puis l'Université tout entière ou presque.

*
**

Il n'existe pas de plan de Paris de cette époque. Côté rue Coupe-Gueule, la façade est faite des trois maisons initiales, celles de Richard Pastillarius, de Pierre Pointlasne et de Jean de Bagneux. Sans doute a-t-elle été refaite pour donner à l'ensemble une unité. Elle est percée de 36 ouvertures, plus meurtrières que fenêtres, et la grande porte a été placée au milieu de l'ensemble. À droite, un peu plus tard puisqu'elle n'est consacrée

qu'en 1347, s'élève la chapelle Sainte-Ursule. Après la porte se trouve un vestibule, fermé par une seconde porte : les étrangers s'arrêtent là et ne pénètrent pas au-delà. Après cette seconde porte se trouve la cour, dans laquelle, à droite, donne la grande salle où ont lieu les exercices et les cours. Au-delà de la cour, vers la rue Saint-Jacques au fond et vers la rue des Poirées, à droite, ce ne sont que vergers et jardins. Très tôt, les maisons de la façade comptent vingt-trois chambres. D'autres seront ensuite bâties dans un édifice donnant sur la gauche de la cour. D'autres enfin se trouvent dans les maisons que le collège possède dans le quartier, un peu plus loin dans la rue Coupe-Gueule ou sur la Montagne Sainte-Geneviève, rue Clopin notamment.

*
**

Richelieu respecta l'emplacement, même s'il fit abattre la vieille chapelle de dimensions modestes, dont le dessin des fondations fut conservé dans le sol pavé de la cour, et en fit reconstruire une, imposante, un peu plus haut en laquelle il se fit enterrer.

La Convention supprima les collèges mais en retint le concept en créant des écoles, destinées à devenir grandes, fondant le recrutement sur un concours, mêlant scolarité et internat, soumettant les élèves à une discipline stricte, souvent militaire.

La rue Coupe-Gueule se métamorphosa en son tracé immuable : rue aux Deux-Portes, rue aux Hoirs de Sorbonne, rue de la Sorbonne enfin ■

Référence

Glorieux Pierre (1966) *Aux origines de la Sorbonne. Tome I, Robert de Sorbon. L'homme, le collège, les documents*, Paris, Vrin.

R.L.S. à Paris

Hervé Dumez

Le 22 septembre 1878, Stevenson quitte au matin le village de Monastier-sur-Gazeille en compagnie de Modestine qu'il avait acquise pour 65 francs et un verre d'eau de vie. Il marche, comme il avait aimé le faire adolescent dans les Highlands, et elle porte son attirail. Ayant le caractère de sa race, elle baisse parfois ses longues oreilles et se plante sur ses sabots sans plus vouloir avancer. Les débuts de leur vie commune sont difficiles, mais ils finissent par s'apprécier. Ils font ensemble plus de deux cents kilomètres.

Quittant la Haute-Loire pour le Sud, il a laissé Paris loin derrière lui. Il ne cherche pas à oublier – comment le pourrait-il ? – mais simplement à pouvoir penser à autre chose. Une nuit passée au milieu d'un bois de pins, il raconte qu'il a fait ce rêve d'une femme qui reposait à ses côtés, silencieuse et tranquille, sa main posée dans la sienne sous la voûte d'étoiles (bien qu'il ne le dise pas, celle dont il venait d'être séparé et qui lui manquait si intensément). Ainsi le bonheur lui fut-il donné, mais en songe, de la contempler dans son sommeil et de poser ses lèvres dans la douceur de soie de sa chevelure¹. Comme il le fait quand la nuit sous le ciel a été belle, il dépose avant de repartir quelques pièces de monnaie sur une pierre pour remercier de ses soins l'hôtelier sauvage et accueillant.

Quand il a débarqué un jour de printemps du train de Calais, gare Saint Lazare, quatre ans auparavant, il relevait d'une dépression de plusieurs mois et se savait atteint de syphilis, auxquelles s'ajoutait une déficience pulmonaire congénitale. C'est à Edimbourg, sa ville natale, qu'il avait contracté ces maux ainsi qu'un athéisme tranquille qui l'a mis au ban de sa famille calviniste qu'il continue pourtant d'aimer. Ayant annoncé à son père qu'il ne serait pas ingénieur comme lui, il a entamé sans conviction des études de droit qui lui permettent de donner le change provisoirement. La littérature française – notamment Balzac mais aussi George Sand qui le mènera en Auvergne – le passionne, ce qui l'a poussé à transformer son prénom de Lewis en Louis tout en continuant de le prononcer à l'écossaise. Il s'appelle donc Robert Louis Stevenson, se désignant lui-même sous ses initiales, R.L.S., et sait qu'il mourra jeune, sans doute dément, probablement dans d'atroces souffrances mais ne s'en soucie pas pour l'instant outre mesure. Depuis des années, Paris est son rêve et il se réalise enfin. Son cousin Bob, avec lequel il a été élevé – pour

1. Relatant ce rêve, peut-être Stevenson retrouvait-il une de ces quelques métaphores primitives dont toutes les autres, affirme Borges, ne sont que des variations. L'Argentin (grand admirateur de l'Écossais) cite ce vers, qu'il attribue à Platon :
« J'aimerais être la nuit pour observer ton sommeil avec des milliers d'yeux. »
L'explicitation de l'association entre les étoiles et des yeux est puissante, mais elle a quelque chose d'effrayant. Sans doute pourrait-on opérer cette variation plus douce :
« Je voudrais être nuit pour veiller ton sommeil de toutes mes étoiles. »

ceux qui ont eu la chance de connaître les deux esthètes, plus flamboyant encore qu'Oscar Wilde –, l'accueille à l'Hôtel du Globe, au coin de la rue des Écoles. La ville de ses désirs ne le déçoit pas.

Bientôt Bob, qui se veut un artiste, s'installe au 81 du boulevard Montparnasse dans un des ateliers que Carolus Duran loue à ses élèves. Louis quant à lui s'installe rue Racine.

Les deux cousins se retrouvent le soir pour s'installer sur un banc du Pont des Arts et regarder d'un côté le soleil sombrer dans la Seine, de l'autre éclairer de ses derniers rayons les tours de Notre-Dame. Ils remontent ensuite dîner chez Lavenue, à Montparnasse, où ils boivent du Fleurie, leur enchantement. Alors que Bob peint, Louis passe ses après-midi au Luxembourg, qu'il aime en souvenir des promenades de Barras et de Fouché, et de la discussion qu'y tinrent le journaliste Étienne Lousteau et Lucien de Rubempré sur un banc, niché entre deux tilleuls, du côté de la rue de l'Observatoire, à propos du recueil de sonnets de Lucien. Le buste de Banville salue ses flâneries :

*Chéris
Les parcs éblouissants, ces jardins de Paris
Où pour nous réjouir, en leurs apothéoses
Brillent les cœurs sanglants et fulgurants des roses*

L'été, la troupe de rapins qui entoure Bob s'installe à Barbizon. Le village n'est fait que d'une rue, en lisière de la forêt, et l'auberge Siron les accueille en leur faisant crédit. Les barbouilleurs travaillent la journée sur le motif et se retrouvent le soir autour du billard, un verre d'absinthe ou de vermouth à la main. Leur présence en ces lieux a été rendue possible par deux découvertes récentes : le tube de peinture, qui permet d'opérer désormais en pleine nature et plus seulement en atelier, et le chemin de fer qui les emmène au loin facilement, et pour pas cher. Un marchand de couleurs se déplace de Fontainebleau pour les ravitailler en matériel. Stevenson, quant à lui, arpente la forêt qui l'impressionne par ses rochers, son manque d'oiseaux, ses vipères et, de temps en temps, la rencontre d'un sanglier solitaire. Peut-être y croise-t-il aussi parfois un petit homme

à casquette conduisant une carriole anglaise à un cheval ou se promenant à pied, habitué lui aussi des arbres, qu'il salue de la tête². Quand ils veulent profiter des plaisirs de l'eau, tous se rendent à Grez, sur le Loing, desservi par la gare de Bourron-Mariotte ou accessible depuis Barbizon par une longue marche dans la forêt. Découvert par Corot le hameau est devenu avec Barbizon et Pont-Aven l'un des rendez-vous des peintres

2. Stéphane Mallarmé, venu de Valvins.



Grez, le Loing et la tour de Ganne, 27 août 2015

désargentés du monde entier. Suédois, Américains, Irlandais et autres, hantent le vieux pont de pierre moussu, grimpent sur les ruines de la tour moyenâgeuse, et habitent l'hôtel Chevillon, une auberge accueillante dont les terrasses descendent vers la rive. On y canote, on y barbote ou on y pêche, depuis la berge ou depuis le pont. Aucun problème si rien ne mord : l'aubergiste a son propre vivier. Lors d'une excursion, dépourvu de papiers, Stevenson est arrêté par un commissaire de police. La guerre de 1870 est encore dans tous les esprits et le vigilant limier le prend pour un espion prussien.

— Que faites-vous dans la vie ?

— Je suis avocat écossais.

— Et vous arrivez à vivre de ça, par ici ?

A quoi Stevenson se fait la remarque que son interlocuteur a marqué un point...

— Enfin, il faut en finir, ajoute le policier méfiant, quel est votre nom ?

Le prévenu s'amuse à le lui donner très vite, avec un accent écossais marqué. Le crayon hésite.

— Eh bien, il faut se passer du nom. Ça ne s'écrit pas.

Le maître du barreau est envoyé en cellule, d'où un ami baronnet, ce qui impressionnera beaucoup les autorités locales, le tirera le lendemain.

Quand la troupe, à l'été 1876, s'installe à l'hôtel Chevillon de Grez, Stevenson a décidé de les rejoindre depuis Anvers en canoë. Lorsqu'il arrive enfin, toute la compagnie lui fait fête. Ce sera le coup de foudre. Des dizaines d'années plus tard, Lloyd se souviendra de cet adulte qui, d'emblée, alors que garçonnet il ne comptait en rien pour les autres, se tournera vers lui pour lui montrer son canoë. Il avait alors huit ans. Ensemble, ils traceront la carte de l'île mystérieuse, dont il est le petit héros. D'après lui sans doute, et peut-être aussi de son propre passé douloureux, Stevenson écrira les plus beaux poèmes d'enfance de l'histoire de la littérature, simples et tendres. Puis, peu avant sa mort, ils écriront ensemble *Le pillleur d'épaves*. La passion que Stevenson éprouvera pour la mère de Lloyd ne viendra qu'un peu plus tard, mais elle le saisira bientôt pour le garder en son emprise le reste de son existence.

Fanny Obsbourn avait alors trente-six ans. Née dans l'Indiana, mariée très jeune à un aventurier séducteur, elle a tout connu : durant la traversée de l'Ouest américain, elle a appris à se servir d'un revolver pour se protéger des Indiens, fréquenté les *saloons* pour y aller récupérer son époux, puis a fini par quitter l'Amérique et le volage, et s'en est allé étudier la peinture en



Passage des Panoramas, 12 octobre 2015 (MB)

Europe. Comme les femmes ne sont pas admises à l'École des Beaux-Arts, elle s'est inscrite avec sa fille Belle à l'académie Julian, installée dans le passage des Panoramas, le premier à s'être ouvert à Paris. Elle qui était pleine de gaieté et de vie, se remet difficilement de la mort de son petit Hervey. Une tuberculose dans sa forme la plus grave s'est déclarée à leur arrivée en France. Le calvaire de ce petit être à peine âgé de cinq ans a duré des mois. Lorsqu'il se mettait à crier « sang », tout le monde sortait de la chambre : dans de terribles convulsions, il aspergeait de rouge les linges que lui tendait sa mère jusqu'à un effroyable et dernier flot qui l'emporta. Lloyd s'est mis à son tour à tousser et tout a paru recommencer pour cette mère éperdue. On lui a conseillé la campagne, et elle s'est installée à Grez, avec ses deux enfants restants, Lloyd et Belle qui, à dix-sept ans, fait chavirer le cœur de Bob et de bien d'autres.

De retour à Paris, les trois s'installent du côté de Montmartre, 5 rue de Douai. Stevenson les rejoint le soir pour emmener Fanny dîner. De plus en plus souvent, il l'accompagne à l'académie, portant son chevalet, et assiste aux séances. Finalement, les quatre s'installent au numéro cinq de la rue Ravignan qui escalade la butte. Paris, à cette époque, est en ébullition. Le président Mac Mahon menace d'instaurer la loi martiale. Dans une France officiellement républicaine, crier « Vive la République ! » et chanter la Marseillaise valent un séjour immédiat au poste. Des soldats patrouillent dans les rues, censés protéger les élections. Mais c'est la République qui l'emporte malgré tout et Mac Mahon sera obligé de se démettre. Edimbourg n'est pas en reste : la nouvelle que Robert Louis vit avec une femme mariée y provoque un scandale familial d'ampleur. Après un dernier séjour à Grez, où l'on renonce à acquérir une barge sur laquelle tous les peintres auraient pu s'installer l'été, l'inévitable se produit : Fanny repart pour l'Amérique afin d'entamer une procédure de divorce dont ils savent qu'elle sera longue et difficile. Et Stevenson, quant à lui, se met en route en compagnie de Modestine.

Des années plus tard, contre l'avis de sa famille et de ses amis, il épouse Fanny, enfin libre, à San Francisco. Ils voyagent, en Écosse, en Suisse, à Hyères où ils s'installent dans un petit chalet où il dira avoir été pleinement heureux. Mais c'est aux îles Samoa qu'ils se fixeront finalement. Il y soutient les îliens contre l'impérialisme allemand et, à sa mort, ils porteront en foule le catafalque de celui qu'ils avaient surnommé *Tusitala*, le conteur d'histoires.

Bob ne devint jamais le grand peintre qu'il avait cru être, mais fut professeur à l'université de Liverpool, critique d'art influent et auteur d'un livre de référence sur Velasquez.

Deux ans avant sa mort, dans *Le pilleur d'épaves* co-écrit avec Lloyd, Stevenson décrit un personnage qui, venu jeune à Paris pour y étudier la sculpture, échoue, se ruine, et est alors forcé d'adopter un style de vie aventureux. Il y raconte les années de bonheur dans la pauvreté qu'il avait – qu'ils avaient tous – menées à Paris ■

Références

- Hodges Jeremy (2014) *Stevenson's Paris. Bohemian days before Treasure Island*, Falkirk, Bohemian Ventures.
- Stevenson Robert Louis (2013/1879) *Voyage avec un âne dans les Cévennes*, Paris, Flammarion [trad. de *Travels with a Donkey in the Cévennes*]

*Où fait-il bon même au coeur de l'orage
Où fait-il clair même au coeur de la nuit
L'air est alcool et le malheur courage
Carreaux cassés l'espoir encore y luit
Et les chansons montent des murs détruits*

*Jamais éteint renaissant de la braise
Perpétuel brûlot de la patrie
Du Point-du-Jour jusqu'au Père-Lachaise
Ce doux rosier au mois d'août refleurit
Gens de partout c'est le sang de Paris*

*Rien n'a l'éclat de Paris dans la poudre
Rien n'est si pur que son front d'insurgé
Rien n'est ni fort ni le feu ni la foudre
Que mon Paris défiant les dangers
Rien n'est si beau que ce Paris que j'ai*

*Rien ne m'a fait jamais battre le coeur
Rien ne m'a fait ainsi rire et pleurer
Comme ce cri de mon peuple vainqueur
Rien n'est si grand qu'un linceul déchiré
Paris Paris soi-même libéré*

(Paris, Louis Aragon, 1944)



*La rue Montorgueil,
Claude Monet (1878)*

K. 310, ou Trazom à Paris

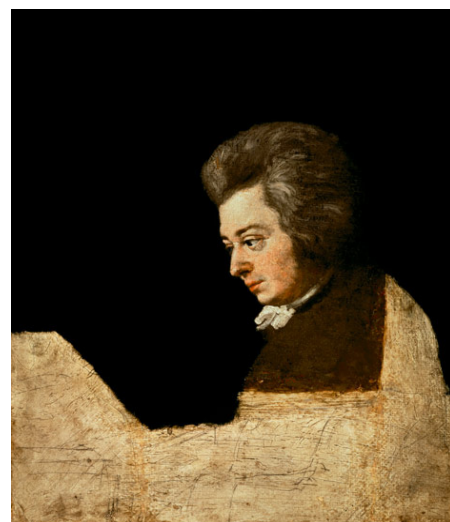
Hervé Dumez

Étrangement, il n'existe probablement qu'un seul portrait adulte de lui. Le plus souvent reproduit, celui à l'habit rouge, a été peint près de trente ans après sa mort. Inachevé ou amputé, celui peint par Lange est sans doute celui dont Constance a dit un jour qu'il était le plus ressemblant. Elle-même, remariée, brisa un jour par inadvertance le masque mortuaire, et en jeta les morceaux.

On sait qu'en proportion de son corps chétif, sa tête était trop grosse. Quand il jouait, enfant, sa virtuosité alliée à cette particularité faisait soupçonner qu'il s'agissait d'un nain travesti en garçonnet. Il grandit très peu, atteignant comme taille adulte à peine un mètre et demi. Ses cheveux étaient plutôt blonds, fins et abondants, qu'il portait longs et ondulés pour cacher l'absence de conque à l'oreille gauche. Il avait coutume de les poudrer. Son regard était bleu, vague et perdu, et frappait par son absence, pouvant parfois donner l'impression de la bêtise prostrée. Mais, quand il s'asseyait au clavecin, pourvu qu'il ait l'impression que son auditoire comprenait sa musique, ses yeux se mettaient à flamber. Le visage était toujours pâle donnant l'apparence de la maladie, marqué par la variole, agréable pourtant dit-on. Ses doigts, incroyablement déliés au clavier ou à l'archet, devenaient gourds autrement. On devait découper dans son assiette les morceaux de chapon, son mets préféré : sa maladresse était si grande qu'il se coupait régulièrement quand il était obligé de le faire lui-même.

Il a vingt-deux ans quand il arrive à Paris et se fait raser pour la première fois. Il est pleinement conscient de son génie. Parfois, quand il souhaite ne pas être reconnu, il s'amuse à se présenter sous l'anagramme de son nom, Trazom. Mais dès qu'il se met à toucher le clavier, il est aisément démasqué.

Les membres de la grande noblesse avaient alors chacun un petit orchestre dont les musiciens étaient le plus souvent allemands. Son père désirait qu'il se trouvât une de ces places. Or, sur le chemin, il avait fait la connaissance à Mannheim de la famille Weber et était tombé fou d'amour pour Aloysia, l'une des sœurs, cantatrice à la



Portrait de Mozart, Joseph Lange (vers 1789)

voix belle et pure, qui l'inspirait et pour laquelle il composa le virtuose *Ah se in ciel, benigne stelle*. Il avait visité avec elle les alentours en de longues et agréables promenades. Il tergiverse alors, s'attarde, et écrit à son père que l'Italie, où veulent se rendre les Weber, serait une meilleure destination que la France. La réponse est cinglante : *Fort mit dir nach Paris !* – À Paris, et vite ! Il doit donc obtempérer. Au vu de son mal-être, sa mère propose de ne pas rentrer à Salzbourg, comme il était prévu qu'elle le fit, et de l'accompagner.

Le 23 mars 1778, leur voiture entre dans Paris par la rue Saint-Denis.

Le principal soutien de la famille, Johann Schobert, musicien du Prince de Conti, a disparu. Quelques années plus tôt, il était allé dans la forêt de Saint-Germain cueillir en famille des champignons, qu'il aimait à la fureur. À Marly, le cabaretier avait refusé de les cuisiner, les trouvant suspects. Sur le chemin du retour, l'aubergiste du Bois de Boulogne avait eu la même réaction. Finalement rentrés chez eux, ils les avaient préparés, et tous en étaient morts. Virtuose du clavecin dont les sonates avaient marqué la formation du jeune homme, Johann Schobert n'était donc plus là pour l'aider à se faire une position.

Pendant que sa mère reste le plus souvent enfermée, tricotant dans la faible lumière de leur logement, il se présente donc dans les grandes maisons et déjeune chez ses amis musiciens où il peut composer, son appartement étant trop petit pour abriter un clavecin. Sans s'en rendre compte, il se fait nombre d'ennemis. Un jour qu'il est chez le directeur du Concert spirituel avec quelques connaissances, Cambini arrive. En son honneur, le jeune homme joue le début d'un de ses quatuors, puis s'arrête, ne se souvenant plus de la fin. Un convive lui suggère d'en inventer une *à la manière de Cambini*, ce qu'il fait très naturellement en improvisant. Le résultat est si vrai que tous en rient mais le parodié, lui, en jaunit. La symphonie concertante du jeune homme ne sera pas jouée au Concert spirituel, « oubliée » qu'elle a été par son directeur.

Il doit donc donner des cours pour vivre. Comme la rue du Gros-Chenet est excentrée des quartiers à la mode¹, il n'a que trois élèves. Deux étudient le clavier et il leur fait jouer les sonates de Schobert dont il achète les partitions au gré de ses promenades dans Paris. La troisième, Marie-Louise-Philippine, est la fille du duc de Guines. Elle-même est harpiste et son père flûtiste. Ce dernier voudrait qu'elle soit capable de lui composer des sonates pour les deux instruments qu'ils puissent jouer ensemble. C'est à chaque fois une corvée pour le jeune compositeur que de se rendre au petit Hôtel de Castries, rue de Varenne². Avoir des heures fixes lui est déjà en soi pénible. Surtout, enseigner la composition l'ennuie. Je suis un musicien, répète-t-il, je suis pour ainsi dire totalement immergé dans la musique. Le duc lui commande bien un concerto pour flûte et harpe, mais lui n'aime ni l'un ni l'autre de ces deux instruments, et compose une merveille en rechignant. Il ne sait trop comment s'y prendre avec la fille et se croit très habile d'arriver un matin avec quatre mesures d'un menuet : « *Voyez quel âne je suis ! Je commence un menuet et n'en puis terminer même la première partie. Ayez la bonté de le finir.* » Certes, c'est ainsi que lui-même a appris : à Londres, Jean-Christien Bach le

1. La mère et le fils occupent deux chambres sur la rue dans l'hôtel des Quatre-fils-Aymon, à l'emplacement de l'actuel 8 rue du Sentier. Les servantes parlent de lui comme du « petit musicien ».

2. Nous en avons une description par Stendhal, qui l'a fréquenté lui aussi plus tard, et qui s'en est inspiré pour l'hôtel de La Môle dans *Le Rouge et le Noir*.

tenait sur ses genoux et proposait un thème que l'enfant inspiré développait à l'étonnement du maître. Mais la transposition est ici hasardeuse. Son élève s'essaie finalement à grand-peine, et tente quelque chose. Le jour suivant, il lui propose d'imaginer un autre début que celui que lui-même avait imaginé. Les exercices préconisés consistent donc, en toute simplicité, à écrire ou réécrire du Mozart. Recevant la lettre qui explique cette approche pédagogique, son père stupéfait lui fait remarquer que c'est quand même présumer beaucoup des forces de son élève : « *Crois-tu que tout le monde a ton génie ?* » Marie-Louise-Philippine se marie finalement, et le jeune professeur a beaucoup de mal à se faire payer ses leçons ainsi que le concerto, ce qui le met en rage. Morte en couches deux ans plus tard, l'élève ne profita guère de l'étonnante formation musicale qu'elle reçut.

Le séjour vire au drame le 3 juillet. Le lendemain, le registre de l'église Saint-Eustache note : « *Cet acte est du 4. Ledit jour, Marie-Anne Pertl, âgée de 57 ans, femme de Leopold Mozart, maître de chapelle de Salzbourg en Bavière, décédée hier rue du Gros-Chenet, a été inhumée au cimetière, en présence de Wolfgang Amédé Mozart, son fils, et de François Haina, trompette des chevaux-légers de la garde du roy. (signé) Mozart, F. Haina, Irisson vicaire.* »

La dernière promenade de sa mère avait été dans les jardins du Luxembourg, le 10 juin. En rentrant, elle s'était couchée, accablée brusquement de fatigue, et depuis ne s'était plus relevée. Son fils écrit que c'est la première fois de sa vie qu'il voit mourir quelqu'un, et il s'agit de sa mère. Plus tard, il dira qu'il ne s'endort jamais sans avoir le sentiment que peut-être il ne sera plus le lendemain.

À Saint-Germain-en-Laye, où il passe la fin août accueilli à l'hôtel de Noailles, il revoit avec joie Jean-Christien Bach invité à y composer un opéra. Son père le supplie d'écrire des choses faciles, susceptibles de plaire au goût des Français et il s'y efforce : les œuvres écrites à Paris sont légères pour l'essentiel.

Grimm, considérant le jeune homme trop naïf et trop peu entreprenant, persuade finalement Leopold de le rappeler. Le 26 septembre 1778, Mozart doit quitter Paris à regret. Ayant prévu de passer par Munich pour retrouver la famille Weber, il y apprend qu'Aloysa en aime un autre. C'est dans un désespoir profond qu'il retrouve finalement Salzbourg.

À Paris, cette même année, paraît la sonate pour clavier en la mineur (K. 310), l'une des deux seules qu'il écrivit dans cette tonalité³. Elle ne comporte pour autant, étrangement, aucune tristesse. Le premier mouvement est une affirmation puissamment volontaire, dont le thème, énoncé d'emblée, resurgit à répétition et, ultimement formulé, marque une fin. Une longue fantaisie rêveuse lui succède, interrompue de fraîcheur sautillante, d'interrogations angoissées, de *forti* martelés, de passages sombrement menaçants, sans que le retour constant du premier thème n'apporte d'apaisement. Une fièvre intense anime le dernier



8 rue du Sentier

3. La seconde, la sonate en do mineur (K. 457), a été écrite également lors d'une crise profonde dans la vie de Mozart. Elle est dédiée à Theresa von Trattner, une de ses élèves que Mozart aimait passionnément. Elle aussi est influencée par le style de Carl Philipp Emanuel Bach et Mozart, un an après, lui adjoint une grande fantaisie (K. 475), sombre et offerte là encore à Theresa.

mouvement, que suspend un passage de légèreté lumineuse. De ses œuvres, elle est sans doute la plus mystérieusement obsédante ■

Références

Smirnova Natalia (2011) *Mozart et Paris*, Paris, Éditions du CNRS.

<https://www.youtube.com/watch?v=bZZqSZqJz4Y>

https://www.youtube.com/watch?v=g_TbRW_JTEc

<https://www.youtube.com/watch?v=uKU5Ayqw-SI>

*Dedans Paris, ville jolie,
Un jour, passant mélancolie,
Je pris alliance nouvelle
À la plus gaie demoiselle
Qui soit d'ici en Italie.*

*D'honnêteté elle est saisie,
Et crois, selon ma fantaisie
Qu'il n'en est guère de plus belle
Dedans Paris.*

*Je ne la vous nommerai mie,
Sinon que c'est ma grand'amie ;
Car l'alliance se fit telle
Par un doux baiser que j'eus d'elle,
Sans penser aucune infamie
Dedans Paris.*

(Dedans Paris, Clément Marot)



Jardin du Trocadéro, buste de Paul Valéry par Renée Vautier, 28 décembre 2010