

le Libellio d'

Donner à réfléchir est une expression excellente philosophiquement. Elle invite tout à la fois à approcher un sujet et à l'éviter, en tout cas l'approcher très prudemment, et se situe sous l'éclairage équivoque de ce qui est digne de réflexion ou scabreux et sinistre dans une chose – et dans un homme.

(Thomas Mann)

L'écriture scientifique (4)

La hiérarchie



L'État entrepreneur



*Illustration de couverture :
Deauville, rue Mirabeau (19 septembre 2020)
La Dactylo, nouvelle poétesse du street art parisien, qui voyage aussi parfois*

Rédacteur en chef : Hervé Dumez
Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout
Secrétariat de rédaction : Michèle Breton
Relectrices : Magali Ayache, Élodie Gigout, Sandra Renou & Camille Toussaint
<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek

Sandra Renou, Angélique Breuillot & Fabienne Perez
Coordonnée par Cécile Chamaret

7

Questions de styles

L'article scientifique (4)
Hervé Laroche

23

Une approche littéraire du management

À propos de *Personne ne sort les fusils* de Sandra Lucbert
Jean-Michel Saussois

27

Le nouvel État est arrivé

À propos de *L'État entrepreneur* de Mariana Mazzucato
Hervé Dumez

33

Gérer les relations entreprises-société

À propos de *Business for Society* de Francesco Gangi, Jérôme Méric, Rémi Jardat & Lucia Michela Daniele
Sandra Renou

41

Qu'est-ce que la hiérarchie ?

À propos de *Hierarchy* de John Child
Hervé Dumez

47

Ne plus trouver les mots

51

Doktor Faustus

Si Hervé Laroche nous donne à réfléchir sur l'écriture scientifique, sous l'angle cette fois de la question des styles, le reste du numéro est consacré aux livres.

*Celui de Sandra Lucbert, *Personne ne sort les fusils*, approche littéraire du management, est présenté par Jean-Michel Saussois.*

Business for Society, qui entend restaurer le lien entre management et société, l'est par Sandra Renou.

L'État entrepreneur revient sous la plume de Mariana Mazzucato et John Child, quant à lui, reprend la notion de hiérarchie à laquelle il consacre un petit livre qui en donne une synthèse utile et réfléchie.

L'écriture est également évoquée à travers deux chefs d'œuvre, la lettre de Lord Chandos, avec la réponse qu'y fit Pascal Quignard, et le Doktor Faustus.

La chronique Geek est quant à elle consacrée, comme il se doit en cette période, à l'enseignement à distance.

Bonne fin d'année 2020 (une page à tourner sur bien des plans, mais pas tous, fort heureusement), et bonne lecture.

La rubrique du chercheur geek

Enseigner et évaluer à distance : comparatif de quatre outils gratuits

Nous vous avons déjà parlé de Kahoot dans un article précédent (Leuridan & Chamaret, 2019). Avec le retour des cours à distance pour l'enseignement supérieur, il n'est pas inutile de refaire un panorama des outils gratuits à disposition des enseignants-chercheurs qui souhaitent favoriser l'interaction à distance.

Pour utiliser les quatre outils présentés dans cette rubrique, la création d'un compte est obligatoire pour l'enseignant afin de commencer à éditer ses tests ou présentations ; en revanche, les étudiants ne sont pas obligés de s'inscrire sur le site pour participer (ce qui assure la conformité au règlement général sur la protection des données). Seul un code, parfois appelé « numéro de salle », est requis pour que la séance commence. Certains de ces outils (Wooclap et Mentimeter) proposent également la création d'un lien et d'un QR code, que l'on peut projeter ; il suffit alors aux étudiants de « flasher » celui-ci pour parvenir directement au questionnaire sans devoir taper de code, ce qui accélère nettement la mise en place et le démarrage du cours.

Voici un comparatif des outils retenus sur les variables qui nous ont semblé critiques pour les enseignants.

	<u>Kahoot</u>	<u>Socrative</u>	<u>Wooclap</u>	<u>Mentimeter</u>
Nombre maximum de participants	50	50	1000	500 pour les quiz / illimité pour les présentations
Nombre maximum de questions par test ou présentation	A priori illimité	1000	2	2 questions et 5 quiz
Version française	Non	Oui	Oui	Oui
Possibilité de partager des quiz entre enseignants	Oui	Oui	Oui	Oui
Supports	PC/Mac Smartphone (navigateur web ou application)	PC/Mac Smartphone (navigateur web ou application)	PC/Mac Smartphone (navigateur web mais pas d'application)	PC/Mac Smartphone (navigateur web ou application)
Types de questions	QCM Vrai/Faux	QCM Vrai/Faux Réponses courtes (mais il faut rentrer les mots exacts attendus)	QCM Vrai/faux Sondage « Trouvez sur l'image... » Echelle Questions ouvertes Nuage de mots « Trouvez un nombre » Appariement Priorisation Ordonnancement Texte à trous Diapo Brainstorming Test de concordance de scripts	QCM Nuage de mots Questions ouvertes Echelle Classement
Possibilité de randomiser l'ordre des questions ou des réponses	Oui	Oui	A priori non	A priori non
Possibilité de masquer les réponses au cours du test	Non	Oui	Oui	Oui

	<u>Kahoot</u>	<u>Socrative</u>	<u>Wooclap</u>	<u>Mentimeter</u>
Mode compétition	Oui • points attribués en fonction du nombre de bonnes réponses et de la rapidité de réponse • affichage du top 3	Oui (« Course de l'espace ») • compétition en équipe • affichage de la progression de chaque équipe pour répondre correctement aux questions	Oui • points attribués en fonction du nombre de bonnes réponses • affichage du top 3, 5, 10 ou 20	Oui • points attribués en fonction du nombre de bonnes réponses et de la rapidité • affichage du top 10
Export des résultats	Excel ou GoogleDrive	Excel ou PDF	Excel	PDF
Autres remarques	Design fun, musique d'ambiance		Possibilité d'intégration à Microsoft Teams	quiz

Ainsi, pour des petits cours de type travaux dirigés, il peut paraître plus opportun de se tourner vers Kahoot et Socrative, avec néanmoins l'inconvénient de ne pouvoir poser que des questions relativement fermées. S'il s'agit plutôt de cours magistraux ou d'événements avec un grand nombre de participants, il semble préférable de privilégier Wooclap ou Mentimeter, pour attirer l'attention des étudiants et prendre le temps de bien commenter la réponse à la question, avec notamment des *slides* de présentation à l'appui, comme le permet par exemple Mentimeter. Ces outils disposent également d'un *plug-in* téléchargeable, permettant d'insérer directement vos questions sur votre PowerPoint. Par contre, ces outils ne supportent que des questionnaires très courts, avec au maximum deux questions. Il est toujours possible de contourner cette limite en créant plusieurs questionnaires, et cela rend la fonction QR code d'autant plus pratique (puisqu'elle évite de devoir taper à chaque fois un nouveau code). La fonction « Brainstorming » sur Wooclap propose également de décliner la question en plusieurs catégories, offrant ainsi la possibilité d'avoir plusieurs questions ouvertes.

En outre, la fonction « Compétition », disponible sur tous ces outils, mais pour chacun sous des modalités différentes, représente une vraie valeur ajoutée, car elle permet vraiment d'engager les étudiants et de favoriser la participation de tous par l'émulation qu'elle suscite en classe, physiquement comme à distance¹.

On peut enfin « détourner » des outils qui ont une autre fonction principale. Par exemple, si l'on est intéressé par l'option « brainstorming » ou « nuage de mots » que proposent certains des outils mentionnés précédemment, il est tout à fait possible de le faire directement via l'outil de visioconférence Zoom, avec le partage d'écran. Il faut alors, au moment de choisir la fenêtre à partager, sélectionner « Tableau blanc », ce qui permet, à l'animateur de la réunion Zoom comme aux participants, d'insérer des zones de texte. Si l'on veut faire cela à partir d'une diapositive PowerPoint (par exemple pour proposer de grandes catégories dans lesquelles les participants peuvent inscrire des idées), il faut partager son PowerPoint à l'écran, et sélectionner « Annoter » dans la barre du haut, à droite.

Autre exemple, pour faire des tests et évaluations à distance, il est possible d'utiliser l'outil de sondage Google Forms. Il se révèle en effet aussi utile pour les tests et évaluations à distance, puisqu'il permet de faire des QCM avec une seule ou plusieurs réponse(s), des échelles, des grilles de cases à cocher, et des questions ouvertes. Cet outil a l'avantage de ne pas présenter de limite de participants, ni de nombre de questions ou de réponses. Il est adapté à des évaluations en temps limité, puisqu'on peut mettre fin au test avec l'option « Ne plus accepter de réponses ». En outre, les étudiants répondants n'ont pas nécessairement besoin d'un compte Google (encore une

¹ Un petit conseil, lorsque vous utilisez cette fonction « Compétition » en distanciel, gardez un œil sur la conversation *chat* de votre outil de visioconférence, notamment pendant la révélation du Top 3, 5, 10 ou 20 ! Vous pourrez ainsi voir vos étudiants échanger entre eux de manière sympathique et humoristique et en profiter pour interagir avec eux.

option à activer ou désactiver). Enfin, il est possible de partager le test entre enseignants possédant un compte Google².

Notons enfin que les outils présentés ici proposent tous une ou plusieurs offre(s) « premium », qui souvent supportent davantage de contenu, de participants, ou encore permettent d'exporter les résultats.

Référence

Leuridan Geoffrey & Chamaret Cécile (2019) “Stimuler la participation des étudiants : quizz et sondages à utiliser en cours – La rubrique du chercheur geek”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 15, n° 3 (Automne), pp. 4-5.

Sandra Renou

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Angélique Breuillot

Université Savoie Mont Blanc, IREGE

Fabienne Perez

Aix Marseille Université, Université de Toulon, CERGAM, IAE Aix-Marseille, Aix-en-Provence

Coordonnée par **Cécile Chamaret**

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

² NB : il est possible de créer un compte Google sans avoir d'adresse Gmail, en utilisant son adresse professionnelle ou institutionnelle comme adresse de connexion.

Questions de styles L'article scientifique (4)

Hervé Laroche
ESCP Europe

Dans les débats sur les articles scientifiques (pour un exemple récent, voir Tourish, 2020), les questions liées à l'écriture sont souvent envisagées d'une manière large, comme tout ce qui est lié à la production de textes scientifiques. Le *writing* est vu comme une facette de l'activité académique. Si le style est souvent commenté et pris comme un symptôme révélateur des problèmes liés au *writing*, ce niveau d'analyse est rarement abordé en tant que tel. Dans cet article, je me focalise sur les caractéristiques spécifiques du langage utilisé (vocabulaire, tournures de phrases, etc.) dans les écrits scientifiques. C'est un aspect particulier de l'écriture (*writing*) telle que la notion est utilisée dans les textes que je mentionnerai.

Je commencerai par établir les spécificités du style académique. Pour cela, je résumerai très brièvement les apports des spécialistes du langage et en particulier de cette discipline particulière qu'est l'*academic writing* (Hyland, 2008). L'enjeu est de dégager la norme langagière qui régit l'écriture scientifique. Il sera alors possible d'examiner en quoi le style académique est ou non adéquat et dans quelle mesure il est critiquable. Même si l'on peut penser que les mécontents se manifestent davantage que les satisfaits, il est clair que les critiques sont nombreuses et virulentes. Pour résumer, elles dénoncent le caractère contourné de l'écriture académique. Fait surprenant, ces dénonciations n'ont rien de récent. Encore plus curieusement, elles débouchent sur un fort consensus quant aux remèdes à adopter pour corriger les défauts ou prévenir les excès engendrés par la norme langagière : il faudrait revenir à un style simple. Une solution simple et consensuelle : mais alors, pourquoi donc ces aménagements ne se sont-ils pas imposés ? Je discuterai cette énigme en avançant que c'est peut-être le remède qui est lui-même inadéquat.

J'ai choisi de raisonner directement sur les textes scientifiques en anglais, puisque c'est aujourd'hui notre problème principal. Il n'y a aucune raison de penser que les problèmes se posent d'une manière fondamentalement différente pour le français, même si certains exemples que je mentionnerai sont intimement liés à la langue anglaise. Il reste que les lecteurs du *Libellio*, francophones d'origine pour la plupart, rencontrent des difficultés spécifiques du fait d'avoir à écrire en anglais. J'examinerai la question de la domination linguistique de l'anglais dans un article ultérieur.

Le style académique

Personne ne sera surpris : le style académique n'est pas seulement un niveau de langage élevé qui se distinguerait avant tout du langage parlé. C'est un style qui a ses propres caractéristiques, que les sciences du langage ont analysé en détail et sous de multiples angles (Rinck, 2010). Sans prétention à l'exhaustivité, listons ses caractéristiques les plus manifestes.

L'effacement énonciatif. L'auteur est tenu de s'écarter devant l'objet étudié. Il n'est présent que de manière secondaire dans le texte. Des règles de discrétion lui imposent de minimiser ses apparitions et d'éviter la première personne.

La nominalisation. Le style académique adore les noms et méprise les verbes. Plutôt que d'utiliser des propositions, il fabrique des chaînes de noms (par exemple : « *a systems orientation* » plutôt que « *an orientation that focuses on the analysis of systems* ») (Biber & Gray, 2010).

La compression. La nominalisation compresse les expressions et leur signification, comme dans l'exemple ci-dessus. C'est souvent le contexte qui va permettre d'attribuer le sens à une expression concentrée au point d'en devenir ambiguë. Un lecteur non averti pourra comprendre « *patient behavior* » comme « *a behavior marked by patience* », alors que le spécialiste saura qu'il s'agit en fait de « *patient's behavior* » (Biber & Gray, 2010).

La voix passive. Elle est largement préférée à la voix active. On écrira « *empathy is experienced more strongly for intragroup members than it is for outgroup members* » plutôt que « *intragroup members experience empathy more strongly than outgroup members* » (Billig, 2013). La formulation passive est préférée parce qu'elle met l'accent sur la variable étudiée, *empathy*, qui est l'objet de la recherche.

L'abstraction. La résultante de ces pratiques stylistiques est un discours d'un haut niveau d'abstraction. Dans l'exemple suivant, la formulation de la première phrase est si abstraite que les auteurs l'ont en quelque sorte traduite dans la seconde phrase.

Whereas intergroup anxiety is by now an established mediator of intergroup contact and cross-group friendship, the present study also sought to explore cognitions of rejection as a cognitive mediator predicted by cross-group friendship, and predictive of intergroup anxiety, as well as a range of attitudes towards the outgroup. Specifically, we propose that people with cross-group friends cease to expect outgroup members to reject their attempts at contact and friendship. (Barlow *et al.*, 2009, p. 391, cité in Billig, 2013, p. 189)

Pourquoi la seconde formulation ne vient-elle pas en premier (la phrase abstraite étant par exemple introduite par *in other terms*) ? Pourquoi même les auteurs ne se contentent-ils pas de la seconde formulation ? Je reviendrai plus loin sur cet exemple.

Une dernière caractéristique intéressante a trait à la manière selon laquelle les énoncés sont présentés. Le texte scientifique visant à établir un statut épistémique des énoncés (certain/incertain, possible/probable, etc.), il fait un grand usage de nuances (« *hedges* : *it suggests, to some extent, etc.* »), de renforcements (« *boosters* : *certainly, strongly, etc.* ») et de connecteurs (« *connectors* : *thus, nonetheless, etc.* ») (Hyland, 2008).

Ces constats valent pour tous les champs scientifiques, mais ils doivent être nuancés selon les disciplines. Il est d'usage notamment d'opposer les sciences naturelles et les sciences sociales. Par exemple, l'effacement énonciatif est plus marqué dans les sciences naturelles, alors que dans les sciences sociales et les humanités, l'auteur est

d'avantage présent. Les formulations visant à nuancer ou à affirmer les énoncés sont bien plus fréquentes dans les sciences sociales. Dans ces domaines, les énonciations sont souvent introduites par des verbes à connotation subjective (« *say, suggest, argue...* ») alors que des verbes suggérant l'objectivité dominent dans les sciences naturelles (« *report, describe, show...* ») (Hyland, 2008).

Une bonne manière de saisir les règles qui gouvernent l'anglais académique (et au-delà, le style académique) est de consulter les innombrables manuels d'*academic writing* destinés aux étudiants. Les travaux que ceux-ci doivent produire dans leurs études doivent en effet adopter ce style. Pour qui voudrait atteindre un niveau académique plus élevé, la référence est semble-t-il Swales & Feak (2012) qui s'adresse spécifiquement aux doctorants – alors que les manuels visent en général des *bachelors* qui doivent produire des essais dans le cadre de leur cours. Les passionnés pourront entrer dans les productions propres à la discipline dénommée *academic writing* (voir par exemple le *Journal of English for Academic Purposes*).

Nous, chercheurs, avons appris à écrire cette langue particulière. Le plus souvent, c'est par socialisation et imitation que nous avons acquis ces compétences linguistiques, et non à travers un enseignement explicite. L'usage que nous faisons de ces compétences produit cependant, selon certains, des textes de mauvaise qualité.

Excès, critiques, solutions : osons la simplicité ?

Tout récemment, la violente charge de Dennis Tourish (Tourish, 2020), dénonçant *The Triumph of Nonsense in Management Studies*, a suscité de nombreuses réactions (certaines enthousiastes, d'autres indignées). La piètre qualité de l'écriture des articles n'est qu'un des aspects de la dénonciation de Tourish, mais le jugement est sévère :

Most papers in mainstream journals are formulaic, cautious, dull, and unreadable. (Tourish, 2020, p.101)

Dans un livre précédant son article, Tourish ironisait durement :

[There are] four golden rules for academic writing these days. Firstly, never use a short and familiar word where a long and unfamiliar one will do [...] Secondly, never use one word when you can stretch to four [...] Thirdly, bamboozle people with jargon, big words and plenty of well-known names [...] Fourthly, fresh metaphors, humour and irony wake people up, and are therefore your enemy. (Tourish, 2019, p. 150)

Mais la charge de Tourish n'est que la dernière d'une longue série de plaintes déplorant le conformisme de l'écriture (Van Maanen, 1995), l'expression lourdement figée (« *wooden writing* » : Dane, 2011) ou les textes sans saveur (« *hygienic texts* » : Pullen & Rhodes, 2008). Ceci ne vaut pas que pour les revues dominantes. Les approches dissidentes (*critical management studies*), selon certains de leurs membres éminents, tombent dans les mêmes travers (Grey & Sinclair, 2006). Le fléau semble de toute façon largement dépasser les *management studies* et concerner l'ensemble des sciences sociales (Billig, 2013 – voir Laroche, 2017 pour un compte-rendu dans le *Libellio*). En fait, ce



serait une sorte de gangrène générale. Comme le dit sans détour le psychologue de renommée mondiale Steven Pinker : « *Academics stink at writing* » (Pinker, 2014). Le phénomène n'aurait de plus rien de récent : comme le rappelle Billig, les excès du jargonage scientifique sont dénoncés depuis longtemps. Même William James, en son temps, se lamentait du caractère abscons du vocabulaire que son rival Wilhelm Wundt imposait à la psychologie naissante.

Tout le monde semble donc d'accord sur presque tout, depuis longtemps :

1. Les articles sont généralement très mal écrits, obscurs, jargonneux, et par suite ennuyeux.
2. Il est impératif d'encourager une écriture simple, claire, facilement accessible au lecteur.

Les propositions de Pinker (2015) résument assez bien ce consensus général. Pinker recommande un « bon » style (qu'il appelle style classique) en opposition au style trop souvent pratiqué, qu'il qualifie de *self-conscious*, ou encore *relativistic, ironic or postmodern style*. Dans ce second style, dit Pinker, l'auteur est avant tout préoccupé de lui-même :

The writer's chief [...] concern is to escape being convicted of philosophical naiveté about his own enterprise. (Pinker, 2015, p. 30)

Le style classique, au contraire, place le lecteur au centre de l'écriture :

The guiding metaphor of classic style is seeing the world. The writer can see something that the reader has not yet noticed, and he orients the reader's gaze so that she can see it for herself. (Pinker, 2015, p. 29)

Le tableau suivant décline les différences entre les deux styles en illustrant les excès du style *self-conscious* : l'abus du métadiscours, le narcissisme professionnel, et la préférence pour l'abstraction.

<i>Self-conscious style</i>	<i>Classic style</i>
<i>(metadiscourse)</i> This chapter discusses the factors that cause names to rise and fall in popularity.	What makes a name rise and fall in popularity?
<i>(professional narcissism)</i> In recent years, an increasing number of psychologists and linguists have turned their attention to the problem of child language acquisition. In this article, recent research on this process will be reviewed.	All children acquire the ability to speak a language without explicit lessons. How do they accomplish this feat?
<i>(abstraction)</i> Participants read assertions whose veracity was either affirmed or denied by the subsequent presentation of an assessment word.	We presented participants with a sentence, followed by the word TRUE or FALSE.

Tableau 1 – *Self-conscious style versus classic style* – adapté de Pinker, 2015

Cet idéal du bon style est également celui de Sword (2012). Il se résume bien dans l'exemple suivant, dans lequel le « mauvais » exemple est tiré d'un article publié :

<i>Mauvais style</i>	<i>Bon style</i>
The capacity of a decision unit to induce innovation implementation within an adoption unit is crucial to organizational success. Risk and complexity are characteristics of innovation that can lead to resistance within organizational adoption units. Communication costs, types of power, and communication channels are structural characteristics that can be used by a decision unit to overcome this resistance. The interaction of these factors can determine the degree of successful innovation implementation within organizations.	Organizations thrive on change; however, many employees resist new ideas that they perceive as too risky or complex. Successful managers break down such resistance by communicating with staff clearly and strategically.

Tableau 2 – Bon et mauvais style - adapté de Sword, 2012

Billig, enfin, attaque violemment ce qu'il nomme le style dépeuplé et offre au vent ses « souhaits murmurés » (« *Whispers in the wind* ») :

Use simple language and avoid technical terms as much as possible.
 Reduce the number of passive sentences in your writing.
 Write with action sentences rather than nominally.
 Populate our texts – write about people rather than things – and use extended examples.
 Avoid writing as if you are the sales representatives of our semantic products.
 Don't fall in love with your technical terms, because, as we know, love can make you blind.
 Treat all these recommendations as either guidelines or aspirations, but not as rigid rules. (adapté de Billig, 2013, pp. 213-215)

Dans nos disciplines, l'idéal proposé est tout à fait similaire. C'est ce que montre l'analyse exhaustive des recommandations faites aux auteurs par les *editors* de vingt revues classées par le *Financial Times* sur les dix dernières années (2010-2019) (onze revues de *management studies* et neuf revues d'autres disciplines). Les instructions sont données aux contributeurs soit directement dans les *Guides for Authors*, soit indirectement dans les éditoriaux des *editors* et parfois dans des séries spéciales de conseils aux auteurs. L'analyse de ce matériau montre très clairement que les *editors* mettent explicitement en garde les auteurs contre les dérives du jargon et les excès de l'obscurité savante. Quelles que soient les disciplines et les orientations épistémologiques des revues, ils préconisent une langue simple et précise, la plus lisible possible. Pinker, Billig ou Sword n'y trouveraient rien à redire. En voici un exemple caractéristique, tiré de *Administrative Science Quarterly (ASQ)* :

Each manuscript should contain one key point, which the author should be able to state in one sentence [...] We're looking for manuscripts that are well argued and well written. By well argued we mean that the argument is clear and logical; by well written we mean that the argument is accessible and well phrased. Clear writing is not an adornment but a reflection of clear thinking. (ASQ, 2013, p. 499)

Je propose de rassembler sous l'étiquette « style contourné » les différentes dénominations attribuées au « mauvais » style, puisque ces analyses critiques convergent fortement. Symétriquement, je désignerai par « style simple » le style prôné par ces mêmes critiques et par tous les *editors*, à l'instar de celui d'*ASQ*.

Que se passe-t-il donc ? Les auteurs ne suivraient-ils pas les conseils des *editors* ? Ceci ne manque pas d'intriguer, dans un système *publish or perish* qui, ainsi que Tourish – mais bien d'autres aussi – le dénonce, contraint les chercheurs à se plier à toutes

les exigences pour « passer » leurs articles. Mais pourquoi les auteurs tiendraient-ils donc tant à écrire de manière contournée ? Est-ce par goût ou par ignorance ? Les auteurs formés à l'*academic writing* dès leur entrée en *bachelor* dans les cursus anglo-saxons oublieraient-ils leurs acquis une fois admis dans la *graduate school* ? Et les Français, qui n'ont pas de cours d'écriture académique mais qui ont été assommés de citations de Boileau et de Descartes, seraient-ils des cancre ou des rebelles ?

Ou bien faut-il penser que, tout en recommandant un style clair, les *editors* encouragent en fait, par leurs décisions concrètes, un style contourné ? Pour Tourish (2019, 2020), si l'écriture est à ce point épouvantable, c'est la faute, d'une part au processus de *reviewing*, qui détériore le texte plutôt qu'il ne l'améliore, et, d'autre part, à l'excessive exigence de théorisation, qui conduit à une expression prétentieuse. C'est d'ailleurs sur ces deux aspects qu'il fait porter ses recommandations. Néanmoins, il exprime clairement que la balle est dans le camp des chercheurs :

Despite the institutional pressures that are exerted on us, we still have a great deal of agency in what we research and how we write. We should exercise it more and conform less, for our own sakes, and more importantly, for the benefit of the societies in which we live. (Tsui, 2019 cité in Tourish, 2020, p. 107)

Tourish, pour révolté qu'il soit, rejoint en cela Patriotta (2017) qui, on l'a vu, faisait porter la charge de l'innovation sur les auteurs (Laroche, 2020a).

Dans une réaction – ou plutôt, un prolongement – à l'article de Tourish, Schwartz (2020), notant que le problème est ancien, connu, et dépasse très largement le seul champ des *organization studies*, insiste sur la nécessité d'un changement institutionnel profond et appelle à une réflexion collective réunissant les principaux acteurs :

Rather than focus on individual authors, we need institutions, editors, and publisher-based changes; that is field-level forced change. (Schwartz, 2020)

C'est également dans les caractéristiques institutionnelles profondes que Billig voit la source des maux de l'écriture. La compétition exacerbée qui règne au sein de l'univers académique pousse les chercheurs à un entrepreneuriat et un marketing permanent de leurs idées qui nourrit les dérives du style. La formation doctorale est également un facteur de conformisme profond. Enfin la multiplication des « approches » concurrentes (*tribes within tribes*) cherchant à assurer leur survie conduit à l'auto-référence, à la sur-spécialisation du langage, à la réification des concepts. L'accumulation convergente de ces logiques institutionnelles laisse peu d'espoir de changement, et c'est d'une manière désabusée, on l'a vu plus haut, que Billig formule ses recommandations (comme des « murmures » confiés au vent).

Dans cet écart ancien et persistant entre la norme affichée et les pratiques constatées, on peut certainement voir le signe d'une causalité complexe. Les logiques institutionnelles décrites par Tourish et Billig sont puissantes. Le processus de *peer-review* et l'exigence de théorisation, pointés par Tourish, et la structuration des disciplines en approches, chapelles ou « salons », signalée par Billig, sont des logiques intimement liées dans leur influence sur l'écriture scientifique. Dans les articles précédents composant cette série, j'ai suggéré que les *reviewers* étaient « imparfaits » et se fiaient pour une part significative à des signes de qualité scientifique plus qu'ils ne recherchent des démonstrations substantives de ces qualités. J'ai aussi suggéré que ces *reviewers* (et *editors*) jouaient un rôle important de gardiens à l'entrée des « salons », avec pour mission de filtrer les entrées dans les conversations théoriques qui s'y déroulent. Dans un tel système, il est facile de voir en quoi le recours à un

style contourné (tel qu'il a été défini précédemment) peut servir, bien mieux qu'un style simple, à envoyer aux *reviewers* et *editors* les signes attendus ; à démontrer l'allégeance à la doctrine du salon ; à promouvoir les contributions dont l'ensemble du salon pourra se prévaloir pour montrer la fécondité et le dynamisme de son approche ; et à dissuader toute comparaison ou rapprochement avec d'autres salons, actuels ou passés, de manière à maintenir un monopole local garantissant l'existence académique des membres du salon.

Il n'y a guère de doute : le système institutionnel contemporain, même s'il affiche une aspiration au style simple, encourage de fait le style contourné. Faut-il donc se résigner à attendre un changement institutionnel substantiel pour espérer voir le style des articles sortir des ornières ? Peut-on compter, avant cela, sur la marge de liberté dont disposent les acteurs pour obtenir des améliorations ? Et si l'on imagine que les changements institutionnels se réalisent, peut-on espérer dès lors voir les articles reflourir ? Est-ce que cela suffira pour libérer les talents modestes et discrets qui n'aspirent qu'à pratiquer le style simple ?

On peut hélas en douter : les exemples abondent de textes désolants produits dans des temps autres et par des auteurs qui n'étaient en rien soumis aux pressions actuelles. Les *French theorists* qui ont tant de succès outre-Manche et outre-Atlantique, et qui sont les cibles des railleries de Tourish (2019, 2020), n'étaient pas dans le même monde que les chercheurs en management – ni d'ailleurs dans la même position au sein du monde académique. C'est librement qu'ils ont produit ces textes épouvantables. Idem pour Freud qui, selon Billig (2013), est passé d'un style simple et direct dans ses premières études de cas à un style abstrait et obscur dans ses écrits ultérieurs. Et William James se désolait déjà du jargonage s'installant dans sa discipline toute naissante. Il semble raisonnable de penser que les logiques institutionnelles actuelles ne font qu'entretenir, et sans doute accentuer, un phénomène qui leur préexiste et n'a pas besoin d'elles pour prospérer. Les *management studies* ont-elles un temps échappé à ce fléau ? Tout le monde semble le croire, mais cela reste à démontrer en dépit des exemples séduisants mais isolés exhibés par les uns et les autres.

Incidemment, certains (e.g. Parker, 2014) invoquent « l'insécurité sociale » du chercheur en management comme un facteur d'adoption du style contourné. Incertain de la légitimité de sa discipline, le chercheur en management surjouerait les codes langagiers des disciplines établies. C'est également ce que dit Billig de la psychologie sociale. Quoiqu'il en soit, l'argument ne mène pas bien loin : si, en phase de jeunesse disciplinaire, le chercheur imite le style contourné des disciplines reconnues, alors il n'a aucune raison de changer de style une fois la maturité venue, puisque l'institutionnalisation accomplie apporte son lot de mécanismes perpétuant ce style contourné.



Pour sortir de ces circularités, peut-être faut-il laisser un instant de côté les facteurs institutionnels et, avant d'en appeler à l'*agency* des individus, se demander pourquoi le style simple ne s'impose pas, plutôt que se demander pourquoi le style contourné continue de régner. Une solution proposée par tous mais perpétuellement en vain mérite d'être examinée de plus près, surtout quand elle est qualifiée de simple et se pare d'atouts trop évidents. Un style simple, vraiment ? J'examinerai tout d'abord cette simplicité du point de vue cognitif, à la lumière de l'apprentissage de l'écriture scientifique par le chercheur. On verra alors qu'elle nécessite en fait un surcroît d'apprentissage. Ensuite je m'interrogerai sur la question de la précision. La simplicité semble en contenir la promesse, d'une manière quelque peu populiste, par opposition aux sophistications d'expression dénoncées sous le nom de jargon. Et si c'était là une fausse promesse, et, pire encore, une fausse question ?

Le difficile apprentissage de la simplicité

C'est presque une histoire zen : je suggère que la simplicité serait en fait un suprême raffinement accessible uniquement à l'issue d'un long apprentissage et d'un dur labeur.

Comment écrit-on sur le monde qu'on étudie ? Le chercheur débutant fait d'abord comme tout le monde : il parle des entités concrètes qui peuplent ce monde, selon une ontologie naturelle (qui, on le sait, n'a rien de naturel en substance, mais qui est celle tenue pour naturelle par la personne). Appelons le mode d'écriture correspondant mode I centré sur les agents, ou plus simplement mode « agents ». Une première étape, fondamentale, de l'apprentissage scientifique consiste à prendre des distances vis-à-vis de cette ontologie naturelle, notamment en adoptant d'autres ontologies peuplées d'entités différentes. Ce ne sont plus des entités concrètes qui occupent dès lors le devant de la scène, mais des concepts et/ou des variables, prises dans des agencements complexes définis par les théories. Dans son apprentissage, le chercheur apprend ainsi que le réel n'est pas directement ce qui importe. Ce qui compte, ce sont les concepts. À la limite, le réel n'est qu'un prétexte pour faire de la science. Il change alors de mode d'écriture et passe d'un mode centré sur les agents concrets à un mode centré sur les concepts (mode II ou mode « concepts »). Mais, derrière les concepts, il y a des auteurs, qui ont élaboré ou font parler ces concepts, et qu'on fait parler à leur tour pour utiliser et discuter ces concepts. Le chercheur modifie encore son mode d'écriture pour adopter un mode centré sur les auteurs (mode III ou mode « auteurs »¹). L'accès à ce monde des auteurs est l'ultime étape de l'apprentissage du chercheur. L'enjeu suivant est d'entrer lui-même dans ce monde des auteurs.

En pratique, bien sûr, le trajet est plus compliqué et présente certainement des variations importantes selon les chercheurs, les disciplines, etc. Il reste que le chercheur a appris à écrire selon des manières inaccessibles aux non-chercheurs, des modes qui lui permettent d'accéder aux enjeux qui le concernent désormais : les concepts et les auteurs. Le mode centré sur les agents concrets est devenu pour lui un mode non scientifique, inutile, voire inadéquat, en dehors de brèves sections descriptives de ses articles.

Hélas, au terme de ce parcours long et difficile, le chercheur va découvrir que, s'il a à peu près fini son apprentissage ontologique, il a encore à apprendre en termes d'écriture. En s'attaquant à la publication d'articles, il comprend douloureusement que le mode « auteurs » est en fait, dans l'écriture, largement déconsidéré. Son emploi trahit le novice à coup sûr. Il réalise que le mode requis pour convaincre est en fait

1. J'emploie le terme de mode pour réserver « style » à l'opposition style contourné/style simple, mais on pourrait tout aussi bien parler de style centré agents, centré concepts, centré auteurs — comme on parle par exemple de style direct ou style indirect.

le mode « concepts » – s’exprimer directement en termes abstraits, évoluer dans un monde de concepts et de variables. Curieusement, le mode « agents » est également apprécié, à condition d’être bien aligné sur le mode « concepts ». L’exemple suivant, déjà cité, traduit bien ce point :

Whereas intergroup anxiety is by now an established mediator of intergroup contact and cross-group friendship, the present study also sought to explore cognitions of rejection as a cognitive mediator predicted by cross-group friendship, and predictive of intergroup anxiety, as well as a range of attitudes towards the outgroup. Specifically, we propose that people with cross-group friends cease to expect outgroup members to reject their attempts at contact and friendship. (Barlow et al., 2009, p. 391 ; cité in Billig, 2013, p. 189)

La première phrase est en mode « concepts » ; la seconde, en mode « agents », est présentée comme une traduction de la première : la subordination envers le niveau des concepts est clairement affirmée.

Le mode « auteurs », lui, est limité à certaines sections et certaines circonstances. Il est indispensable, mais constitue le moindre degré de la hiérarchie stylistique en vigueur. C’est du moins la hiérarchie que l’on peut repérer dans la plupart des articles de revues, et c’est celle qui préside au style contourné en usage. Le mode « concepts », en effet, dérive facilement vers le jargonage, l’excès d’abstraction, l’hermétisme, et la réification. Billig (2013) insiste, lui, sur le monde « dépeuplé » que nous présente ce type d’écriture privilégiant concepts et variables.

Sous l’angle de cette typologie des modes, en quoi consiste le mode simple recommandé par Pinker, Billig, Sword et, en fait, à peu près tout le monde ? Il s’agit essentiellement de redonner une place première au mode « agents », sous la condition toutefois que celui-ci ne procède pas d’un prosaïsme naïf et demeure sous contrôle conceptuel strict. Le mode « concepts » vient en second : il est indispensable mais il faut le limiter en raison des risques qu’il comporte. Le mode « auteurs », lui, demeure le moins prisé (bien qu’inévitable).

	Apprentissage	Style contourné	Style simple
1	Mode III « auteurs »	Mode II « concepts »	Mode I « agents »
2	Mode II « concepts »	Mode I « agents »	Mode II « concepts »
3	Mode I « agents »	Mode III « auteurs »	Mode III « auteurs »

Le point clef de cette réflexion est que, dans l’apprentissage académique, l’itinéraire cognitif du chercheur conduit « naturellement » vers le style contourné, parce que la hiérarchie des modes y est plus proche de sa trajectoire d’apprentissage. Le style contourné exige cependant un renversement hiérarchique important. Là est d’ailleurs la difficulté spécifique de l’apprentissage de l’écriture académique, en sus de la formation du raisonnement scientifique. Le style simple exige un autre renversement, particulièrement difficile puisqu’il revient à réhabiliter une forme d’expression (le mode « agents ») dont le chercheur a dû péniblement se déprendre.

Ainsi, contrairement à ce que l’on tend à croire, le style simple est plus sophistiqué, cognitivement, stylistiquement, que le style contourné. Il n’est simple qu’en apparence : sa maîtrise exige un surcroît d’effort. Ce constat va dans le sens inverse du reproche couramment fait aux auteurs, qui est de compliquer à plaisir leur expression. En adoptant le style contourné, les auteurs, en fait, économisent leurs efforts. Le style contourné est facile pour tout le monde, à l’exclusion des novices. Le

style simple est plus exigeant. Il dépasse les limites et les ressources de la plupart. En tout cas, il leur demande des efforts qui, à ce stade de la carrière (alors qu'on est suffisamment reconnu pour être déjà auteur, *reviewer*, et peut-être même *editor* – au moins *guest editor*) apparaissent superflus.

La persistance du style contourné trouve là une explication cognitive et non institutionnelle (même si bien entendu les logiques institutionnelles ne disparaissent pas pour autant). Le remède qui se dégage naturellement de cette analyse serait d'inclure l'écriture académique comme un élément spécifique et important de l'apprentissage du métier de chercheur – à un niveau évidemment bien plus élevé que l'*academic writing* des manuels. L'écriture y serait envisagée non pas comme un ensemble de règles générales plus ou moins arbitraires, encore moins comme un art de l'ornement, mais plus fondamentalement comme une composante d'un apprentissage épistémologique. En cela, elle serait directement complémentaire de la formation méthodologique. Le jeune chercheur apprendrait ainsi différentes manières de parler du monde et surtout prendrait conscience de leurs ontologies implicites et de leurs implications. Il apprendrait ainsi, notamment, à « *gérer le risque des acteurs abstraits* » (Dumez, 2013, pp. 12-17) et à éviter de peindre des mondes « dépeuplés » (Billig, 2013). Je précise ici que, si j'ai beaucoup insisté sur les dangers liés au fait d'écrire en mode « concepts », il est clair que les autres modes sont porteurs de risques spécifiques qu'il importe d'analyser et de prévenir.

Osons plutôt l'ambiguïté

L'un des arguments les plus forts en faveur du style simple est que, au-delà des seules questions de confort de lecture ou de facilité de communication, le style contourné ne remplit pas ses promesses de rigueur et de précision et qu'il engendre des déviations de sens dangereuses, telles que la réification. C'est un point longuement développé par Billig (2013) qui dénonce notamment la fausse précision du langage spécialisé :

One standard defence for the use of jargon is that social scientists define their concepts, but ordinary speakers do not, as if definitions are the vital ingredient for being precise. However, the existence of definitions is no guarantee that technical concepts are going to be used consistently, or even in accord with their definition. Sometimes, the definitions seem to be largely ritualistic, providing a display of precision rather than its actual practice. (Billig, 2013, p. 75)

Ailleurs, il note que nombre de termes spécialisés sont en fait définis de manière vague, voire pas définis du tout. Ces termes semi-techniques permettent aux chercheurs de transformer les activités qu'ils observent en objets obéissants aux règles de leur propre monde scientifique.

Enfin, les chercheurs ne se privent pas de jouer sur les connotations en langage ordinaire des termes conceptuels qu'ils ont forgés. C'est même un talent académique que de choisir des mots évocateurs (*coining*) pour en faire des concepts qui, au-delà de leur sens technique, bénéficieront d'un surcroît de sens lorsqu'ils seront lus ou entendus par le public. L'épithète *significant*, lié au concept statistique précisément défini de significativité, est en fait souvent utilisé de manière à bénéficier du poids de la notion ordinaire de *significant*, soit : important.

Les linguistes ne sont pas en reste : comme on l'a mentionné plus haut, ils montrent que, derrière la précision apparente, le langage scientifique est remarquablement ambigu (Biber & Gray, 2010), du fait de l'usage immodéré des nominalisations, de la compression des expressions, de l'usage de mots, de liaisons vagues, etc.

Le raisonnement implicite en faveur du style simple semble être celui-ci : puisque les promesses de précision et de rigueur du style contourné ne sont pas tenues, alors revenons à la simplicité et rapprochons-nous du langage naturel. Nous y gagnerons en clarté, en accessibilité, sans pour autant perdre en précision et en rigueur.

Je soutiendrai que, si la critique du style contourné est globalement fondée, cette conception du style simple est erronée et les espoirs placés en elle sont voués à être déçus. Premièrement, le langage naturel n'a rien du paradis promis par les promoteurs du style simple. Deuxièmement, le problème de l'écriture scientifique, et surtout dans la forme article, n'est pas tant la précision que la cohérence. L'ambiguïté (le manque de précision) est avant tout un ajustement du texte pour satisfaire l'exigence de cohérence. Celle-ci doit de plus se réaliser sous contrainte de concision (en fait, un ensemble de contraintes de rédaction – voir les *dix commandements* dans l'article précédent – Laroche, 2020b). Le langage scientifique permet de faire cet arbitrage précision/cohérence là où cet arbitrage est un enjeu pour les scientifiques, compte tenu de leurs objectifs et de leurs contraintes propres. Je vais maintenant développer cette argumentation.

Les plaidoyers en faveur du style simple reposent sur une conception simpliste du langage naturel. On a déjà pu le soupçonner après avoir vu que le style simple est en fait un style très élaboré d'un point de vue cognitif. Mais il y a une illusion bien plus profonde : il y aurait dans le langage naturel une proximité supérieure des mots et des choses. Utiliser le langage naturel pour l'écriture scientifique, ce serait réconcilier les choses et la pensée sur les choses. Ceci est évidemment sans fondement. Tout langage est distant du monde. Oui, le jargon spécialisé et l'écriture scientifique centrée sur ce jargon (style contourné) produisent des déviations nocives et peuvent conduire, à rebours des intentions initiales et au détriment de la qualité scientifique, à « perdre contact » avec les objets étudiés. Mais le langage naturel et le style simple ne sont pas pour autant immunisés contre les mêmes dangers, et peut-être même en comportent-ils d'autres. L'assignation à parler des « gens » plutôt que de variables ou de concepts, par exemple, peut très bien nourrir une forme de foi dans le bon sens ou une croyance dans une réalité unique s'imposant à tous. Billig ou Pinker ne sont sans doute pas à soupçonner de telles dérives, mais d'autres pourraient s'y abandonner.

Et, par ailleurs, en quoi le langage naturel est-il simple ? N'est-il pas familier bien davantage que simple ? Par exemple, là où les scientifiques emploieront plusieurs mots, le langage naturel n'en utilisera qu'un seul. Dans d'autres cas, ce sera l'inverse : les scientifiques regrouperont sous un même vocable une multiplicité de désignations. Qu'est-ce qui est simple ? Utiliser un seul mot ou en utiliser plusieurs ? A l'évidence, il n'y a pas de réponse univoque, indépendante des usages et des objectifs des locuteurs. Quiconque a été spectateur de l'apprentissage du langage par un enfant réalise que le langage naturel peut être, en fait, extraordinairement complexe. C'est cette complexité, et non une simplicité postulée, qui donne au langage naturel sa faculté de rendre compte du monde dans une perspective avant tout pragmatique – permettant aux locuteurs de se parler, de se faire (suffisamment) comprendre, et ainsi de parvenir à leurs fins (en général).

À l'illusion de la simplicité du langage naturel s'ajoute une erreur d'appréciation sur le problème de la précision, ou, dit autrement, sur la question de l'ambiguïté. La condamnation de l'ambiguïté dans le style scientifique est excessive parce qu'elle tient (très classiquement) la précision pour une vertu capitale et pour une exigence fondamentale de l'écriture scientifique. Dans la pratique de la publication scientifique,

ceci n'est vrai qu'en façade. L'exigence première de l'expression scientifique est bien davantage la cohérence que la précision. L'article scientifique est avant tout un chef d'œuvre de cohérence, réalisé sous contrainte de concision. La *check-list* de Patriotta (2017), analysée dans le premier article de cette série (Laroche, 2019), traduit cette exigence de cohérence en termes narratifs, ce qui montre bien que c'est à ce niveau – articulation des différents ingrédients composant une recherche – que se situe l'enjeu majeur pour l'*editor* et les *reviewers* – et par conséquent pour l'auteur. Bien entendu, il existe également une exigence de précision, mais, dans les pratiques, elle est subordonnée à la première. J'avancerai qu'entre cohérence et précision, c'est la précision qui est ajustée, c'est-à-dire desserrée, lorsque les impératifs de cohérence et la contrainte de concision sont « trop » forts (c'est-à-dire pratiquement tout le temps). En d'autres termes, l'ambiguïté est acceptée lorsqu'elle permet d'atteindre le niveau attendu de cohérence. Les définitions faussement précises, les torsions ou extensions que les auteurs leur font subir, les termes semi-techniques, etc., sont autant de moyens d'introduire de manière peu voyante la dose d'ambiguïté nécessaire pour réaliser la cohérence du propos. Cette ambiguïté est certes escamotée par les moyens de l'écriture, car il convient d'être discret. Il se peut qu'elle échappe à l'attention des évaluateurs et des lecteurs. Mais il se peut tout aussi bien qu'elle soit jugée par eux « acceptable ».

Les critiques du style contourné notent que les scientifiques, qui se plaignent de l'ambiguïté du langage naturel, s'accommodent très bien de l'ambiguïté du langage qu'ils ont eux-mêmes forgé. Mais il n'y a là rien de surprenant ni, surtout, de scandaleux. Ce qui semble échapper à Pinker, Billig, Tourish et tous ceux qui raillent avec pertinence les errances engendrées par le style contourné, c'est que l'ambiguïté qui circule dans le langage scientifique est différente de celle qui circule dans le langage naturel. Elle n'est pas « localisée » aux mêmes endroits. C'est l'essence même de la démarche scientifique que de déconstruire et reconstruire, d'aménager un espace où l'enquête peut se faire et la discussion s'instaurer. Comme toute discussion, celle-ci se déroule dans une certaine ambiguïté. L'important est que cette ambiguïté soit productive, qu'elle permette de construire du sens. Le pari de l'entreprise scientifique est que cette ambiguïté installée au sein du monde des concepts, au sein de la langue scientifique, sera plus féconde que celle qui règne au sein du langage naturel. Certes, il règne un flou considérable dans les usages de mots tels que : organisation, pratique, *sensemaking*, discours, innovation, etc. Parfois, ce flou est accepté tel quel dans les articles, notamment lorsque le concept en question n'est pas au cœur de la théorisation proposée. Le plus souvent, le flou est apparemment réduit par l'usage d'une définition (*In this paper, we define... as...*), mais en réalité, la définition n'est pas véritablement respectée. Il y a donc un jeu sur l'ambiguïté, jeu plus ou moins ouvert ou caché.

Cela signifie qu'en général, il ne s'agit pas tant d'une tromperie que d'un arrangement raisonnable. Cependant, comme pour tous les arrangements passés pour des raisons honorables à un moment donné, il est possible qu'ils se perpétuent par un jeu d'intérêts bien compris entre les acteurs d'une communauté scientifique particulière et qu'ainsi, au lieu de représenter un défaut modéré, localisé et temporaire de la recherche dans un domaine, il devienne un défaut important, général et persistant. Pour les membres de la communauté, l'ambiguïté devient alors un outil de protection de l'entre-soi. La reconnaître et la combattre auraient des conséquences trop désagréables parce qu'elle déstabiliserait les positions acquises et mettrait en danger la légitimité scientifique

de la communauté en question. Les dénonciations des critiques du style contourné telles que celles de Billig ou de Tourish sont justifiées lorsqu'elles visent ces excès et ces déviations, mais pas lorsqu'elles traquent toute trace de flou ou d'ambiguïté au nom d'un idéal de précision.

Cela dit, il appartient aux scientifiques de fixer leurs degrés d'exigence sur ces différents critères. Si, pour faire court, nous envisageons l'article scientifique comme une entreprise d'écriture devant concilier cohérence et précision sous contrainte de concision, rien n'interdit de desserrer les contraintes ou de rééquilibrer les exigences. Ma thèse ici est que, à contrainte de concision égale, la cohérence se paie d'un peu d'imprécision (d'ambiguïté). Diminuons l'exigence de cohérence et nous pourrions sans doute élever l'exigence de précision. Nous aurons alors des articles plus rigoureux dans leurs détails mais moins harmonieux dans leur structure et moins convaincants dans l'histoire qui les anime. Relâchons la contrainte de concision et nous pouvons espérer voir les articles progresser sur les deux plans de la cohérence et de la précision. Sans doute ce jeu est-il présenté ici de manière trop mécanique. Il n'y a aucune raison, de plus, de s'interdire de moduler les niveaux d'exigence et les arbitrages entre niveaux en fonction de l'état de développement du savoir sur tel objet ou dans tel domaine. Mais il y a là une voie à explorer, relativement accessible, pour sortir de ce paradoxe qui voit triompher le style contourné honni de tous aux dépens d'un style simple souhaité par tous.

Plutôt qu'un idéal que je crois illusoire, le style simple peut être pris comme un outil de mise à l'épreuve des textes scientifiques. Les évaluateurs seraient incités à « traduire » le texte proposé en style simple. Si le retour au langage naturel, aux petits mots, ne retire rien au savoir produit, alors il est raisonnable de prôner la simplicité plutôt que le style académique usuel (plus ou moins contourné). Si à l'inverse le style simple s'avère inadéquat, appauvrissant, générateur d'ambiguïté excessive, alors le style académique se justifie. Aux auteurs, on pourrait faire des recommandations de ce type : « Essayez d'exprimer votre pensée en langage naturel, avec des « petits » mots plutôt que des grands. Si vous y parvenez, bravo ! Tenez-vous à ce type d'écriture le plus souvent et le plus longtemps possible. Si vous n'y parvenez que partiellement, ajustez votre style en proportion. Si vous n'y parvenez pas du tout, faites faire l'exercice par une personne étrangère à votre discipline. Si cette personne ne parvient pas à produire un texte satisfaisant, alors revenez à votre première version. »

En ce sens, l'appel de Schwartz (2020), répondant à Tourish, à davantage de débats entre domaines et entre disciplines, relève de la même posture. Schwartz invite à développer le

[...] bridge-building and specific engagement with other applied disciplines because this would prompt us to make our writing simpler and more down to earth, as well as forcing us to stay relevant. (Schwartz, 2020)

La simplicité, sous cet angle, n'a pas de vertu en elle-même : elle est un moyen de multiplier les mises à l'épreuve des contributions scientifiques et d'offrir des occasions de sortir des ornières de la spécialisation excessive et des arrangements devenus néfastes et persistants.

À un niveau plus général, on peut aussi envisager une approche plus radicale, où la simplicité serait un mouvement de réforme disciplinaire visant à déconstruire des approches excessivement embourbées, dans l'espoir de les remettre sur une trajectoire plus féconde. Les canulars ont souvent cette ambition (Hynes *et al.*, 2012),

même si leur visée peut être surtout polémique et agressive. On peut imaginer des encouragements, dans les revues, à proposer non pas des canulars, mais des mises à l'épreuve de la simplicité pour des approches ou écoles établies.

Dans tous les cas, il convient d'abandonner les idées qui imprègnent l'idéal de simplicité stylistique et contribuent pour beaucoup à sa séduction : le style simple est un style difficile à acquérir et à pratiquer ; il ne garantit aucunement les qualités attendues d'un texte scientifique, notamment en termes de précision et de cohérence. Il n'en reste pas moins que de nombreux aspects de la critique du style contourné sont pertinents et que le style simple peut présenter des avantages appréciables. Le modèle du style simple apparaît comme un outil susceptible de maintenir une réflexion permanente sur la qualité de l'expression scientifique et, au-delà, sur la qualité de la production scientifique.

Conclusion

Sans doute le problème du langage est-il une conséquence des logiques institutionnelles. Mais ce n'est pas, je pense, la conséquence la plus solidement déterminée. La perpétuation du classement des revues et du comptage des publications l'est infiniment plus. Sur la question du langage, il est possible de trouver des marges d'action pour reconquérir des éléments de liberté et d'identité (pour ceux qui ne s'y retrouvent pas). Les questions d'écriture, dans le sens restreint que j'ai examiné ici, n'ont pas d'enjeu, en elles-mêmes. Le système institutionnel en place demande avant tout des classements et des articles. Il n'a pas d'exigences substantielles sur les formats, le style, etc. Tant que tout le monde, bon gré mal gré, joue à un jeu qui permet les classements et les comptages, le système laissera les détails aux acteurs ou, au moins, acceptera des aménagements. Bien entendu, la pente aujourd'hui établie va dans le mauvais sens. Les gagnants du système vont tendre à le perpétuer. Mais ils peuvent aussi trouver des opportunités ou des attraits à certains changements, ou au moins les tolérer. À ce niveau-là, les choses sont entre les mains des chercheurs – les bureaucrates n'en ont que

faire. Avec un peu d'effort, il est possible de remonter cette pente. En tout cas, cela vaut la peine d'essayer. Sinon, il faut attendre la grande révolution qui mettra à bas le système honni et ouvrira sur un avenir bien sûr radieux ■

Références

- ASQ (2013) "Invitation to Contributors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 58, n°2, pp. 309-312.
- Barlow Fiona Kate, Louis Winnifred R. & Hewstone Miles (2009) "Rejected! Cognitions of Rejection and Intergroup Anxiety as Mediators of the Impact of Cross-Group Friendships on Prejudice", *British Journal of Social Psychology*, vol. 48, n° 3, pp. 389-405.



- Biber Douglas & Gray Bethany (2010) "Challenging stereotypes about academic writing: Complexity, elaboration, explicitness", *Journal of English for Academic Purposes*, vol 9, n°1, pp. 2-20.
- Billig Michael (2013) *Learn to Write Badly: How to Succeed in the Social Sciences*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Dane Erik (2011) "Changing the Tune of Academic Writing: Muting Cognitive Entrenchment", *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 3, pp. 332-336.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Grey Christopher & Sinclair Amanda (2006) "Writing differently", *Organization*, vol. 13, n° 3, pp. 443-453.
- Hyland Ken (2008) "Genre and Academic Writing in the Disciplines", *Language Teaching*, vol. 41, n°4, pp. 543-562.
- Hynes Maria, Sharpe Scott & Greig Alastair (2012) "Appearing True in the Social Sciences: Reflections on an Academic Hoax", *Journal of sociology*, vol. 48, n°3, pp. 287-303.
- Laroche Hervé (2017) "Mal écrire pour bien publier", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13, n° 4, pp. 13-30.
- Laroche Hervé (2019) "L'article scientifique et la question du genre", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 15, n° 4, pp. 5-14.
- Laroche Hervé (2020a) "L'article scientifique (2) - Il était une fois IMRAD", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, n° 1, pp. 7-20.
- Laroche Hervé (2020b) "L'article scientifique (3) - Au nom du lecteur, l'enjeu de la lisibilité", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, n° 2, pp. 7-16.
- Parker Martin (2014) "Writing: What can be said, by who, and where", in Jeanes Emma & Huzzard Tony [eds], *Critical Management Research: Reflections from the Field*, Thousand Oaks, Sage, pp. 211-226.
- Patriotta Gerardo (2017) "Crafting Papers for Publication: Novelty and Convention in Academic Writing", *Journal of Management Studies*, vol. 54, n° 5, pp. 747-759.
- Pinker Steven (2014) "Why Academics Stink at Writing", *Chronicle of Higher Education*, September 26.
<https://www.chronicle.com/article/why-academics-stink-at-writing/>
- Pinker Steven (2015) *The Sense of Style: The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*, New York, Penguin Books.
- Pullen Alison, & Rhodes Carl (2008) "Dirty Writing", *Culture and Organization*, vol. 14, n°3, pp. 241-259.
- Rinck Fanny (2010) "L'analyse linguistique des enjeux de connaissance dans le discours scientifique. Un état des lieux", *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 4, n° 3, pp. 427-450.
- Schwarz Gavin M. (2020) "The Enduring Interest Trap in Debating the State of a Field", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 19, n° 2, pp. 1-4.
- Swales John M. & Feak Christine B. (2012, 3rd ed.) *Academic Writing for graduate students: Essential Tasks and Skills*, Ann Arbor (MI), University of Michigan Press.
- Sword Helen (2012) *Stylish Academic Writing*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Tourish Dennis (2019) *Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tourish Dennis (2020) "The Triumph of Nonsense in Management Studies", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 19, n° 1, pp. 99-109.
- Tsui Anne S. (2019) "Responsible research and responsible leadership studies", *Academy of Management Discoveries*, Published Online: 10 Oct 2019<https://doi.org/10.5465/amd.2019.0244>
- Van Maanen John (1995) "Style as Theory", *Organization Science*, vol. 6, n°1, pp. 133-143.



Une approche littéraire du management À propos de *Personne ne sort les fusils* de Sandra Lucbert

Jean-Michel Saussois
Sociologue

*« À la différence de tout autre type de société,
le capitalisme en raison de la logique même de sa civilisation,
a pour effet inévitable d'éduquer et de subventionner
les professionnels de l'agitation sociale »
Joseph Schumpeter*

D'abord le titre. Un titre pour le moins étrange. *Personne ne sort les fusils*. Un titre à prendre au pied de la lettre ? Un appel à la lutte des classes ? Un retour à l'action directe comme le mitraillage du siège du Centre National du Patronat Français en 1979 ? En fait non, le titre renvoie plutôt à notre incapacité à décrypter un langage technocratique qui opacifie en permanence le réel, un langage qui anesthésie et paralyse l'action. Exemple : lorsque le premier ministre Bérégovoy introduit en 1985 une loi sur les réformes du financement de l'économie, cette réforme, l'air de rien, annonce bel et bien ce qu'il est convenu d'appeler la financiarisation de l'économie, c'est-à-dire la finance qui s'autonomise de l'économie réelle. En France, c'est l'abandon en rase campagne du projet socialiste du programme commun de la gauche. Et pourtant, personne ne se rend véritablement compte de ce que peut bien vouloir dire ce langage technique. Une « *enculerie époustouflante* » selon Sandra Lucbert (2020) qui ne masque pas sa colère voire sa rage de constater que personne ne bouge, que « personne ne sort les fusils » tout en ne précisant pas si les fusils à sortir sont des fusils « pour de vrai » ou « pour de faux ». La plume ou la kalachnikov ? Flottement volontaire.

Pour l'autrice, la dérégulation financière, c'est, entre autres, l'entrée en Bourse de France Télécom devenue société anonyme, autrefois puissante Direction Générale des Télécommunications. C'est précisément le procès France Télécom qui sert de toile de fond à ce livre, écrit sous le coup de l'émotion de qui a vu de ses yeux l'arrogance de dirigeants décorés pour services rendus à l'État et

Fiction & Cie

Sandra Lucbert
Personne
ne sort les fusils

Le procès France Télécom
n'a pas eu lieu.

On ne juge pas un monde
depuis lui-même. On n'atteint
pas le capitalisme dans
la langue du capitalisme.

Alors dans l'ordre :
rompre avec sa langue ;
distinguer les cibles ;
sortir les fusils.

Seuil

qui ne comprennent même pas de quoi ils se sont rendus coupables : coupables de harcèlement managérial, leur expliquent les juges qui les condamneront non seulement civilement mais pénalement. L'autrice écrit alors qu'elle a « *vu à nu la lutte des classes* », mais le procès France Télécom apparaît plutôt comme une étincelle qui déclenche l'explosion, grenade littéraire dégoupillée sur cent cinquante pages. Ce livre n'est ni une enquête sociologique, ni un compte-rendu exhaustif du procès, ni un roman, ni une thèse militante, ni une pièce de théâtre. Ce livre est plutôt un objet littéraire non identifiable, ce qui fait là toute son originalité et rend sa lecture passionnante. Il s'agit d'un véritable travail littéraire visant à décomposer, à la manière des cubistes pour les visages, la langue managériale que nous utilisons à « l'insu de notre plein gré », car il ne s'agit pas d'une novlangue qui nous serait imposée tel qu'Orwell l'imaginait mais plutôt d'une langue naturelle qui imprègne notre quotidien, notre façon de parler, de penser et d'agir, une langue parlée à la fois par les dominants et par les dominés, une langue qui s'inscrit aussi dans la forme structurée qu'est le capitalisme financiarisé.

1. Une langue qu'elle nomme joliment la *Lingua Capitalisme Neolibéralisme* (LCN) s'inspirant du philologue allemand Klemperer qui, lui aussi, observait chaque jour les transformations de la langue nazie (LTI) pour *Lingua Tertii Imperii*.

Alors, ce pari de dérive littéraire contrôlée est-il tenu ? Oui et non.

Oui car la jubilation à lire ce livre est de voir cette jeune normalienne, agrégée de lettres, ruer dans des brancards que nous ne voyons plus, une littéraire qui, découvrant la subordination hiérarchique, refuse de penser dans les catégories de ceux qui créent et savent manier la langue managériale¹.

Le pari tenu vient aussi de la variété dans la forme. Une forme novatrice, un chemin de croix où le lecteur peut s'arrêter devant trente-sept stations, lesquelles sont plus ou moins longues, allant de deux à cinq pages. La vingt-troisième station ne fait, par exemple, que deux lignes: « *Didier Lombard pendant le récit d'une pendaison. Il digère.* » Ces stations peuvent se lire dans le désordre sachant que la clef du livre est donnée d'emblée : le procès France Télécom serait un peu le « Nuremberg du management », sans pour autant que l'autrice s'acharne à faire un parallèle entre nazisme et management comme le fait Johan Chapoutot dans son livre polémique (Saussois, 2020). Parfois l'autrice s'essaie à des poèmes en prose :

*Tu m'autorises un truc de psy ?
Dans le LCN il y a des points de capiton, des mots où tout s'accroche. C'est comme pour
un canapé, les clous qui tiennent le tissu
Typiquement ! Économie de service – un clou
Tu as :
Les serfs d'un côté ; les vices de l'autre
Les vices de quelques-uns que sert l'ensemble
D'une société
Tu as :
Mais ne te plains pas, on te donne des services
Tant que tu veux
Dans l'économie de serre-vis
(Lucbert, 2020 p. 83)*

Parfois, le lecteur repère des trouvailles comme l'invention du mot « *concunnovation* », télescopage de concurrence et innovation :

La *concunnovation* demande beaucoup d'innorrence : c'est une bataille extraordinaire but people are not in danger. (*op. cit.*, p. 152)

ou encore comme l'énoncé de cette recette de cuisine :

Réchauffer l'eau jusqu'à ébullition, faire bouillir les affects de crainte, les blessures, les tourments, jusqu'à faire décohérer les individus. Ils décohèrent en deux temps ; d'abord les groupes, ensuite chacun. Écumer soigneusement la rage qui peut se former à la surface pendant la cuisson, elle contient des impuretés qui contrarient les agences de notation. (*op. cit.*, p. 94)

Parfois des facilités comme :

Je découvre que le magazine qui me sert à écraser les moustiques est une revue de management : la Harvard Business Review France. Elle est en papier glacé, elle frappe net. (*op. cit.*, p. 85)

Visiblement l'autrice aime jouer avec les mots, elle les bricole et les tord, elle aime aussi dérégler les sens comme le revendiquait avec colère Arthur Rimbaud : « *Ô justes, nous chierons sur vos ventres de grès* ».

Mais non, le pari n'est pas tenu lorsque la dérive dérive... trop sur les personnes, comme ce tableau sur Michel Bon, ancien PDG de France Télécom dont elle ne décolère pas qu'il ait pu échapper miraculeusement au procès :

[...] studieux fils d'officier surveillé par sa mère quand il lit des journaux qui sentent la gauche (sic), c'est son enfance : scout obséquieux et obéi – la Vertu l'affectionne pour porte-voix – c'est son adolescence. Cuculisé par l'Innocence du campement de jeunes patriciens. (*op. cit.*, p. 119)

Certes, les portraits à la Daumier sont acidement croqués, mais l'autrice semble ne pas se donner de limites, « elle ne s'empêche pas » aurait dit Albert Camus. C'est la marque des esprits forts qui ne doutent pas d'eux-mêmes et qui ne seraient pas prêt à dire, après avoir lu ou vu Antigone, qu'Antigone avait raison mais que Créon n'avait pas tort, ce qui rend évidemment l'analyse du capitalisme un peu plus compliquée. Mieux vaut le noir ou le blanc pour trancher. C'est la force de son texte, mais aussi sa faiblesse, quand les traits sont trop tirés et donnent alors un côté grand guignol. Si la violence couve tout le long du texte, il y a peu de trace d'humour, même noir, et, à ce titre, des auteurs comme Bertholt Brecht et Michel Vinaver auraient pu inspirer l'autrice pour une écriture plus distanciée. Dans *Maître Puntila et son valet Matti*, Brecht soulève la question du travail pour montrer au spectateur que le travail n'est pas une marchandise comme une autre, qui s'achèterait et se vendrait sur un marché, sans parler pour autant de chosification ou de réification. L'effet pédagogique est encore plus fort avec Michel Vinaver, grand dramaturge contemporain et intime connaisseur de l'entreprise puisqu'il a lui-même dirigé la filiale d'une multinationale. Dans sa pièce *Par-dessus bord*, il met en scène une entreprise dont la raison d'être est de vendre du papier toilette *made in France*. Le langage managérial est démonté avec humour et dérision sans pour autant donner au spectateur une leçon glaçante de vertu à la Saint-Just. Mais lire ce livre pour un chercheur en gestion permet de saisir la force de l'approche littéraire comme méthode d'investigation du réel ■

Références

Lucbert Sandra (2020) *Personne ne sort les fusils*, Paris, Seuil.

Saussois Jean-Michel (2020) "Quand un historien marche sur la ligne de crête. À propos de *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*, de Johann Chapoutot", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, série spéciale Coronam semaine 3, pp. 7-13.



Le nouvel État est arrivé À propos de *L'État entrepreneur* de Mariana Mazzucato

Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Ce livre peut être important par le signal qu'il donne. L'histoire de la pensée économique est rythmée par de longs cycles. Au XIX^e siècle, le libéralisme domine et, bien que l'État intervienne dans l'économie, par exemple en élaborant progressivement le droit du travail, il n'est guère censé le faire et le fait *a minima*. Avec la crise de 1929, un basculement a lieu. Apparaît l'expression d'« économie dirigée », avec l'idée que l'État doit piloter l'économie, notamment au travers de grands indicateurs (Dumez & Jeunemaître, 1989, p. 177 *sq*). La révolution keynésienne s'inscrit dans cette ligne et lui donne son ancrage théorique. Un nouveau grand basculement se produit au début des années 1980. Revient l'idée que la dynamique de l'économie doit être confiée aux marchés, à l'initiative privée, et que l'État doit faire retraite et se contenter d'assurer les conditions favorables au bon fonctionnement des marchés en intervenant le moins possible. Il est possible que ce cycle soit en train de se clore et qu'un retour de l'État soit à l'ordre du jour. C'est en tout cas ce que tend à montrer ce livre, paru il y a cinq ans mais dont la traduction française vient de sortir.

La thèse en est assez simple : nous nous sommes trompés sur les mécanismes de l'innovation en attribuant le rôle moteur aux firmes privées et aux institutions privées de financement, notamment les sociétés de capital-risque. Le rôle moteur est toujours revenu, en matière de grandes innovations, à l'État. Mais le mécanisme s'est sans doute grippé progressivement au fil du temps. D'une part, l'accent a été mis sur les échecs des programmes étatiques, qui ont masqué les réussites. D'autre part, des enchaînements pervers se sont mis en place, qui font que l'État finance l'investissement énorme nécessaire à l'innovation, mais que ce sont les firmes qui en engrangent les bénéfices. Il convient donc de remettre la théorie sur ses pieds en montrant le rôle réel de l'État dans la dynamique de l'économie, de relancer des politiques publiques d'innovation ambitieuses, mais en changeant les règles de répartition des bénéfices entraînés par ces politiques. Il convient de réhabiliter :



[un] modèle d'État déterminé, proactif, entrepreneurial, capable de prendre des risques et de créer un réseau dense d'acteurs qui exploite le meilleur du secteur privé dans l'intérêt national, sur un horizon à moyen-long terme. (*op. cit.*, p. 66)

C'est-à-dire de revenir à Keynes :

L'important pour le gouvernement n'est pas de faire ce que les particuliers font déjà, et de le faire un peu mieux ou un peu moins bien ; mais bien de faire les choses qui ne sont pas du tout faites à présent. (cité *in op. cit.*, p. 136)

Réécrire les mythes de l'innovation

Commençons, explique l'auteur, par écarter un certain nombre d'idées reçues sur l'innovation.

1. *L'innovation est affaire de R&D.* Les études montrent que certaines firmes tirent un avantage de la R&D, certaines non, la R&D ayant pour certaines un effet négatif puisque constituant un simple coût sans que rien n'en sorte. Il faut regarder secteur par secteur, et dans chaque secteur les caractéristiques propres aux firmes. Dans le secteur de la santé, les firmes à qui profite la R&D sont celles qui sont persévérantes, dont on constate que durant au moins cinq années de suite elles déposent des brevets.
2. *Small is beautiful.* Rien ne sert d'arroser les PME en crédits d'impôt recherche, seules les firmes jeunes et à croissance rapide tirent un effet positif de la R&D. Du point de vue de l'innovation, la catégorie « PME » n'a pas de sens. Là aussi, il faut regarder secteur par secteur et, dans chaque secteur, le type de firme qui innove vraiment.
3. *Capital-investissement = goût du risque.* Le capital-risque intervient en fait très peu au moment du démarrage de l'entreprise, moment où elle a justement fortement besoin de capitaux mais où l'investissement est très risqué. C'est souvent là que les fonds d'État interviennent. Le capital-risque investit là où les gains sont les plus élevés et les moins risqués, alors que l'entreprise a déjà réussi, juste avant son introduction en bourse par exemple. Le capital-risque prend en fait assez peu de risques – il relève de ce que Mariana Mazzucato appelle le « capitalisme impatient ».
4. *Nous vivons dans une économie de la connaissance – voyez tous ces brevets !* On s'extasie sur la croissance du nombre des brevets déposés. Mais on sait que beaucoup de brevets n'ont aucune dimension de réelle innovation, que la multiplication de leur nombre vient du fait que de nouveaux domaines ont été ouverts à la possibilité de breveter et que des entreprises comme IBM ont multiplié leurs dépôts de brevets alors même qu'elles coupaient drastiquement dans leurs dépenses de R&D.
5. *Le problème de l'Europe se réduit à une chose : la commercialisation.* L'Europe constitue un paradoxe. La recherche menée dans ses universités et ses instituts de recherche est de très haut niveau, mais peu d'innovations majeures viennent d'Europe. On estime souvent que c'est le lien entre recherche universitaire et entreprises qui pêche, et on crée des parcs technologiques, on met l'accent sur les réseaux, les *clusters*, les écosystèmes. Sans grand succès. En réalité, c'est la recherche « exploratoire » qu'il faut muscler, c'est-à-dire la division du travail et l'articulation entre recherche publique et développement par les entreprises.
6. *L'investissement des entreprises exige « moins de taxes et de bureaucratie ».* Le crédit d'impôt recherche n'est pas forcément la meilleure façon de dépenser l'argent des contribuables : les entreprises ne rendent à peu près aucun compte sur la manière dont cet argent est utilisé et pratiquent probablement des transferts financiers plutôt que de développer réellement la recherche. Les Pays-Bas ont adopté un système lié au personnel en recherche et il semble qu'il soit plus efficace. Les parcs scientifiques constituent un meilleur moyen de favoriser l'innovation que les parcs d'entreprises.

Une fois ces mythes écartés, il convient de réécrire l'histoire. C'est le sens même de ce livre :

Ce livre est un appel à modifier notre façon de parler de l'État, de son rôle dans l'économie, et des images et des idées que nous utilisons pour décrire ce rôle. (*op. cit.*, p. 315)

Réécrire l'histoire de l'innovation

L'innovation réelle, celle qui assure la croissance de l'économie, repose sur des technologies qui ont affecté de grands secteurs. Ce sont des *General Purpose Technology* (GPT), qui possèdent trois caractéristiques :

- Elles sont omniprésentes par suite de leur diffusion dans un grand nombre de secteurs.
- Elles s'améliorent avec le temps et leur coût devait continuer à baisser pour leurs utilisateurs.
- Elles facilitent la dissémination de l'innovation dans l'invention et la production de nouveaux produits et processus. (*op. cit.*, p. 122)

L'histoire montre que c'est l'État, souvent avec la recherche militaire, qui est à l'origine de ces technologies (Ruttan, 2006). Internet est né du fait que les militaires cherchaient à développer une technologie de communication qui soit capable de continuer à fonctionner après une attaque nucléaire, ce qui n'était pas le cas des réseaux téléphoniques classiques. Des études montrent que, malgré le bruit que font les firmes pharmaceutiques concernant leurs dépenses en R&D, 75 % des médicaments les plus innovants sont issus de la recherche publique.

Le modèle de l'impulsion étatique en innovation est donné par la Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA), une agence étatique spécialisée dans les programmes d'innovation avancée dans le domaine militaire. Elle présente quatre caractéristiques fondamentales :

- Une série de cellules d'assez petite taille, qui emploient souvent des scientifiques et des ingénieurs reconnus et qui disposent d'une autonomie budgétaire considérable, afin de pouvoir encourager des idées prometteuses. Ces cellules sont proactives, plutôt que réactives, et travaillent à proposer un programme aux chercheurs du domaine. Le but est de créer une communauté scientifique présente dans les universités, le secteur public et les entreprises, qui se concentre sur la résolution de défis technologiques spécifiques.
- Les fonds sont alloués à un ensemble de parties associant des chercheurs académiques, des startups, des entreprises confirmées et des regroupements d'acteurs du secteur. Il n'y a pas de division marquée entre « recherche fondamentale » et « recherche appliquée », car les deux sont étroitement imbriquées. En outre, les agents de la DARPA sont encouragés à couper les financements des groupes qui ne progressent pas et à réallouer les fonds à d'autres groupes plus prometteurs.
- Puisque l'objectif est de produire des avancées technologiques applicables, le mandat de l'agence lui permet d'accompagner les entreprises jusqu'au stade de la viabilité commerciale des produits. L'agence est en mesure d'apporter aux entreprises une assistance qui va bien au-delà du financement de la recherche.
- Une partie de la tâche de l'agence consiste à user de son rôle de supervision pour relier de façon constructive les idées, les ressources et les personnes à travers les différents sites de recherche et développement. (*op. cit.*, p. 143)

L'État fédéral américain a créé en 2007 l'Advanced Research Projects Agency-Energy (ARPA-E) sur le modèle de la DARPA pour impulser la recherche en matière de révolution énergétique. Elle a pour mission d'investir dans des technologies nouvelles à haut risque qui sont encore trop émergentes pour attirer les investissements du secteur privé. C'est exactement ce que l'État entrepreneur doit faire, selon Mariana Mazzucato : investir dans des innovations très risquées, en réalité caractérisées par l'incertitude et non le risque au sens de Knight. Et c'est ce qu'il a fait par le passé. Malheureusement, lorsque cette histoire est écrite, l'accent est mis sur les échecs (Mazzucato cite le Concorde) et les réussites sont éclipsées par celles des grandes histoires d'entreprise.

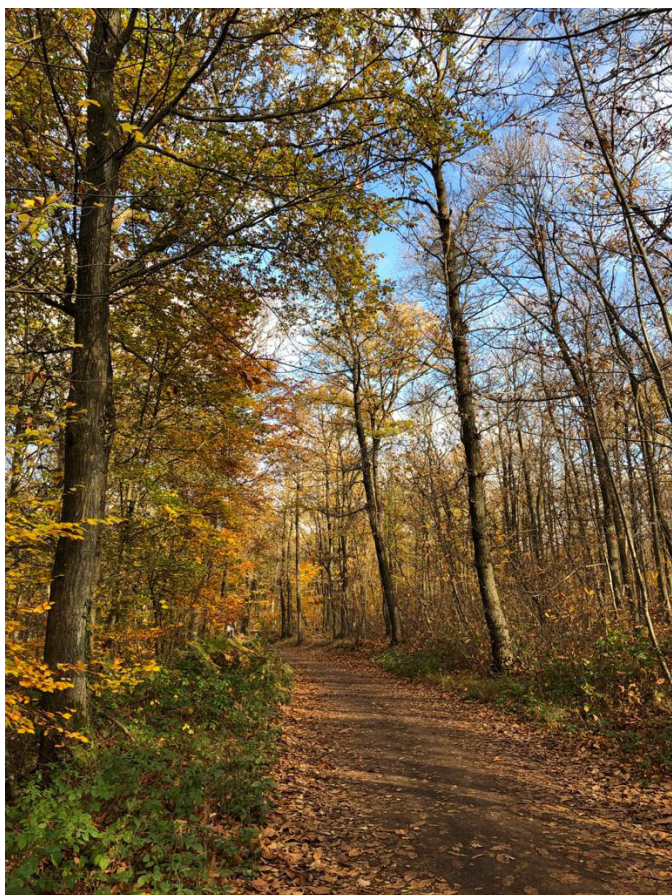
Prétendre que le secteur public ne peut, au mieux, qu'encourager l'innovation menée par le secteur privé (à travers les subventions, les réductions d'impôts, la fixation du prix du carbone, la définition des normes techniques et autres), ne rend pas justice [...] aux nombreux exemples où la force entrepreneuriale dominante émanait plus de l'État que du secteur privé. (*op. cit.*, p. 307)

Encore une fois, il faut reprendre l'histoire sous un jour nouveau.

Réécrire l'histoire de l'innovation soi-disant « privée »

Apple est pour l'auteur le modèle de l'histoire mal écrite. Premier point, Apple n'a pu se développer que grâce au programme public Small Business Innovation Research (SBIR). Sans cet appui de l'État, la firme n'existerait pas aujourd'hui. Deuxième point, Apple a certes développé une capacité de combiner des technologies remarquables et su concevoir des *designs* innovants, mais toutes les technologies qui ont été combinées par la firme pour constituer ses produits, Internet, les réseaux sans fil, le GPS, les écrans tactiles, l'assistant SIRI à commande vocale, sont sorties des laboratoires publics. Apple n'a pas réellement inventé de technologie nouvelle. C'est bien l'État qui est à la base des grandes innovations de recherche qui lui ont été nécessaires. Au fil de sa croissance, d'ailleurs, son ratio R&D sur chiffre d'affaires n'a cessé de diminuer. Par ailleurs, Apple, comme toutes les grandes entreprises, joue sur l'optimisation fiscale et déclare l'essentiel de ses revenus en dehors des États-Unis qui ont financé sa croissance. Autrement dit, l'analyse selon laquelle l'État récupérerait ses dépenses d'investissement en recherche et en soutien de l'innovation indirectement, *via* l'impôt sur les sociétés se révèle fausse.

La situation actuelle risque donc de conduire à un blocage de l'innovation et de la dynamique économique du fait d'un effet de ciseau : d'une part, l'État voit ses capacités d'investissement dans la recherche de plus en plus restreintes ; de l'autre, les firmes privées investissent de moins en moins dans la R&D, comptant sur l'État pour le faire. Le secteur pharmaceutique est illustratif d'une telle situation.



En 2011, par exemple, à côté des dividendes versés pour un montant de 6,2 milliards de dollars, Pfizer a racheté des actions pour 9 milliards de dollars, équivalant à 99% de ses dépenses de R&D. Et il est avéré que, entre 2003 et 2012, Pfizer a dépensé l'équivalent de 71 et 75 % de ses profits respectivement en rachat d'actions et en distribution de dividendes. (*op. cit.*, p. 73)

À l'heure de la financiarisation, les entreprises investissent une part minime de leurs bénéfices dans la R&D. Lazonick (2014) a calculé qu'en une dizaine d'années, les entreprises ont consacré 4000 milliards de dollars à racheter leurs propres actions plutôt que d'investir dans l'avenir.

Le fait que les plus grands groupes pharmaceutiques consacrent de moins en moins d'argent à la R&D et de plus en plus au rachat d'actions, au moment même où l'État augmente ses investissements, rend cet écosystème d'innovation beaucoup plus parasitaire que symbiotique. (*op. cit.*, p. 73)

On peut alors se demander si le fameux modèle de l'« innovation ouverte » n'est pas devenu profondément dysfonctionnel.

L'État entrepreneur

Peut-on alors dresser le portrait de l'État entrepreneur tel qu'il a fonctionné dans le passé et devrait recommencer à fonctionner aujourd'hui, c'est-à-dire « engagé » dans l'innovation et « patient » (selon les mots de l'auteur) ? Il convient d'abord de sortir de l'idée que l'État doit être modeste et se contenter de fournir au marché les conditions de son bon fonctionnement :

Les investissements publics à visée transformatrice furent souvent le fruit de politiques guidées par la vision d'une « mission » et la volonté de voir grand : aller sur la Lune ou lutter contre le changement climatique. (*op. cit.*, p. 34)

Le passé montre la voie, celle d'un État qui, au contraire de l'État actuel réduit à un simple facilitateur du marché, ose l'incertain.

Dans tous les cas, l'État a osé penser l'« impossible », envers et contre tout : créer une nouvelle opportunité technologique ; consacrer les vastes investissements initiaux qui se révélaient nécessaires ; permettre à un réseau décentralisé d'acteurs de se lancer dans une recherche risquée ; enfin, favoriser le déclenchement dynamique du processus de développement et de commercialisation. (*op. cit.*, p. 66)

On pourrait alors penser que le partage doit se faire entre recherche fondamentale dévolue à l'État et recherche appliquée laissée aux compétences du marché. Ce n'est pourtant pas la vision défendue par Mariana Mazzucato.

[...] penser que la recherche appliquée pourrait être laissée au monde du business et que cela fouetterait l'innovation est une croyance fort mal étayée dans les faits (et qui est même susceptible de priver certains pays de progrès importants). L'interrogation véritable concerne plutôt le quoi (sur quoi doit porter la recherche appliquée) et le qui (qui en seront les acteurs ?). (*op. cit.*, p. 226)

L'État doit descendre bien plus loin que la seule recherche fondamentale pour aller vers une réelle création de nouveaux marchés. Cela ne peut se faire qu'à une condition qui sans doute est plus présente aux États-Unis qu'en Europe :

[...] il semble qu'un préalable est nécessaire pour que l'innovation puisse éclore : il faut disposer d'une économie organisée en réseau et présentant des boucles de rétroaction continues entre les différents individus et organisations afin que le savoir puisse être partagé et ses limites repoussées. (*op. cit.*, p. 136)

En résumé, que faut-il faire ?

En premier lieu, il s'agit de permettre aux gouvernements de se doter d'une vision quant à l'orientation à donner au changement technologique, et d'investir selon cette orientation. Créer des marchés, et non s'en tenir à les corriger seulement [...]. En deuxième lieu, il convient de se défaire de l'habitude d'évaluer la dépense publique à trop court terme. L'investissement public devrait être mesuré à l'aune du courage avec lequel il entraîne les marchés dans de nouvelles directions, plutôt que selon le constat habituel de l'existence d'un marché auquel les acteurs publics et privés se pressent d'accéder en jouant des coudes (pour s'en « évincer » mutuellement). Troisièmement, les organisations publiques doivent être autorisées à expérimenter, apprendre, et même échouer ! Quatrièmement, précisément parce que l'échec fait partie du processus de tâtonnement pour pousser les marchés dans de nouvelles directions, il soulève l'enjeu suivant : imaginer comment les gouvernements et les contribuables pourront être récompensés par le haut, et non pas se contenter de réduire les risques à l'entrée. (*op. cit.*, pp. 34-35)

Ce livre présente une autre histoire de l'innovation, sans doute un peu trop favorable à l'État, à la manière du bâton tordu de Lénine qui doit être tordu dans l'autre sens pour revenir à sa position équilibrée. Il attire néanmoins l'attention sur un certain nombre de phénomènes fondamentaux aux enjeux essentiels : à une époque où l'innovation est un thème omniprésent, le rôle de l'État dans le processus doit être pensé correctement. Quant à la répartition des bénéfices entre public et privé, qui présente effectivement un caractère plus parasitaire que symbiotique – le privé vivant aux crochets du public et l'innovation ouverte étant sans doute la formulation élégante de ce parasitisme –, elle mérite sans doute d'être repensée ■

Références

- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (1989) *Diriger l'économie. L'État et le prix en France (1936-1986)*, Paris, l'Harmattan.
- Lazonick William (2014) "Profits without prosperity", *Harvard Business Review*, September, pp. 47-55. <http://gesd.free.fr/lazonick14.pdf>
- Mazzucato Mariana (2020/2015) *L'État entrepreneur. Pour en finir avec l'opposition public-privé*, Paris, Fayard.
- Ruttan Vernon W. (2006) *Is War Necessary for Economic Growth? Military Procurement and Technology Development*, New York, Oxford University Press.

Gérer les relations entreprises-société

À propos de *Business for Society* de Francesco Gangi, Jérôme Méric, Rémi Jardat,
& Lucia Michela Daniele

Sandra Renou
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

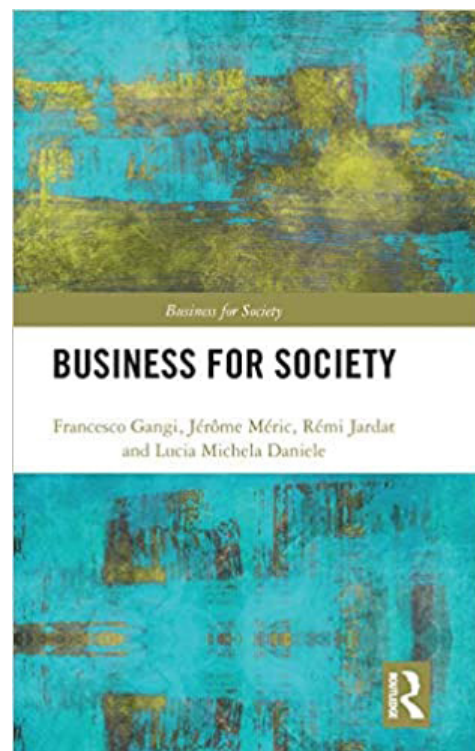
Business for Society est un ouvrage collectif franco-italien, qui porte sur les liens entre les entreprises et la société, notamment au travers de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), définie comme :

the process by which an organization thinks about, develops and manages its relationships with stakeholders for the common good, and demonstrates its commitment in this regard by the adoption of appropriate business processes and strategies. This is a clear demonstration that CSR is not charity or philanthropy: it is a way of conducting business in which corporate entities tangibly contribute to the social good. (*op. cit.*, p.101)

L'objectif affiché de l'ouvrage est de restaurer « la confiance, le respect et la coopération entre la sphère des affaires et la sphère sociétale » (*op. cit.*, p. 2, trad. personnelle), les relations entre celles-ci ayant été mises à mal ces dernières années. Les auteurs proposent ainsi un retour historique sur le phénomène de « détournement » (*hijacking*) du management, tant sur le plan des connaissances que des pratiques. Ils en identifient les causes, et proposent alors un positionnement qui permettrait de dépasser les limites actuelles des questions de RSE.

Le détournement du management et de ses critiques

L'affaiblissement de la confiance mutuelle entre entreprises et société tiendrait tout d'abord à un phénomène de détournement. Ce phénomène a été mis en avant dans *Le Nouvel esprit du capitalisme* de Ève Boltanski et Luc Chiapello (1999). Ces derniers montrent que les transformations du capitalisme se sont accompagnées d'un affaiblissement de la critique de ce dernier. C'est ainsi que, dans un « moment libéral » (Pesqueux, 2007), le capitalisme est parvenu à se nourrir des critiques et opérer un changement idéologique, en déplaçant ses valeurs de la manière suivante :



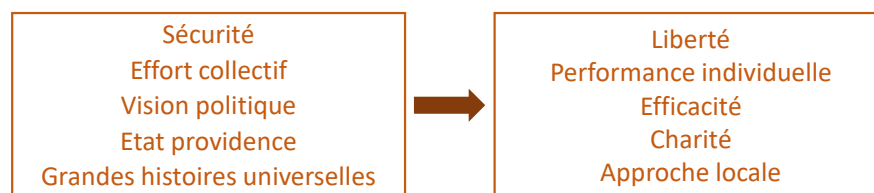


Figure : Le déplacement des valeurs du capitalisme pour surmonter ses critiques (schéma personnel)

Comme le capitalisme, le management en tant que discipline a vu ses critiques, telles que les théories sur la RSE, détournées par les théories dominantes.

Academic definitions make a distinction between hijacking and diversion or recuperation, with hijacking combining three characteristics: it is violent, it is morally reprehensible, and it preserves the stolen object for further, diverted, use. (*op. cit.*, p. 5)

Pour illustrer ce détournement, Rémi Jardat prend l'exemple du concept de gouvernance, qui, dans son sens premier, suppose de s'intéresser au pouvoir souverain du collectif. Or, le paradigme de recherche dominant restreint le débat à la sphère de l'entreprise, et son influence sur les États, les pouvoirs publics locaux, ou les organisations non-gouvernementales (ONG). Dans sa conception actuelle, l'influence politique des entreprises consiste ainsi principalement à minimiser la régulation imposée par les organes politiques. Ce *lobbying* joue un rôle si important dans certains États qu'il peut s'agir de véritables « coups d'entreprises », à l'instar de l'action de grands groupes en Amérique latine décrite par Naomi Klein (2007). Empiriquement, le concept de gouvernance a en outre été affaibli par l'idée de « *poor governance* » émise par la Banque mondiale (1992), et qui a ouvert la voie aux tenants du *New Public Management* pour justifier le déclin de l'État dans les économies de marché et les pays en développement, conduisant à une « corporatisation du monde » (*op. cit.*, p. 106). La dimension démocratique, entendue comme l'émergence d'une volonté générale au sens de Rousseau, de la gouvernance est donc totalement négligée sous le paradigme dominant.

À cette corporatisation du monde s'ajoute un phénomène de financiarisation, définie comme un modèle d'accumulation basée sur les profits réalisés par des techniques financières, plutôt que dans le commerce et l'industrie (Arrighi, 1994, cité p. 86 du livre). Francesco Gangi, Jérôme Méric et Lucia Michela Daniele le montrent en commençant par rappeler le double-sens de la comptabilité en anglais :

- *L'accountability* ou *account-making*, qui revêt un aspect technique, auquel se rapportait historiquement la comptabilité en Europe de l'Ouest, avec la tradition des plans comptables (*charts of accounts*) ;
- *L'accounting* ou *account-giving*, qui revêt davantage un aspect relationnel, comme aux États-Unis et au Royaume-Uni, où la comptabilité repose davantage sur des principes, des conventions et des standards plus flexibles.

Or, après l'introduction en 1973 des *International Accounting Standards*, largement inspirés des « *generally accepted accounting principles* » américains, sont apparus les *International Financial Reporting Standards* au début des années 2000, faisant désormais prévaloir une vision financière. Ces standards reposent en effet largement sur le principe de « juste valeur » (*fair value*), selon lequel les bénéfices et les ressources doivent être présentés, sur le plan comptable, au plus proche de leur valeur de marché (Méric & Sfez, 2011). Alors que ce principe recouvre des effets procycliques, comme l'a mis en évidence la crise de 2008, progressivement s'est donc opérée une « révolution comptable » qui a conduit la comptabilité (au sens d'*accounting*) à la financiarisation.

Historiquement, la finance existe depuis très longtemps et représente une activité essentielle dans la société. Elle a pu être condamnée pour son caractère immoral à de nombreuses reprises au cours de l'histoire, pas tant en elle-même que pour ses excès. La finance suppose donc l'existence de contre-pouvoirs, mais ceux-ci ont disparu ces trente dernières années, les considérations financières envahissant la gestion des entreprises, avec le démantèlement des conglomérats et le passage de la gestion de portefeuille à la gestion d'actifs. On assiste ainsi à une dématérialisation de la valeur, aggravée par le *trading* haute fréquence, qui permet aujourd'hui que 90 % des transactions soient annulées avant terme (ce qu'on appelle la « *momentum ignition strategy* »), et prouve bien la déconnexion désormais établie entre les marchés financiers et l'économie réelle. À ceci s'ajoutent les incitations sous forme de stock-options, ou encore la limitation de la durée des mandats exécutifs, qui encouragent le court-termisme et la concentration sur la communication financière. En outre, avec la désintermédiation bancaire, les entreprises sont amenées à lever des fonds directement sur les marchés, les banques ne jouant qu'un rôle d'accompagnement dans ce processus. Cela permet à ces dernières d'être rémunérées sous forme de commissions plutôt que d'intérêts, ce qui réduit leur risque de crédit et sécurise leurs revenus. Si ce phénomène n'est pas nouveau, il prend aujourd'hui de nouvelles formes, avec le *crowdlending*, les plateformes de *crowdfunding*... c'est-à-dire une finance qui ne repose plus sur les marchés, mais sur les individus. Ces formes sont en voie d'institutionnalisation car les plus grosses campagnes de *crowdfunding* sont désormais soutenues par les prêteurs institutionnels. Cela permet aussi à l'État de se désengager : on voit en effet que le *crowdfunding* tend à remplacer le financement public, par exemple dans le domaine de la culture.

Dès lors, ne peut-il pas y avoir de finance responsable ? En principe, un investisseur socialement responsable est celui qui utilise consciemment à la fois des critères financiers traditionnels et des principes éthiques, sociaux et environnementaux (Cowton, 1999, cité p. 91). Celui-ci va donc construire des portefeuilles d'actions dont les objectifs d'investissement combinent des buts sociaux, écologiques et financiers, au-delà de la maximisation de l'utilité économique, sans qu'il s'agisse pour autant de philanthropie. Mais en pratique, les investisseurs institutionnels labellisés « socialement responsables » ont, ces dernières années, augmenté leur application des standards conventionnels, dans l'espoir de rapprocher leurs performances de celles d'autres fonds. On assiste en outre à une tendance à ne changer que le nom d'un fonds, sans en changer les critères de sélection, dans une approche que les auteurs qualifient de « cosmétique ». Tout ceci participe donc du phénomène de détournement et de « *mainstreaming* » de la finance éthique, et plus largement de la RSE. Il importe maintenant d'en identifier les causes.



Les causes du détournement

Pour les auteurs, le détournement tiendrait notamment à l'impératif pragmatiste (Peirce, 1905), qui fait reposer les connaissances sur la pratique et conduit à des théories normatives. De ce fait, les théories managériales laissent peu de place aux écarts entre les idées et les faits, entre les représentations et l'action. Les critiques du système capitaliste, s'il y en a, ne sont jamais radicales, et n'en remettent jamais en cause les fondements, ce qui risque, selon les auteurs, d'aboutir à une pensée à sens unique.

L'ouvrage revient notamment sur la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), celle-ci ayant joué un rôle important dans le détournement de la RSE. Selon cette théorie, l'entreprise représenterait en effet une « fiction légale », un contrat reliant managers et actionnaires, ce qui pose un « problème d'agence » dès lors que les objectifs des deux parties ne sont pas alignés. Plutôt que de reconnaître l'existence de limites sociales à l'hypothèse selon laquelle les actionnaires cherchent la maximisation du profit, les théoriciens de l'agence préfèrent expliquer le décalage des intérêts des managers et des actionnaires par une tendance des premiers à poursuivre leurs propres intérêts, différents de ceux des seconds. Dans cette approche, introduire dans l'entreprise des considérations de RSE créerait donc un problème d'agence, puisque la seule « responsabilité » d'une entreprise reste avant tout, selon les théories dominantes, de maximiser le profit des actionnaires (Friedman, 1970). Les biais théoriques et opérationnels que recouvre une telle vision ont été illustrés par le scandale Enron et la crise financière, révélateurs des effets potentiellement dévastateurs de la théorie de l'agence et la déshumanisation des pratiques managériales qu'elle suscite. Pourtant, elle continue aujourd'hui de représenter un « paradigme » au sein des connaissances managériales, ce qui participe du détournement de la RSE.

En outre, la conception dominante de la RSE n'envisage que les relations établies par l'entreprise avec ses parties prenantes ; et encore, quand elles sont prises en compte, celles-ci ne le sont que comme instruments du président-directeur général.

The trap consists of the researcher making the general management (or other oligarchic stakeholders) the centre of the proposed concepts and theories. (op. cit., p. 49)

L'ouvrage revient également sur certaines théories managériales dites « intégratrices », comme le courant sur les paradoxes (Eisenhardt, 2000), la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986 ; Latour, 2005), la théorie de la structuration (Giddens, 1984), ou encore le « *practice turn* » (Whittington, 2006). De même que la théorie de l'agence ou des parties prenantes, celles-ci auraient en effet participé au détournement du management et de ses critiques, en éliminant l'idée même de conflit.

Ce phénomène est renforcé par le contexte actuel dans lequel se déroulent les recherches en management. En effet, aujourd'hui, l'économie de la connaissance en management se donne l'illusion que ce dernier constitue une science normale, imitant les critères d'excellence des sciences « dures » telles que la physique, la biologie et la médecine, reposant essentiellement sur des mesures et le classement, la publication et la citation. Ceci conduit à une standardisation des sciences de gestion, valorisant davantage la recherche quantitative que qualitative, et conduisant à un quasi-abandon de la recherche-action, et visant à approfondir les connaissances existantes au lieu d'en produire des idées nouvelles ou critiques¹. Même du côté des études dites « critiques », les auteurs identifient des signes de détournement :

1. Cf. dossier « Recherche de terrain : enjeux scientifiques, méthodes et difficultés » du *Libellio* d'été 2019, vol. 15, n° 2.

As it operates today, the production of financialized knowledge generates conformism, whether within the mainstream or within the various 'niches' which have become institutionalized on the 'critical studies' market. (*op. cit.*, p. 47).

Ainsi, les théories sur la RSE continuent d'appuyer leur argumentation sur des concepts ou théories existants, ne laissant pas de place aux idées nouvelles et au débat contradictoire. Cela conduit les théories sur la RSE à « absorber », au sens de Popper (1963), les limites de ces théories *mainstream* ; alors qu'elles devraient au contraire chercher à s'en détacher et s'appuyer sur de nouveaux concepts pour éviter d'être détournées. Dans la suite de l'ouvrage, les auteurs proposent plusieurs pistes, dans différentes disciplines (comptabilité, finance, gouvernance) pour se détacher de ces théories dominantes et dépasser le détournement de la RSE, tant sur les plans théorique qu'empirique.

Le projet de *Business for Society* contre le détournement

Tout d'abord, plutôt que chercher à changer la théorie des entreprises et du management concernant leurs relations avec la société, il faut « réparer la machine institutionnelle » (*op. cit.*, p. 44), notamment en définanciarisant la recherche pour mettre fin au conformisme de celle-ci.

Il faudrait en outre s'accorder sur une « grammaire » commune sur la RSE, opérationnalisée au travers du concept de performance sociale des entreprises (*corporate social performance* – CSP). On a vu que les principes d'*accounting*, correspondant à des conventions et standards assez souples, laissent plus de place à l'interprétation, ils peuvent donc empêcher d'opérer des comparaisons, alors même que la mondialisation de l'actionnariat au XX^e siècle a accru l'importance de ces comparaisons. Or, on ne dispose pour le moment d'aucune définition universellement acceptée de la RSE, ni de la CSP, et aucun standard de *reporting* à ce sujet n'est universellement reconnu, en raison de sa nature intrinsèquement volontaire. Éviter le risque de détournement exige ainsi une convergence, un consensus, entre les institutions, les investisseurs individuels, les fonds d'investissements et les entreprises, pour revisiter le concept de maximisation de la valeur, celui-ci ayant conduit à une sous-évaluation des coûts sociaux (*cf. supra* la critique de la théorie de l'agence).

Dans le processus de création de valeur, plutôt que la maximisation du profit, l'information joue un rôle central, en prévenant les erreurs d'interprétation du risque associé aux retours sur investissements. C'est pourquoi on assiste à une montée des attentes en matière de transparence de l'information, notamment en comptabilité. Les objectifs de la Commission mondiale de l'environnement et du développement, comme le *Green Paper* de la Commission européenne de 2001 et la directive européenne de 2014 à ce sujet, demandent aujourd'hui aux managers d'intégrer l'information sociale et environnementale dans l'information économique, dans une démarche qualifiée de *corporate social disclosure* (CSD), encore appelée *social reporting* ou *sustainability reporting*. Au-delà de perspectives de légitimité sociale ou de réduction des asymétries d'information, c'est la perspective institutionnelle qui, selon les auteurs, rend nécessaire la compréhension commune de la CSD. En effet, la pression des parties prenantes sur l'entreprise en faveur de la CSD dépend des contextes économique et culturel, selon qu'ils sont orientés actionnaires ou parties prenantes, ou encore s'il s'agit d'économies de marché libéral ou d'économies de marché coordonné.

Bien qu'il existe déjà des initiatives visant à diffuser la RSE et la CSD à une échelle mondiale, et à homogénéiser les standards éthiques et sociaux, comme par exemple la *Global Reporting Initiative* (Acquier & Aggeri, 2008), ou les lignes directrices de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), les auteurs rappellent que de telles initiatives ont montré leurs limites, et appellent donc à inventer ou recréer de multiples systèmes de standards comptables, prenant en compte le travail, les ressources humaines ou l'environnement. Rassemblés dans des méta-cadres (*meta-frameworks*) définissant quels systèmes de standards sont nécessaires, ceux-ci offriraient un *reporting* d'ensemble, permettant de donner une vision comptable globale de la firme, tant dans ses dimensions sociales et environnementales qu'économiques.

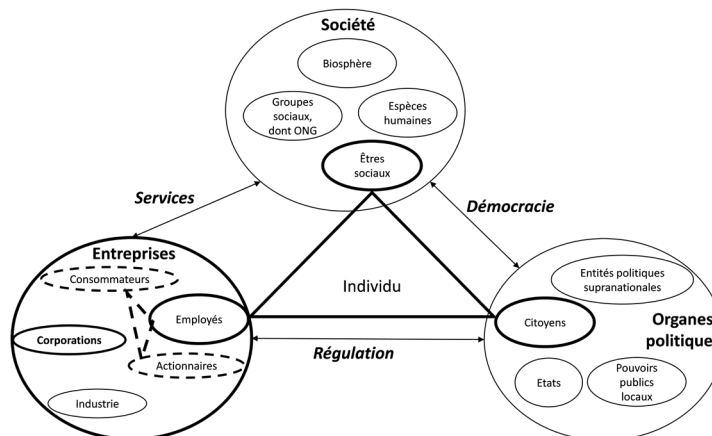


Figure : Un nouveau paradigme de recherche sur la gouvernance au service de la société (op. cit., p. 108)

Plus largement, le projet de *Business for Society* suppose de mettre la société au cœur de nos modèles intellectuels, plutôt que de se focaliser sur la firme. En déplaçant le regard, on parviendrait alors mieux à saisir les interdépendances entre individus, espèces, société et biosphère. Ainsi, au sujet de la gouvernance, les auteurs proposent de représenter ce nouveau paradigme selon le schéma reproduit ci-dessous. On constate, sur cette figure, l'effacement du traditionnel triptyque employé-actionnaire-client au profit de celui d'employé-citoyen-être social, ce dernier permettant de mieux saisir les interactions entre entreprises, organes politiques et société.

Conclusion

L'ouvrage s'inscrit donc dans le courant des études sur la RSE et l'éthique des affaires. Dans la littérature sur le sujet, l'approche libérale, qui envisage de manière conjointe entreprises et société (*Business and Society*) semble dominante, avec de nombreux ouvrages sur le sujet (MacGuire, 1963 ; Carroll & Buchholz, 2014 ; Lawrence & Weber, 2014), une revue qui lui est consacrée (classée rang 2 CNRS et rang 3 FNEGE), des chaires académiques (à l'INSEAD, Audencia...). Dans une perspective multidisciplinaire mêlant comptabilité, finance, stratégie et organisations, les auteurs revendiquent ici plutôt une approche intégrée de la manière dont les entreprises agissent « pour la société » (*business for society*), dans une vision gagnant-gagnant.

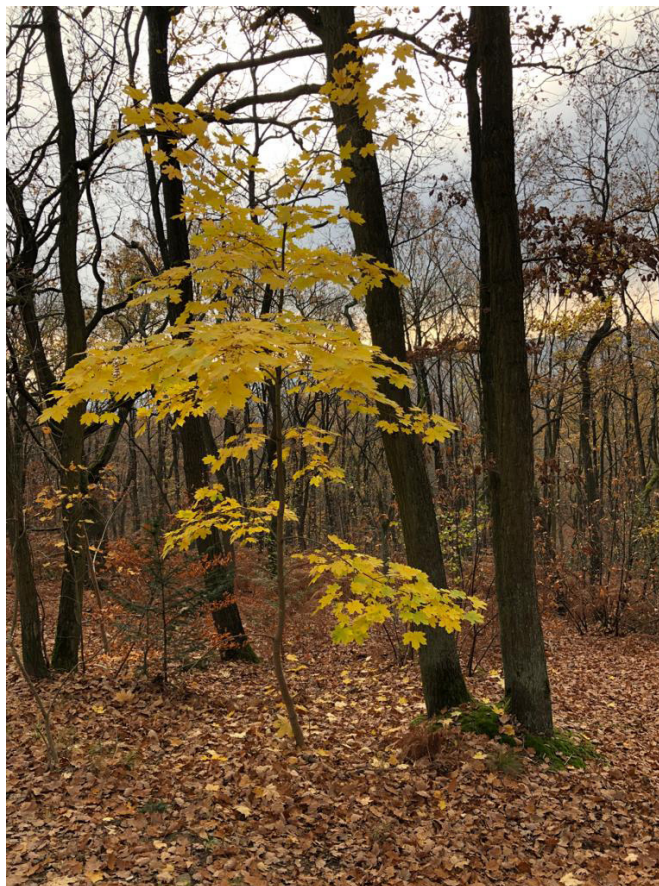
Assez court (une centaine de pages hors références), l'ouvrage revient aux fondements du management, avec une analyse en profondeur des théories de l'agence ou des parties prenantes, montrant que celles-ci continuent d'être appliquées et enseignées de manière très conventionnelle. Au contraire, les auteurs appellent à renouveler les

connaissances et dépasser ces théories pour éviter le phénomène de « détournement » des sciences de gestion. La question directrice du livre était de savoir comment, pourquoi et sous quelles conditions les entreprises peuvent agir en faveur de la société. Au final l'ouvrage répond uniquement à cette question sous un angle théorique, alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que des cas empiriques soient mobilisés pour un sujet aux enjeux de terrain si importants. Le découpage disciplinaire des derniers chapitres, qui présentent successivement comment mettre la comptabilité, la finance, et la gouvernance, au service de la société, surprend, les auteurs appelant eux-mêmes à une vision plus systémique des relations entre entreprises et société. Mais cette limite est peut-être la contrepartie d'une présentation riche d'arguments et de voies de recherche pour chacune de ces disciplines, comme notamment la CSD, ou encore les modes alternatifs de gouvernance réintroduisant la démocratie à l'intérieur de l'entreprise (banques, assurances, coopératives de production industrielle, ou encore *multipurpose companies*). Au final, l'ouvrage se révèle porteur d'un message d'espoir quant à la possibilité, de nos jours et à l'avenir, de se positionner en tant que chercheur dans le courant des études sur la RSE, et dépasser le détournement opéré par les institutions et la manière dont la connaissance managériale se structure. S'il vise à réconcilier les entreprises et la société, nul doute qu'il réconcilie également le management comme discipline avec celle-ci ■

Références

- Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2008) "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)", *Management International*, vol. 12, n° 2, pp. 65-80.
- Arrighi Giovanni (1994) *The Long Twentieth Century: Money, Power, and the Origins of Our Times*, Londres, Verso.
- Bazin Yoann (2011) *L'institutionnalisation des pratiques organisationnelles. Le cas du diagnostic en psychiatrie*, Thèse de doctorat, CNAM, Paris.
- Boltanski Luc & Chiapello Eve (1999) *The New Spirit of Capitalism*, Londres, Verso.
- Callon Michel (1986) "Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay", in Law John [ED] *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*, Londres, Routledge Kegan & Paul.
- Carroll Archie B. & Buchholtz Ann K. (2014, 9th ed.) *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Standford, Cengage Learning.
- Cowton Christopher (1999) "Playing by the rules: Ethical criteria at an ethical investment fund", *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, n° 1, pp. 60-69.
- Eisenhardt Kathleen (2000) "Paradox, Spirals, Ambivalence: the New Language of Change and Pluralism", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 703-705.
- Friedman Michael (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13 September.
- Gangi Francesco, Méric Jérôme, Jardat Rémi, & Daniele Lucia Michela (2019) *Business for Society*, London, Routledge.
- Giddens Anthony (1984) *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Jensen Michael & Meckling William (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- Klein Naomi (2007) *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*, New York, Knopf.
- Latour Bruno (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford, Oxford University Press.

- Lawrence Anne T. & Weber James (2014), *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, New York, Tata McGraw-Hill Education.
- MacGuire Joseph William (1963) *Business and Society*, New York, Meredith Publishing Company.
- Méric Jérôme & Sfez Flora (2011) *Gestion financière des entreprises*, Paris, Hachette Éducation.
- Peirce Charles Sanders (1905) "What Pragmatism Is", *The Monist*, vol. 15, n° 2, pp. 161-181.
- Pesqueux Yvon (2007) *Gouvernance et privatisations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Popper Karl Raimund (1963) *Conjectures and Refutations*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Whittington Richard (2006) "Completing the Practice Turn in Strategy Research", *Organization Studies*, vol. 27, n° 5, pp. 613-634.



Qu'est-ce que la hiérarchie ? À propos de *Hierarchy* de John Child

Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

La question de la hiérarchie a été posée de manière centrale par Diefenbach :
Why do subordinates support, even actively contribute to the very system that oppresses and disadvantages them? Why are most subordinates keen to develop self-images and attitudes that are congruent with hierarchical social order and the expectations of their superiors? (Diefenbach, 2013, p. 27)

Où l'on trouve, bien sûr un écho, au *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie. La question est reprise par John Child qui donne une vision globale de toutes les questions posées par cette notion de hiérarchie (Child, 2019).

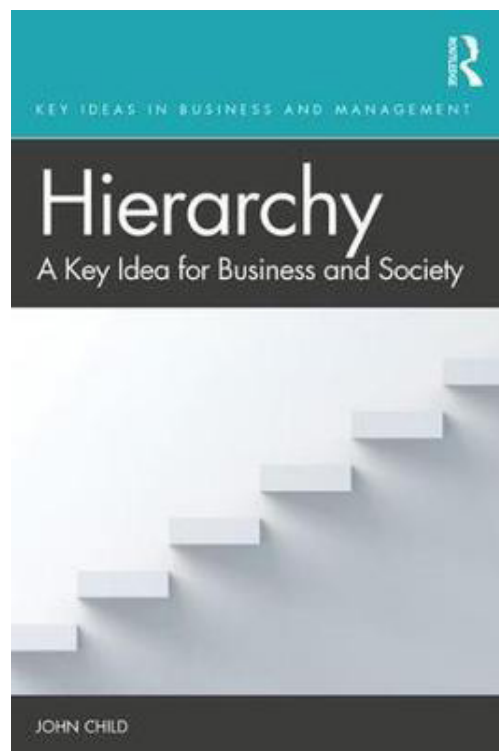
On le sait, la notion sonne grecque, mais elle n'existe pas en grec ancien. Elle apparaît tardivement en théologie, vers 500 après J.-C., chez le Pseudo-Denys pour penser l'ordre des puissances célestes (Dieu et les anges) et l'Église (évêques, prêtres, diacres, baptisés, catéchumènes). C'est cette représentation qui a été transposée dans l'ordre politique et l'ordre sociétal. Child la définit de la manière suivante :

Hierarchy is a system in which the members of an organization or society are ranked according to their status or authority. Hierarchical differences create unequal relationships between individuals and groups of people. In a general sense, any relationship in which one party is subordinated to the other may be described as hierarchical. (*op. cit.*, p. 1)

Le phénomène se constate à peu près dans tous les groupes humains, dès lors qu'ils atteignent une certaine taille et une certaine division du travail. La hiérarchie met de l'ordre et rend possible une forme de coordination nécessaire au fonctionnement du groupe. Dans le même temps, elle pose toujours un problème de légitimité.

La hiérarchie dans la société en général

John Child explore l'histoire de la philosophie politique avec Platon et Confucius, l'histoire de la religion (catholicisme, protestantisme, islam, hindouisme), avant de donner une vue d'ensemble des approches des différentes sciences sociales sur la question. La psychologie montre que la hiérarchie



introduit de l'ordre et que cet ordre est souvent bien vécu. En anthropologie, le débat récurrent concerne l'existence ou non de sociétés rousseauistes, égalitaires, dans lesquelles la hiérarchie n'existe pas. La question est rendue compliquée par le fait que la hiérarchie peut être formelle ou informelle, visible ou moins visible. La stratification sociale est un sujet qui préoccupe la sociologie depuis ses débuts. Weber accepte la distinction entre classes venue de Marx et en lien avec les conditions économiques. Mais il identifie un autre facteur de stratification, le statut, une échelle de prestige non liée à l'économie, un grand sportif par exemple, qui joue un rôle de plus en plus fort dans les sociétés contemporaines. Dans la période récente, on a multiplié les études micro pour étudier ces phénomènes de stratification. Des études ont montré que, dans l'univers du travail, le pouvoir sans le statut pouvait conduire à des situations conflictuelles. On rejoint là la notion d'autorité chez Weber avec ses trois fondements, la rationalité, la tradition et le charisme. La hiérarchie ne peut fonctionner qu'avec une adhésion de ceux sur lesquels elle s'applique. La perspective la plus intéressante est ici celle d'Etzioni (1975) qui identifie trois formes d'implication dans une organisation : l'implication aliénée (*alienative involvement*) dans laquelle le personnel est forcé d'adhérer et n'a pas d'autre choix ; l'implication calculée (*calculative involvement*) dont la finalité est l'obtention d'une récompense ; l'implication morale (*moral involvement*) qui suppose l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Ces formes d'implication correspondent à des formes de pouvoir, respectivement le pouvoir de coercition, le pouvoir de rémunération, le pouvoir normatif. Child synthétise les apports de la sociologie de la manière suivante :

Overall, the sociological perspective offers four important insights on hierarchy. The first is that, whatever point of reference is used in the analysis of social stratification, be it class, status, interest or identity, the conclusion is reached that societies are pervaded by hierarchy. The second contribution is the identification of different dimensions of hierarchical social differentiation, both objective and subjective. The third insight lies in the distinction between power and authority, which introduces the question of how the structure and workings of hierarchies are socially legitimized. The fourth contribution is the recognition that social hierarchy is maintained and reproduced not just through rules and other institutional supports, but also through its acceptance by its participants. A particular hierarchical order is more stable when its objective form enjoys acceptance by its members in two respects: they regard it as legitimate and they do not conceive of any alternative. (*op. cit.*, p. 53)

La science politique s'est posée trois questions. Pourquoi la majorité accepte-t-elle de se subordonner à une petite minorité ? Comment la hiérarchie émerge-t-elle et se maintient-elle ? Les relations entre États sont-elles hiérarchisées ?

Sur la première question, on retrouve l'idée de la loi d'airain de l'oligarchie formulée par Michels :

Organization gives birth to the dominion of the elected over the electors, of the mandatories over the mandators, of the delegates over the delegators. Who says organization, says oligarchy (Michels, 1915, p. 401). [cité in *op. cit.*, p. 55]

Par ailleurs, les chercheurs en science politique utilisent la notion de « *shadow of hierarchy* », définie de la manière suivante :

[...] the indirect influence that states may exercise over other actors or forces in political and civil society through the real or imagined threat of executive or legislative action that draws on the state's unique capacities and powers, including coercion. (Jessop, 2016, p. 82)

Dans la même ligne, et sur la troisième question, alors que chaque État est souverain, il y a bien, selon les recherches menées en science politique, des phénomènes de hiérarchie qui jouent dans les relations internationales.

La hiérarchie dans les organisations

Depuis Mary Parker Follett (Dumez, 2019), les critiques sur l'inefficacité de la hiérarchie dans les organisations se sont multipliées. Pour favoriser l'innovation, on a promu les relations latérales, horizontales, sous la forme de réseaux, comme beaucoup plus efficaces. Pourtant, note Kühl (2017),

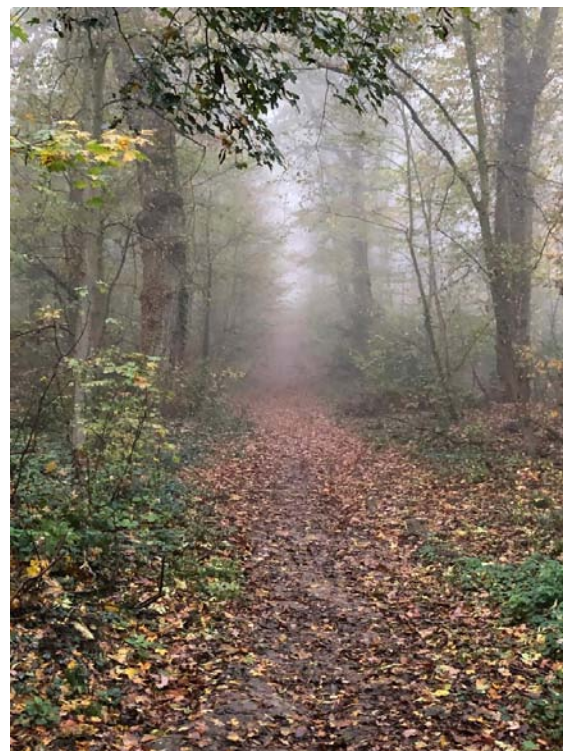
The discussion about new forms of organization should not distract us from the fact that there is no indication at all that there has been a drop in hierarchical order within organizations. (cité in Child, 2019, p. 64)

Ceci est notamment dû à la distinction qu'il faut faire entre hiérarchie formelle et hiérarchie informelle.

Hierarchy is much more persistent than people might think when one looks at the same time at formal and informal hierarchy [...] "whenever formal hierarchy decreases, informal hierarchy increases" (Diefenbach, 2013, p. 184 cité in *op. cit.*, pp. 65-66)

Mais cela tient surtout aux différents avantages que présente la hiérarchie :

Hierarchy can serve as an efficient and effective mode of organization for activities that are slow to change, amenable to standardization and conducted on a large scale. It can offer clarity and discipline. However, it does not cope well with the circumstances that are increasingly coming to characterize work today. These place a premium on fostering innovation, being adaptive to change, and harnessing the aspirations and competences of tech-savvy work-forces. Extensive managerial superstructures built on many hierarchical layers are costly, tend to create barriers to communication and are prone to internal rivalries. Communication barriers between managers and subordinates can inhibit the upward communication of ideas and information. The boundaries between the multiple hierarchies typically found in larger organizations can stand in the way of sharing ideas across specialities. For these reasons, there is always a danger that hierarchies will hinder the organizational learning and idea-generation that foster fundamental innovation, although a judicious use of hierarchical leadership and structuring has been found to assist the process of turning creative initiatives into productive and commercially viable applications. (*op. cit.*, pp. 106-107)



En même temps, les désavantages de la hiérarchie sont évidents. Tout d'abord, elle freine la communication verticale.

It is generally negative information that tends to be subject to limited and/or misleading upward communication. The withholding of such information can threaten organizational performance. (*op. cit.*, p. 88)

Beaucoup d'accidents d'avion ont ainsi été causés par la structure hiérarchique des cockpits, le co-pilote ou le mécanicien n'osant pas dire au commandant de bord qu'il était en train de commettre une erreur. Dans un monde changeant, alors que les organisations doivent s'adapter en permanence, la hiérarchie, et ce point est lié au

précédent, freine l'innovation. Pour deux raisons. D'une part, elle décourage les échelons de base de l'organisation de formuler des vues critiques ou des idées risquées (celles qui sont susceptibles d'être les plus innovantes). D'autre part, elle suppose des validations des idées nouvelles à des échelons multiples, ce qui ralentit le processus de décision. Néanmoins, des études montrent qu'il faut étudier la hiérarchie en fonction des stades de l'innovation : à certains stades elle la freine, à d'autres elle la favorise.

Enfin, socialement, la hiérarchie semble de moins en moins admise.

Much of the problem lies in the relational distance and imbalance of power that hierarchy creates between people. This lends itself to information asymmetry, lack of transparency and low mutual understanding. The result is that senior managers fail to secure the trust and commitment of those in lower positions, while the latter are not able to constrain or expose malpractice at the top. (op. cit., p. 118)

Le lien est souvent fait avec le capitalisme et on parle d'une crise du capitalisme. Il y a en effet des éléments de crise, notamment au niveau de la finance, mais il faut être prudent. La crise est bien, en réalité, liée au phénomène hiérarchique en lui-même, qui se retrouve aussi bien dans des sociétés capitalistes que dans des sociétés se revendiquant comme socialistes ou anti-capitalistes.

Du coup, la question se pose : « *Is hierarchy tenable any longer ?* » (p. 120 sq.). La position de John Child est nuancée. Pour lui, la hiérarchie est un phénomène inévitable, mais amendable. Ses effets négatifs peuvent être atténués. Il va alors étudier un à un les moyens disponibles pour réaliser cette atténuation. Ils concernent des changements structurels et des changements dans les comportements.

Réformer la hiérarchie pour la rendre plus acceptable

La première réforme structurelle possible pour rendre la hiérarchie plus acceptable concerne la diminution des échelons hiérarchiques (*delayering*) qui peut se combiner avec l'usage des technologies de la communication.

The possibility of flattening organization structures by removing levels in their hierarchies ("delayering") has a number of potential attractions. It promises to decrease overhead costs, reduce barriers to communication, increase the involvement of employees in decision-making and raise their morale, improve accountability and enhance market responsiveness. (op. cit., p. 126)

Les technologies de la communication permettent d'élargir le « *span of control* » d'un manager et permettent une communication horizontale et verticale bien plus fluide. Mais, la contrainte existe toujours : il y a toujours une limite au « *span of control* », même s'il s'élargit, et, si l'organisation grossit, il apparaît rapidement nécessaire de multiplier les managers et les échelons hiérarchiques. Une des solutions est alors le *downsizing*. Souvent, celui-ci est intervenu sous la contrainte, en temps de crise, avec des conséquences très négatives. Mais il peut être planifié. On peut notamment externaliser des activités. L'organisation peut également se transformer en une sorte de fédération en donnant beaucoup d'autonomie aux *business units*. Mais il faut garder à l'esprit que le changement structurel en lui-même ne suffit vraisemblablement pas.

[...] a change in the framework of hierarchies through reducing their layers is not sufficient to ensure a move away from a hierarchical mode of management – a change in behaviour. (op. cit., p. 126)

Une deuxième réforme structurelle, radicale, peut être d'adopter la forme d'une holocratie, c'est-à-dire de repartir de la définition des rôles individuels pour ensuite reconstruire l'organisation en cercles.

Any individual in a work group could propose changes to the way the group was organized, such as shifting any role's accountabilities, or proposing a new work group policy. All proposed changes were discussed and consented to by the group. As a result of this revision process, formal roles frequently evolved as new issues emerged. (Lee & Edmondson, 2017, p. 38 cité *in op. cit.*, p. 129)

La troisième réforme structurelle est un peu différente, elle consiste à transférer le pouvoir hiérarchique des managers aux équipes.

Teams are widely regarded as substituting a peer-based control of work for traditional hierarchical control. Teams are also seen to reduce the reliance on hierarchy for coordination because they can integrate individuals around a common task and to forge a network among their members. Organization theorists frequently regard the devolution of initiative to teams and the mini networks they comprise as a means of encouraging innovation and learning that is superior to hierarchical management. Moreover, the devolution of middle-managerial responsibilities to teams enables one or more hierarchical levels to be reduced and administrative overheads to be cut. Because teams can make some of their own decisions, without having to wait for managerial approval; and because colleagues within the team can communicate with one another on the spot, the introduction of teamwork normally speeds response times and increases the organization's ability to adjust flexibly to new circumstances (Mohrman *et al.*, 1995 ; Wellins *et al.*, 1994, cité *in op. cit.*, p. 76)

En réalité, là encore, une constatation s'impose : l'accent mis sur l'autonomie des équipes ne signifie pas la disparition de la hiérarchie. Sanner et Bunderson (2018) ont montré que les équipes avaient besoin de s'appuyer sur la hiérarchie, même si celle-ci fonctionnait d'autant mieux qu'elle restait à l'arrière-plan :

The best hierarchies are invisible most of the time, operating in the background and only coming out of the shadows when power differences are needed to keep things moving along. (Sanner & Bunderson, 2018, p. 51)

Comme il a été dit, les réformes structurelles ne suffisent généralement pas à atténuer à elles seules les effets négatifs de la hiérarchie. Il faut réussir à modifier les comportements. La clef de cette réussite repose principalement sur le changement des modes de contrôle :

[...] a good control system must operate with participation, transparency and evident fairness, which is an ethos compatible with greater accountability within hierarchies. This more inclusive approach to control aims to emphasize common ground and to enhance mutual trust between managers and employees. (*op. cit.*, p. 133)

L'évolution suppose également une évolution – structure et comportements – du sommet des organisations. Sur le plan des structures, des changements ont eu lieu, notamment avec la création, soutenue par la loi, des lanceurs d'alerte. Mais sur le plan des comportements, il faut sans doute aller plus loin dans la voie de ce que Useem (2001) a appelé le « *leading up* », c'est-à-dire la possibilité donnée aux salariés de critiquer ou de remettre en question la gestion de l'organisation.

Si des progrès ont été faits pour amender le phénomène hiérarchique, la hiérarchie tient bon malgré toutes les critiques dont elle fait l'objet, et elle évolue sans doute trop peu au regard des changements en cours dans le monde.

Despite supportive rhetoric [...], the introduction of measures to constrain the negative effects of hierarchy has in practice been very patchy and slow. They face a number of limiting conditions in addition to those already mentioned. One is the lack of institutional support such as laws mandating employee rights to formal representation in strategic decision-making and remuneration setting. Another is the fear among managers that allowing

more voice and participation to employees will undermine their ability to exercise executive control. A third limiting factor lies in the attitudes of many lower-level participants themselves which appear to indicate a lack of awareness of how far they are disadvantaged by hierarchy. For example, employees often regard shareholding schemes as a financial benefit rather than as a means to have a right to a voice in governance and to open a window onto senior management behaviour. (*op. cit.*, p. 143)

Conclusion

Ce petit livre (moins de cent cinquante pages) est particulièrement utile, attirant l'attention sur une notion tellement évidente qu'elle n'est pas assez discutée et thématisée dans les recherches menées dans les organisations, sachant aller à l'essentiel sans se perdre dans des discussions inutiles. On aurait aimé un positionnement plus poussé avec des notions proches et/ou antagonistes, comme celle d'hétérarchie, conçue à la fois comme le refus de la hiérarchie et comme la possibilité de hiérarchies multiples et de natures différentes. On aurait de même aimé une exploration des situations, hors organisation ou inter-organisationnelles, dans lesquelles aucune hiérarchie n'est officiellement présente, et où pourtant des *shadow hierarchies*, des hiérarchies informelles, jouent, très probablement, un rôle décisif qui reste à comprendre ■

Références

- Child John (2019) *Hierarchy. A Key Idea for Business and Society*, London, Routledge.
- Diefenbach Thomas (2013) *Hierarchy and Organisation: Toward a General Theory of Hierarchical Social Systems*, New York, Routledge.
- Dumez Hervé (2019) "Un retour sur Mary Parker Follett", *Le Libellio d'Aegis*, vol 15, n° 3, pp. 45-55.
- Etzioni Amitai (1975, 2nd ed.) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press.
- Jessop Bob (2016) "State theory" in Ansell Christopher & Torfing Jacob [eds] *Handbook on Theories of Governance*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 71-85.
- Kühl Stefan (2017) *When the Monkeys Run the Zoo: The Pitfalls of Flat Hierarchies*, Princeton (NJ), Organizational Dialogue Press.
- Lee Michael Y. & Edmondson Amy C. (2017) "Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing", *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, pp. 35-58.
- Michels Robert (1915) *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, New York, Hearst's International Library.
- Mohrman Susan A., Cohen Susan G. & Mohrman Jr. Allan M. (1995) *Designing Team-Based Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Sanner Bret & Bunderson J. Stuart (2018) "The truth about hierarchy", *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp. 49-52.
- Useem Michael (2001) *Leading Up: How to Lead Your Boss so You Both Win*, New York, Three Rivers Press.
- Wellins Richard S., Byham William C. & Dixon George R. (1994) *Inside Teams: How 20 World-Class Organizations Are Winning Through Teamwork*, San Francisco, Jossey-Bass.

Ne plus trouver les mots

Hervé Dumez



Francis Bacon

Les 18 et 19 octobre 1902, le quotidien berlinois *Der Tag*, publiait sous le simple titre “*Ein Brief*” (une lettre), un texte présenté comme en date du 22 août 1603 et adressé par Lord Chandos à son ami Francis Bacon pour s’excuser auprès de ce dernier d’avoir renoncé à l’écriture.

Dans le style qui est celui du XVII^e siècle, Lord Chandos explique le désarroi dans lequel il se trouve depuis quelques mois, qui est celui d’un bonheur entrevu et insaisissable. Les mots se sont

perdus, et quelque chose comme un au-delà d’eux s’est emparé de lui, qui prend la forme d’un bonheur impossible et d’un hébètement. Chaque chose, même la plus banale, est devenue pour lui une espèce de merveille envoûtante, qu’il ne lui est plus possible de voir avec le regard simplificateur de l’habitude. Un arrosoir abandonné dans un potager, un chien endormi au soleil, un noyer dont les frondaisons gardent les derniers rayons de l’astre avant de sombrer dans le soir tombant, au gré de ses promenades à cheval le traversent d’émotion jusqu’à la racine des cheveux, évoquant en lui des geysers de mots, mais impossibles, mais inutiles. C’est un mystérieux ravissement sans paroles et sans entraves. Et une incapacité à écrire ce qu’il rêvait de mettre sur le papier.

Chacun, s’étant un jour essayé à l’écriture, a connu ce moment de désespoir, ce dérobement des mots face à quelque chose dont la beauté leur échappe, irrémédiablement, et l’angoisse de ne pouvoir plus rien produire.

Sans doute Hugo von Hofmannsthal, l’auteur réel de la lettre, les a-t-il connus aussi. Il n’est pas si sûr pourtant que le texte qu’il écrivit alors en soit si directement l’écho. Lisant Francis Bacon, de citations duquel il parsema son texte, il cherchait surtout à retrouver la langue que ce

dernier écrivait, un latin savant aux effets qu'il s'efforçait de rendre dans son allemand maternel. Le texte, dans sa pureté stylistique, semble comme se désavouer lui-même.



À la suite d'une dépression profonde qui l'affecta durant l'année 1978, Pascal Quignard imagina de donner une réponse à Chandos, qu'il plaça sous la plume de Bacon.

Nous sommes d'abord *in-fans*, celui qui ne parle pas encore, celui qui est encore privé de parole et qui vit le bonheur du monde sans elle. Dans un poème intitulé « *Da ich ein Knabe war* » (Alors que j'étais petit garçon) Hölderlin a chanté ce bonheur :

Ich verstand die Stille des Aethers Je comprenais le silence de l'éther
Der Menschen Worte verstand ich nie. La parole des hommes, je ne la comprenais pas.

Mais la langue, dit Quignard, bientôt s'incarne en nous et il nous faut dépasser cette illusion d'un retour nostalgique possible à un état en-deçà d'elle. Un jour l'enfant découvre les mots et perd cet état de bonheur simple qui les a précédés. Alors n'êtes-vous plus ni silence, ni langue, mais déchiré, et il vous faut vouloir ce déchirement, assumer de vivre ce pénible retrait d'un règne d'avant. Cette déchirure est ce qu'on appelle écriture.

Songez que les mots n'abandonnent que ceux qui les ont évidés et comme dévitalisés. Et si les mots résistent à ceux qui sont en train de parler : jamais à ceux qui écrivent. Ceux qui écrivent ont tout le temps pour eux, ont tout le temps pour reprendre leur phrase, ont tout le temps pour ouvrir leurs lexiques, leurs atlas, leurs chronologies, leurs dictionnaires, ont tout le temps pour recourir à leur ancien manuel de grammaire tout dépareillé, qui date de leur première enfance, ont tout le temps pour revisiter, pour redonner vie, pour reétymologiser, remanier, corriger, surprendre. (La réponse à Lord Chandos, p. 40)

Peut-être.

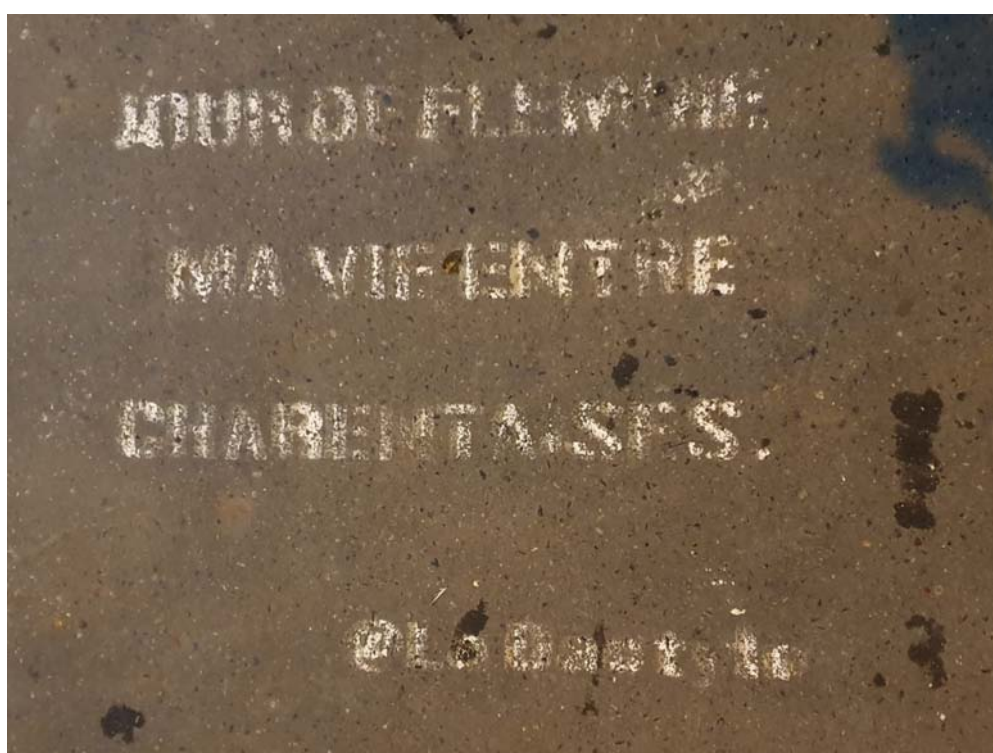
« *Déjà, je ne sais plus ressentir simplement* » avait pourtant écrit Hofmannstahl et c'est bien là que surgit la difficulté : ni la simplicité, ni moins encore la complexité des phrases ne semblent dire la simplicité des êtres, ou celle d'une sensation, le sourire d'une femme révélant l'enfant qu'elle a été.

Il y a beaucoup de choses dans le monde
Auxquelles personne ne veut croire
Quand un jour on les raconte.
Seul celui qui les vit y croit et il ne sait pas comment...

*Es sind die mehreren Dinge auf der Welt,
so, daß sie eins nicht glauben tät',
wenn man sie möcht' erzählen hören.*
Alleinig wer's erlebt, der glaubt daran und weiß nicht wie –
(Der RosenKavalier, dritter Akt) ■

Références

- Hofmannstahl Hugo von (1979) *Le chevalier à la rose et autres pièces*, Paris, Gallimard.
- Hofmannsthal Hugo von (2000) *Lettre de Lord Chandos*, Paris, Payot-Rivages.
- Le Rider Jacques (1994) “La lettre de Lord Chandos”, *Littérature*, n° 95, pp. 93-110.
- Quignard Pascal (2020) *La réponse à Lord Chandos*, Paris, Galilée.
- Schultz H. Stefan (1961) “Hofmannsthal and Bacon: The Sources of the Chandos Letter”, *Comparative Literature*, vol. 13, n° 1, pp. 1-15.



Doktor Faustus

Hervé Dumez

*Wohl kamst du durch; so ging es allenfalls.
Mach's einer nach und breche nicht den Hals!¹.
(Zahme Xenien, VII)*

Livre prodigieux.

Par la démonstration, d'abord, que la littérature peut tout, comme recréer la jouissance d'une saveur, la subtilité d'un parfum, la douceur d'une caresse sur un épiderme frémissant, le jeu de la lumière d'un jour naissant dans les sous-bois, ou faire exister ce qui n'est pas, ici l'œuvre musicale d'un compositeur imaginaire faite d'un quatuor, d'un opéra inspiré du *Love's Labour Lost* de Shakespeare, d'un concerto pour violon et de deux *oratorios*, une *Apocalypsis cum figuris* dont les tableaux sont inspirés des gravures de Dürer et Le chant de douleur du *Doktor Faustus*. Un septuor pour piano également, trois cordes et trois vents, où le premier joue un rôle concertant, dialoguant tantôt avec les cordes, tantôt avec les vents, à l'exception de rares *tutti*, en trois mouvements – fantaisie, *adagio* et un final en forme de marche funèbre.

Par sa construction subtile et elle-même musicale ensuite, une fugue de plus de six cents pages dont le sujet est le pacte qu'un homme semble conclure avec les puissances du mal, par lequel il acquiert la puissance créatrice, le génie, contre le renoncement à toute possibilité d'amour, avant de sombrer dans la démence et l'aphasie, et dont le contre-sujet est le pacte par lequel l'Allemagne s'est donnée à Hitler pour sombrer totalement.

Au commencement, une petite ville d'Allemagne, des maisons à colombage, de vieilles églises gothiques, des portes étroites encore fortifiées de tours, où dominant les luthériens, cohabitent avec des catholiques et une communauté juive, ancienne cité d'empire. Kaisersaschern, un résumé imaginaire de l'Allemagne traditionnelle. Y grandissent ensemble deux petits garçons. Adrian Leverkühn, déjà un peu solitaire et tourmenté, dont les parents possèdent une grosse ferme à la périphérie du bourg, qui étudiera la théologie réformée avant de devenir compositeur, ayant découvert les possibilités d'un petit harmonium venu de la boutique

1. Tu t'en es bien tiré.
C'est en tout cas
comme ça que ça
a été.
Qu'un autre en fasse
autant, sans se
rompre le cou !
Thomas Mann
cite ces vers dans
le discours qu'il
a donné pour le
deux-centième
anniversaire de la
naissance de Goethe
(« Allocution en
l'année Goethe »,
1949, in Mann, 1976,
p. 375).

de son oncle, négociant en instruments de musique. Son ami, Serenus Zeitblom, est catholique, musicien amateur pratiquant la viole d'amour et capable, sur ses sept cordes, d'enchanter son auditoire d'une sonate d'Attilio Ariosti ou d'un menuet de Louis-Toussaint Milandre. Il étudiera les langues anciennes et la philosophie, et, de caractère posé comme l'indique son prénom, se consacrera à l'enseignement des humanités. C'est à l'automne 1943 qu'il commence le récit de la vie de son ami Adrian, mort en 1930, alors que s'amorce l'effondrement du troisième Reich. Sujet et contre-sujet s'entrelaceront ainsi.

Nous sommes perdus. Je veux dire : la guerre est perdue, mais plus qu'une campagne, c'est nous qui sommes perdus, perdues notre cause et notre âme, notre foi et notre histoire. C'en est fait de l'Allemagne, c'en sera fait d'elle, un innommable écroulement se dessine, économique, politique, moral et spirituel, bref englobant tout. Je ne veux pas avoir souhaité ce qui nous menace, car c'est le désespoir, la démence. Je ne veux pas l'avoir souhaité, parce que ma pitié, ma douloureuse compassion pour ce peuple infortuné sont beaucoup trop profondes, et je me remémore son relèvement et son aveugle ferveur, le redressement, la propulsion, l'explosion, l'extension, le renouveau censément purificateur, la renaissance populaire antérieure à la dernière décennie, cette effervescence en apparence sacrée ; il s'y mêlait, il est vrai, en signe prémonitoire de son caractère fallacieux, beaucoup de rudesse sauvage, beaucoup de brutalité de soudard, beaucoup d'impurs appétits de souillure, de torture, d'avilissement. Pour tout homme clairvoyant, il y avait déjà là en germe la guerre, cette guerre-ci tout entière. Mon cœur se contracte à la pensée du formidable investissement de foi, d'enthousiasme, de passionnée exaltation historique qui eut lieu à l'époque et va aboutir à une banqueroute sans pareille ! Non, je ne veux pas l'avoir souhaitée... et pourtant j'ai été forcé de la souhaiter – et je sais que je l'ai souhaitée, que je la souhaite aujourd'hui et que je la saluerai, en haine du criminel mépris de toute raison, du scandaleux reniement de la vérité, du culte grossier, débauché, d'un mythe de bas étage, de la coupable confusion du dégénéré actuel avec ce qu'il fut autrefois, de l'infâme mésusage, de la misérable dégradation de ce qui est ancien et authentique, fidèle et familier, l'élément germanique primitif, auquel des paltoquets et des imposteurs nous ont préparés avec un philtre empoisonné qui trouble les sens. L'immense ivresse dont, toujours avides de griserie, nous nous sommes saoulés durant des années d'une vie soi-disant supérieure, où nous avons perpétré des actes qui dépassent les limites de l'abjection, nous devons la payer. (*Le docteur Faustus*, pp. 186-187)

Mais le thème de la chute est également traité sous la forme de variations, comme lorsque le récit suit le destin des deux filles de la sénatrice, dont l'une se suicide et l'autre abat son amant infidèle dans un tramway bondé de Munich. Ou, traité sous une forme tragico-bouffonne, alors qu'un personnage perd une à une ses dents et qu'il annonce lugubrement : « ça croule », faisant rire l'assistance.

*
**

Thomas Mann avait publié à vingt-six ans les *Buddenbrooks* dans lesquels il décrivait, génération après génération, la dégringolade d'une

famille qui était un peu la sienne. Son père, à la tête d'une maison de négoce héritée de ses ascendants, était devenu sénateur de la ville de Lübeck, un de ces bourgeois au sens propre, c'est-à-dire notable d'une ville libre. Mais il mourut jeune, l'entreprise fut liquidée et la famille dut s'installer à Munich, non pas dans la misère, loin de là, mais malgré tout déclassée. Tout semblait sourire pourtant au jeune auteur. Il épousait une jeune fille fortunée, avait des enfants, et recevait le prix Nobel en 1929. Derrière cette façade, tout était pourtant plus compliqué. Son épouse entretenait sans doute des relations incestueuses avec son frère jumeau. Des tantes se suicidaient, comme le fera son fils, Klaus. Lui-même était hanté par son homosexualité. Très jeune, il avait envisagé de traiter le thème du pacte avec le diable, l'idée de pouvoir effacer toute angoisse liée à la création, d'acquiescer la certitude du génie contre la douleur la plus intime, contre le sacrifice du plus beau de sa vie, l'amour, les relations avec les autres. Ayant publié un chef d'œuvre presque au sortir de l'adolescence, il était traversé de l'angoisse de ne plus pouvoir jamais rien concevoir de tel. Et quand il écrivait, il savait ne pas pouvoir s'empêcher de prendre à son entourage leurs vies mêmes. Dans *L'élue*, il traite du thème de l'inceste entre frère et sœur. Le suicide de la fille de la sénatrice est inspiré par celui de sa propre sœur. Adrian Leverkühn étant condamné par le pacte qu'il a signé à ne pouvoir aimer, le personnage d'un enfant est introduit dans le roman, qui devra mourir. La terrible description des symptômes de la méningite est directement tirée d'un traité de médecine. Pour ce merveilleux petit être, Nepomuk, Thomas Mann s'inspira des tics de langage de son petit-fils, ce que sa belle-fille vécut atrocement mal. Leverkühn lui-même est donné comme ayant découvert la musique dodécaphonique et l'invention est attribuée à un pacte avec le diable tout en étant associée à la négation de l'histoire même de la musique :

- Ce pour quoi les hommes ont lutté, ce pour quoi ils ont pris d'assaut les bastilles des oppresseurs, ce que les grands initiés ont annoncé en exultant, cela ne doit pas être ! Il faut que ce soit effacé ! Je veux l'effacer !
- Je ne te comprends pas tout à fait, mon cher. Que veux-tu effacer ?
- La Neuvième Symphonie, répondit-il et il n'ajouta rien, ainsi d'ailleurs que je m'y attendais (Le Docteur Faustus, pp. 510-511)

Schönberg, jusque-là proche de Thomas Mann, se sentit intimement meurtri par l'évocation d'un pacte avec le démon et l'allusion à cette négation du « *Muß es sein? Es muß sein!*² » de Beethoven. Leur amitié ne s'en remit jamais. « *Palissy ne jetait que ses meubles dans le feu de son four à faïence. L'écrivain consume tout ce qu'il est et tout ce qui le touche. Ses plaisirs et ses maux, ses affaires, son Dieu, son enfance, sa femme, ses amis et ses ennemis, son savoir et son ignorance, tout se précipite sur le papier fatal* » a écrit Valéry et c'est bien ce qui se passait. L'auteur du *Doktor Faustus* ne comprit jamais que Schönberg pût lui en vouloir à ce point. Pour toute la partie musicale du roman, il suivit les conseils techniques de Theodor Adorno, qu'il transfigura par l'écriture.

2. « Cela doit-il être ? Cela doit être ! », inscription à la main que Beethoven ajouta sur le quatrième mouvement de sa dernière œuvre, le quatuor n° 16, « *Der schwergedachte Entschluss* » (La résolution difficilement prise).



En 1933, lorsqu'Hitler fut nommé chancelier, il faisait une série de conférences à l'étranger, parti avec deux valises. Plusieurs jours se passèrent en une hésitation angoissante. S'il rentrait, les nazis le célébreraient comme l'un des grands écrivains nationaux, salué du prix Nobel. Mais ils le surveilleraient, l'empêcheraient d'écrire ce qu'il voulait, l'enfermeraient dans les hommages douteux et peut-être ensuite dans quelque geôle plus ou moins agréable s'il ne se soumettait pas. Son fils lui téléphona de ne pas revenir en Allemagne. Il prit donc le chemin de la Suisse, puis de Sanary-sur-Mer, pour traverser enfin l'Atlantique, comme professeur à Princeton et s'installer enfin en Californie. C'est là qu'il écrivit le *Docteur Faustus*, au milieu de la communauté allemande réfugiée, qui comptait entre autres Fritz Lang, Berthold Brecht, Theodor Adorno, Arnold Schönberg. Les nazis l'avaient privé de la nationalité allemande.



Le matin était consacré à l'œuvre littéraire. L'après-midi, Thomas Mann cédait à ce qu'il appelait les exigences du jour. En 1938, de son exil, il publie deux textes.

Le premier dénonce les accords de Munich. Il dira plus tard : « *La conférence de Munich sacrifiant le peuple tchèque fut l'expérience politique la plus terrible et la plus humiliante de ma vie, et non seulement pour moi seul, mais pour tous les hommes à la sensibilité délicate* » (« Destin et devoir », 1943, in Mann, 1976, p. 332). À l'époque, il dénonce la doctrine de la non-ingérence qui fait que des États étrangers affectent de n'être pas concernés par les affaires entre deux autres pays. Quand on explique que l'Allemagne est finalement justifiée à réclamer des territoires peuplés d'Allemands, il fait justement remarquer que parmi les Sudètes, il y a des juifs, des sociaux-démocrates qui, bien que d'origine allemande, ne veulent pas d'un rattachement. Hitler enverra d'ailleurs ses troupes avant que le référendum prévu par les accords de Munich n'ait pu se tenir. C'est par un désir exagéré de paix et par le calcul qu'une Allemagne puissante au cœur de l'Europe est un rempart contre le bolchévisme qu'Angleterre et France signent finalement un accord indigne :

Un monde qui paraissait n'avoir aucun sens de l'étroite relation nécessaire entre la politique intérieure et la politique extérieure, accueillait avec un soulagement reconnaissant les discours pacifistes d'Hitler, y croyait ou feignait d'y croire. Pour peu que les nazis restassent tranquilles au-dehors et que leur chef respectât son assurance qu'il ne visait aucune transformation territoriale en Europe, le destin du peuple

allemand, les horreurs des camps de concentration, les tortures et les assassinats, les persécutions des juifs et des chrétiens, la mise au ban de l'esprit, la terreur culturelle d'un bolchévisme de cuistre ébranlant les assises de la civilisation occidentale, au cœur même de l'Europe, tout cela laissait le monde parfaitement indifférent. (« Cette paix », 1938, in Mann, 1976, p. 291)

Le second est peut-être le plus étrange de ses écrits. Il s'intitule « Frère Hitler ». Aucune sympathie manifestée pour autant, et, au contraire, le grand bourgeois cultivé qu'il est avoue céder au sentiment dégradant pour lui de la haine, reconnaît avec dégoût souhaiter la mort d'un individu, ce qu'il n'aurait jamais cru possible. Alors que Chamberlain et Daladier parlent du « Chancelier » ou de « Monsieur » Hitler, lui mobilise à son corps défendant d'écrivain le vocabulaire du mépris, à la fois froidement descriptif et portant jugement : « *Ce triste fainéant, ce raté, ce rêveur de cinquième ordre, ce crétin qui hait la révolution sociale, ce sadique sournois, ce rancunier sans honneur, mais "sensible"...* » (« Frère Hitler », 1938, in Mann, 1976, p. 309). C'est qu'il dit ressentir le besoin de comprendre un phénomène absurde, repoussant, mais qui s'est imposé. « *Il faut s'avouer la fascination qu'inspire le phénomène de sa vie. Impossible de s'en défendre. Pas un être qui soit délié de l'obligation de s'occuper de son triste personnage* » (« Frère Hitler », in Mann, 1976, 1938, p. 303). Pour lui un raté ne possédant qu'un don, une éloquence propre à animer les foules, a rencontré les attentes d'une Allemagne humiliée. Tous les pays européens sont sortis saignés à mort de la Première Guerre mondiale mais Angleterre, Belgique, France, Italie même, ont la fierté d'avoir vaincu. L'Allemagne, puissance admirée et crainte au XIX^e siècle, pays moderne et riche porté à des sommets par Bismarck, a connu les horreurs partagées avec les autres nations, mais en surcroît la mortification d'émeutes de la faim et l'abaissement de la défaite avec le Traité de Versailles.

Pourquoi pourtant ce titre, « Frère Hitler » ? En réalité, Mann ressent quelque chose de particulièrement douloureux à considérer Hitler, comme une parenté désagréable d'artiste à artiste.

Je parlais de mortification morale mais ne doit-on pas, bon gré mal gré, reconnaître dans ce phénomène une forme d'art ? D'une certaine façon humiliante, rien n'y manque : la difficulté, la paresse et la lamentable impossibilité de caractérisation des débuts, l'inaptitude à se caser, le « que veux-tu au fond ? », le végétisme à moitié stupide dans la plus profonde bohème sociale et morale, le refus hautain (de qui se considère au fond comme trop supérieur) de toute activité sensée et honorable, et pourquoi ? À cause de l'obscur pressentiment d'être réservé à quelque chose d'indéfinissable qui, si on pouvait le nommer, ferait rire les gens aux éclats ? En outre, la mauvaise conscience, le sentiment de culpabilité, la fureur contre le monde, l'instinct révolutionnaire, l'accumulation dans son subconscient de souhaits de compensation explosifs, le besoin acharné de se justifier, de prouver, l'aspiration à subjuguer, à asservir, le rêve de voir un monde consumé d'angoisse, d'amour, d'admiration, de honte, aux pieds de celui qui fut naguère un paria... (« Frère Hitler », 1938, in Mann, 1976, p. 306)

Comme si l'artiste pouvait se sentir une proximité avec un double répugnant, un être présentant une « *abjection morale et intellectuelle*

jointe à ce magnétisme qu'on appelle génie » (« Frère Hitler », 1938, in Mann, 1976, p. 309).



S'il avait au moment de la Première Guerre mondiale fait corps avec le nationalisme impérial, comme la plupart de ses compatriotes, Thomas Mann avait opté dès sa création pour un soutien indéfectible à la République de Weimar, face à l'extrême droite et l'extrême gauche. Quand il donnait une conférence, des groupes de SA infiltrés au fond de la salle le huaient. Même s'il pouvait se sentir ridiculement désarmé devant l'absurdité qui gagnait, il continuait de lutter : « *La raison peut être comique, avec sa pédanterie optimiste ; les forces plus profondes de la vie peuvent la tourner en ridicule, mais elle n'entraîne pas de catastrophe. Seule la déraison devenue souveraine le fait* » (« Destin et devoir », 1943, in Mann, 1976, p. 318).

Il pouvait en tout cas se réclamer en toute tranquillité de la bonne Allemagne, celle qui dès le début s'était opposée à la montée de Hitler. Le malheur est qu'il refusait obstinément d'opposer bonne et mauvaise Allemagne. Il n'y avait pour lui que l'Allemagne et il tentait désespérément de comprendre comment, dès lors, le nazisme avait pu la subjuguier. Seules pour lui les racines les plus profondes de sa patrie pouvaient l'expliquer, la Réforme et la musique.

À ce fils de l'Allemagne du Nord, Luther apparaissait en effet comme un génie sombre et porteur d'un avenir lointain lourd.

Martin Luther, cette gigantesque incarnation de la nature allemande, était extraordinairement musicien. Je ne l'aime pas, je l'avoue franchement. L'élément allemand en bouillon de culture, le séparatisme antiromain, antieuropéen me déconcerte et m'angoisse même lorsqu'il se présente sous forme de liberté évangélique et d'émancipation spirituelle, et le côté spécifiquement luthérien, coléreux et rustre, les injures, la bave et la fureur, le côté effroyablement robuste, allié à une délicate profondeur de la sensibilité et à la foi la plus superstitieuse, la plus absolue, dans les démons, les incubes et les monstres, suscitent en moi une répulsion instinctive. Je n'aurais pas voulu être le convive de Luther, je me serais probablement senti chez lui comme au foyer familial d'un ogre, et je suis persuadé que je me serais bien mieux entendu avec Léon X, Jean de Médicis, l'aimable humaniste, que Luther appelait "la truie du diable, le pape". (« L'Allemagne et les Allemands », in Mann, 1976, 1945, p. 347)

Les intellectuels nazis rapprochaient d'ailleurs Hitler et Luther, au désespoir de beaucoup de protestants. Les deux avaient soulevé le peuple allemand par leurs « *images frappantes* », les deux présentaient des traits de grossièreté verbale. Celui que Thomas Mann appelait « *le rustre de Wittemberg* » avait libéré les consciences mais, quand les paysans s'étaient soulevés, avait désavoué la révolte et salué son écrasement par les princes. La libération des esprits se conjugait pour lui avec une soumission politique aveugle.

Et puis il y avait la dimension musicale de la culture allemande. Si les Français prisent la littérature et le débat d'idées, la confrontation

passionnée, on fait et on écoute de la musique de l'autre côté du Rhin. « *Les Allemands sont le peuple de la contre-révolution romantique, contre l'intellectualisme philosophique et le rationalisme de l'esprit des lumières – une révolte de la musique contre la littérature, de la mystique contre la clarté* » (« L'Allemagne et les Allemands », 1945, in Mann, 1976, p. 357). Dans cet amour profond de la musique, qu'il ressentait lui-même en tant qu'Allemand pensait-il, il voyait le meilleur, mais aussi la possibilité du pire, sans savoir probablement que les déportés sortaient tous les matins d'Auschwitz 1 au son d'un orchestre composé d'autres déportés forcés de jouer par les SS.



Kaisersaschern est située sur la Saale, dans la région de Wittemberg et d'Erfurt, au cœur du pays de la Réforme. Comme l'Allemagne, elle est une, même si les destins qu'elle engendre sont contrastés : « *Je songeais que tous nous nous étions révélés les authentiques enfants de ce médiéval coin germanique où nous avons grandi, moi m'orientant vers l'humanisme, lui vers la théologie* » (Mann, 1950, pp. 96-97). C'est à Halle, sur la Saale elle aussi, qu'Adrian Leverkühn commence ses études de théologie luthérienne, qu'il abandonne pour Leipzig où il se consacre finalement à la musique. Sa vie se termine dans un petit village de Bavière.

Très loin de là, à Pacific Palisades, un havre de paix au milieu de palmiers, baigné par l'océan, dans la douceur sans hiver de la Californie, Thomas Mann recréa par l'écriture son pays s'enfonçant dans la guerre et la destruction.



On avait évoqué son nom comme président possible de la République fédérale, mais il ne se réinstalla jamais en Allemagne, sans pouvoir sans doute s'en départir : « *S'est-il jamais libéré de Kaisersaschern ? N'a-t-il pas emporté sa ville avec lui partout où il allait, et n'a-t-il pas été conditionné par elle chaque fois qu'il croyait dicter lui-même ses conditions ? Seul est libre ce qui est neutre. Ce qui a du caractère ne l'est jamais, il est marqué, déterminé, lié* » (*Le docteur Faustus*, p. 87). Invité au deux-centième anniversaire de la naissance de Goethe, le père du Faust, il refit pourtant un bref séjour à Weimar.

Pour le reste de ses jours, il se fixa Zürich où il est inhumé ■

Références

- Boyer Jean (1951) "À propos de la musique dans le Doktor Faustus de Thomas Mann", *Littératures*, décembre, pp. 118-143.
- Dayan-Herzbrun Sonia (1993) "Thomas Mann : un écrivain contre le nazisme", *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 94, janvier-juin, pp. 189-204.



Thomas Mann
devant la Gartenhaus de Goethe,
Weimar, 31 juillet 1949

Dayan-Herzbrun Sonia (2003) “Du paria à l’élus. Autour de Thomas Mann”, *Tumultes*, 2003/2, n° 21-22, pp. 201-214.

Mann Thomas (1950) *Le docteur Faustus*, Paris, Albin Michel.

Mann Thomas (1976) *Les exigences du jour*, Paris, Grasset.

Manzoni Giacomo (2015) “Préface au Docteur Faustus”, *Germanica* [En ligne]
<http://journals.openedition.org/germanica/1517>

*** illustrations musicales ***

Attilio Ariosti, sonate pour viole d’amour

- <https://www.youtube.com/watch?v=wfdxoR4-AXI>

Beethoven, quatuor n° 16, 4^e mouvement (Muß es sein? Es muß sein!)

- <https://www.youtube.com/watch?v=8RgnlRulR5E>

Louis-Toussaint Milandre, petite suite pour viole d’amour

- <https://www.youtube.com/watch?v=Lg3yBnmjNro>

Samuel Barber, concerto pour violon, 3^{ème} mouvement (pour moi celui d’Adrian Leverkühn)

- <https://www.youtube.com/watch?v=Q5hP5IikHcI>