

*Et que notre style respire la joie d'un tel sujet.
Et quidem eum laeto stylo prosequamur.
(Valère Maxime)*

L'anglais comme langue scientifique

Retour sur Clayton M. Christensen

&

Le latin comme langue de gestion



*Illustration de couverture :
Gustave Flaubert (1821-1880), Trouville-sur-mer*

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

Sommaire

5

The bloody English language

L'article scientifique (5)

Hervé Laroche

19

Propriété, pouvoir et politique

À propos de *Property, Power and Politics*,

de Jean-Philippe Robé

Jean-Michel Saussois

27

L'innovation de rupture chez Clayton M. Christensen

Créer un environnement de rupture au sein de l'organisation

Aurore Fierobe

41

Le lobbying à Bruxelles

À propos de *Les courtiers du capitalisme*,

de Sylvain Laurens

Arthur Gauthier

51

La chute de Carlos Ghosn

À propos de *Collision Course: Carlos Ghosn and the Culture Wars*

That Upended an Auto Empire,

de Hans Greimel & William Sposato

Hervé Dumez

61

Les mots latins de la gestion

À propos de "La 'gestion' à l'époque romaine : naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective",

de Moira Crété

Hervé Dumez

69

Ausone

Ou la dernière douceur de Rome

75

Valère Maxime

En 2021, Trouville a fêté le deux-centième anniversaire de la naissance de Flaubert, qui accompagne de ses pensées ce numéro.

Hervé Laroche reprend sa série d'articles sur l'écriture scientifique en traitant de l'anglais académique.

*Jean-Michel Saussois fait une recension du livre de Jean-Philippe Robé, *Property, Power and Politics*, qui propose une approche juridique renouvelée de la question de l'entreprise.*

*Aurore Fierobe présente les livres de Christensen sur l'innovation de rupture et Arthur Gauthier *Les courtiers du capitalisme* de Sylvain Laurens.*

*Un compte est rendu de *Collision Course* de Hans Greimel & William Sposato, ouvrage consacré à l'ascension et à la chute de Carlos Ghosn, et, repartant de l'article de Moira Crété, une exploration des mots latins de la gestion est tentée.*

Rome, à laquelle mènent tous les chemins, n'est pas quittée sans que soient évoqués Ausone et Valère Maxime.

Appel à communication pour le *Libellio* :

Les carrières des enseignants-chercheurs en sciences de gestion : spécificités, attractivité et perspectives

Aude Deville & Olivier Meier



La gestion comme discipline se distingue des autres sous de nombreux aspects : elle est récente et son identité professionnelle et institutionnelle demande à être renforcée ; la carrière des enseignants-chercheurs s'effectue tout ou en partie dans des institutions publiques (Universités, Centres de Recherche, Grands Établissements) ou privées (Grandes Écoles) en France ou à l'étranger ; les étudiants s'inscrivent aussi bien en formation initiale qu'en alternance ou en formation continue, les cours se déroulant en français et en anglais ; les étudiants sont nombreux, avec une part d'enseignants-chercheurs restreinte par rapport au nombre

d'apprenants, et un nombre de professeurs d'université faible en comparaison avec d'autres disciplines ; enfin, si la recherche est engagée dans une compétition mondiale (accréditations), son impact sociétal et socio-économique gagne du terrain dans les modes d'évaluation et de reconnaissance.

Il nous paraît donc important de lancer une réflexion autour des particularités de notre discipline sur les plans (liés entre eux) de l'enseignement et de la recherche : discussions argumentées sur des faits observables (études terrains, enquêtes, entretiens...) ou analyses et réflexions critiques à partir d'expériences (trajectoires professionnelles, responsabilités institutionnelles...) sont les bienvenues. Faut-il faire évoluer les modes d'accréditation, le cadre réglementaire (loi de programmation de la recherche), comment est-il possible de favoriser les expérimentations ? Comment sont évalués et valorisés les enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management ? Quelles formations à l'enseignement et à la recherche ?

Dans l'esprit du *Libellio*, clarté d'écriture et solidité du contenu sont à privilégier. Le style et le plan des articles sont libres.

Les soumissions sont à envoyer à Aude Deville : aude.deville@univ-cotedazur.fr

Date de réception des contributions le 15 avril 2022

The bloody English language L'article scientifique (5)

Hervé Laroche
ESCP Europe

Aux récents jeux olympiques de Tokyo, le téléspectateur égaré a pu s'étonner de voir que, dans les assauts d'escrime, les commandements sont donnés en français. Le chercheur en sciences de gestion, lui, sait que la compétition dans laquelle il est engagé se déroule largement en anglais. Certains acceptent cet état de fait, trouvant naturel qu'une langue commune régisse les échanges scientifiques. D'autres dénoncent cette hégémonie linguistique qui les handicapent et dans laquelle ils distinguent des effets de domination. Cet article n'a pas l'ambition de trancher ce débat, pas même d'y contribuer. Comme dans l'ensemble de la série, il a pour thème central le format imposé aux auteurs par le genre de l'article scientifique et l'analyse des conséquences de ce format. De ce point de vue, la langue anglaise est considérée comme un des éléments du format. Mais, puisque ces questions de l'hégémonie et du handicap linguistique sont incontournables, j'en ferai mon point de départ, pour atteindre ensuite les problèmes véritablement visés : quelles difficultés un chercheur francophone doit-il affronter dans ses entreprises de publication dans des revues anglophones ? Et quelles conséquences cela a-t-il sur la qualité des textes produits ? Pour cela, il faudra tout d'abord préciser la nature particulière de la langue que nous devons utiliser : non pas l'anglais, mais l'anglais académique. Ce point conduit à réexaminer les difficultés à affronter. Je discuterai ensuite les manières concrètes de surmonter ces difficultés, par le recours à la traduction, au *copy-editing* et à l'imitation des textes publiés. Enfin, le problème plus étroit de la traduction des données collectées dans une langue différente de l'anglais me ramènera vers la préoccupation principale de cette série : les dangereux excès du formatage de l'écriture scientifique.

Hégémonie de l'anglais et handicap linguistique

Le règne de l'anglais comme langue scientifique privilégiée est un phénomène récent. Il est apparu très progressivement au cours du XX^e siècle (Banks, 2018). Il est lié à un contexte politico-économique qui peut très bien évoluer en faveur d'autres dominations linguistiques. Cependant, les modes actuels de gouvernance de la recherche, centrés sur l'évaluation des publications dans les revues scientifiques, contribuent fortement à renforcer l'hégémonie de la langue dominante : si les revues qui comptent sont en anglais, alors les chercheurs vont écrire en anglais. Dans les disciplines qui sont au départ dominées par les institutions anglo-saxonnes, comme le management, l'effet est encore démultiplié. Les implications politiques et épistémiques ont été beaucoup

discutées (Boussebaa, & Tienari, 2021 ; Chanlat, 2014a, 2014b, 2018 ; SFM, 2021 ; Steyaert & Janssens, 2010 ; Tietze 2018 ; Tietze & Dick 2009, 2013). La nécessité de maintenir une activité de publication scientifique en langue française a souvent été réaffirmée (Gond, 2013 ; M. Mandard, 2020).

Le sujet est sensible. Le fait de ne pas disposer des mêmes ressources linguistiques est vécu par les non-anglophones comme un handicap et nourrit un sentiment d'injustice. Ceux qui acceptent sereinement l'anglais comme faisant partie des « règles du jeu » sont parfois regardés avec animosité, comme des traîtres ou des « collaborateurs ».

Il n'est pas inutile toutefois de s'interroger sur la réalité de ce handicap linguistique. Sur un plan général (toutes disciplines confondues), les éléments empiriques manquent pour en établir le constat de manière solide. Au contraire, il semble bien que les variables déterminantes pour l'accès à la publication de haut niveau soient d'ordre économique et social plutôt que d'ordre linguistique (Hultgren, 2019 ; Hyland, 2016). Il se trouve que, dans bien des cas, les facteurs économiques et sociaux et les facteurs linguistiques sont corrélés. Mais les chercheurs des pays aux systèmes d'enseignement supérieur et de recherche bien dotés en ressources n'ont pas de difficultés particulières pour accéder aux publications en anglais. La langue elle-même ne joue donc qu'un rôle très secondaire dans la compétition académique :

[...] while there is little doubt that feelings of hardship, inadequacy and injustice are genuinely felt by manuscript authors, and that matters of language and EAL [English as an Additional Language] status are frequently invoked and topicalized in manuscript reviews, it should not be automatically inferred that these concerns pan out in an actual failure to publish. (Hultgren, 2019)

Selon cette analyse, les plaintes que nous exprimons à propos de l'anglais ne sont pas seulement linguistiques : elles visent en fait à habiller et dissimuler des anxiétés différentes et plus générales, engendrées par le jeu compétitif et incertain de la publication. Ces angoisses peuvent bien sûr trouver des expressions directes, notamment collectives : les critiques du *publish and perish* sont abondantes. Mais, au niveau individuel, il est difficile pour le chercheur d'invoquer des difficultés liées à l'hégémonie américaine (associations, revues, etc.) et aux vices du système de publication et d'évaluation. Ce système est en effet organisé de telle sorte que l'égalité y soit en principe assurée (*peer reviews*, anonymat, principes professés, classements officiels, etc.). Le chercheur qui ne parvient pas à publier peut toujours se voir objecter (ou imaginer se voir objecter) qu'il est un chercheur médiocre. Il est beaucoup plus facile d'invoquer le handicap linguistique. Celui-ci semble clairement établi – c'est pratiquement un fait de nature – et il est largement partagé :

For manuscript authors, the strongly held feelings they clearly express about their linguistic inadequacy and inferiority may not only be about language but also reflect a number of underlying anxieties that can be about a range of different things. (Hultgren, 2019)

L'injustice linguistique serait donc un mythe (Hyland, 2016) ou, selon Hultgren (2019), un faux-fuyant (*red herring*). Cette conclusion conduit logiquement à faire aux chercheurs des pays non anglophones aux systèmes bien dotés (comme la France) le reproche suivant : vos plaintes infondées sont des plaintes de riches qui masquent les véritables inégalités. Nous voici donc sèchement remis à notre place.

D'une manière moins cruelle et plus nuancée, Curry & Gillis (2019) éclairent les raisons pour lesquelles ce handicap linguistique n'en est pas vraiment un.

De manière générale, nous avertissent-elles, il convient de se méfier de ce qui est couramment tenu pour vrai sur la publication en anglais par les non-anglophones. Curry et Gillis rappellent que derrière ces disciplines que sont l'EAP (English for Academic Purposes), l'ESP (English for Specific Purposes) ou plus récemment l'ERPP (English for Research and Publication Purposes), il y a une exploitation commerciale qui contribue à créer une demande de services linguistiques sans trop questionner les fondements des besoins linguistiques. En identifiant les idées reçues sur ces questions, elles souhaitent prévenir la réification qui consiste à tenir ces besoins pour indépendants du contexte global de la publication scientifique. Un des enjeux importants, notamment, est de ne pas figer la réflexion sur les démarches et outils d'aide à l'écriture scientifique. Comme on peut le constater dans les sciences de gestion, les ateliers d'écriture sont devenus un « marché » avec ses spécialistes, ses produits, ses circuits. L'étiquette ERPP pourrait bien couvrir l'émergence d'un versant spécifiquement linguistique de ce marché.

Curry & Gillis identifient huit idées reçues qui, sans être manifestement fausses, ne sont pas soutenues par des recherches empiriques et demandent sans doute des nuances et des approfondissements (Tableau 1). Il faut bien entendu garder à l'idée que les autrices raisonnent sur l'ensemble des champs académiques – les *management studies* peuvent bien sûr avoir leurs spécificités.

The Lore on Multilingual Scholars Publishing in English	
1	Multilingual Scholars Are Novices Who Automatically Face Challenges and Problems in Writing for Publication in English
2	Multilingual Scholars Only Want to Publish in Prestigious English-Medium Journals and Have Stopped Publishing in Their Local Language(s)
3	Multilingual Scholars Are Unquestioningly Accepting the Pressure to Publish in English-Medium Journals
4	Multilingual Scholars Are Not Disadvantaged When Trying to Get Their Work Published in English
5	Producing Error-Free, Native-Like, 'Standard' Written English Is the Main Way to Secure Publication in English-Medium Journals
6	All English-Medium Journals Require the Use of Common Rhetorical Structures in the Articles They Publish
7	Having A "Native English Speaker" Review a Text Will Help It Get Accepted by a Journal
8	Taking Text-Based Courses or Workshops Will Necessarily Help Scholars Get Their Work Published

Tableau 1 – adapté de Curry & Gillis (2019)

Nombre de lecteurs du *Libellio* sont certainement déjà convaincus, comme moi-même, que les idées reçues 1 à 4 sont très douteuses. Non, les problèmes d'écriture en anglais ne concernent pas que les débutants et ne s'effacent pas complètement avec l'expérience. Non, nombre d'entre nous souhaitent continuer à publier dans leur langue et, d'ailleurs, le font. Non, le « tout-anglais » n'est pas accepté par tous comme une loi naturelle. Si, les non-anglophones se sentent souvent pénalisés et handicapés (à tort ou à raison, telle est la question).

À l'inverse, avant la lecture de Curry & Gillis, j'aurais sans doute eu tendance à professer ou au moins à accepter les idées reçues 5 à 8. À chaque lecteur de juger pour lui-même. Selon la synthèse de Curry & Gillis, les raisons de douter de ces différentes idées reçues sont à peu près les mêmes pour toutes et peuvent se résumer ainsi : la

maîtrise de la langue anglaise n'est qu'une des multiples compétences nécessaires pour produire des articles acceptables par les revues :

Getting published also requires gaining access to resources, both discursive and “non-discursive” [...]; see also [...]; learning the varying social practices of journals; interacting with different kinds of “literacy brokers” [...]; and participating in academic research networks [...]. (Curry & Gillis, 2019)

L'intrication de ces différentes ressources est forte. La compétence linguistique nécessaire est dépendante des autres ressources et ne peut être apportée par une expertise indépendante, purement linguistique :

[...] language brokers who are unfamiliar with an author's (sub)discipline may not have the necessary knowledge of disciplinary practices, including linguistic and rhetorical preferences, to support success in publication [...]. (Curry & Gillis, 2019)

Bref, apprendre à écrire scientifiquement en anglais ne se décompose pas entre apprendre à écrire scientifiquement et apprendre à écrire en anglais. Par conséquent, les solutions d'ordre simplement linguistique (aide externe d'un locuteur anglophone ou d'un spécialiste, cours et ateliers centrés sur le problème linguistique, etc.) sont probablement de peu d'intérêt si elles ne s'insèrent pas dans un ensemble plus vaste d'actions visant à développer l'ensemble des ressources que nécessite l'accès à la publication dans les revues dites internationales.

Plus surprenante, en revanche, est l'affirmation (toutefois très modérée) par Curry & Gillis de tendances limitant la standardisation des exigences des revues sur le plan linguistique et stylistique.

[...] even within rigid regimes of practice and evaluation, variety has been documented, such as, for example, the order of sections in research articles [...]. Swales [...] in fact advocates for “experimentation in both style and substance” of academic writing, suggesting that established conventions can be successfully flouted and not only by senior scholars. (Curry & Gillis, 2019)

Les articles précédents dans cette série ont plutôt constaté un formatage de plus en plus rigoureux, malgré l'existence de nombreux appels à s'en affranchir. La rhétorique sur ce thème est certaine, les pratiques sont moins visibles. De plus, le lien entre la liberté stylistique et le desserrement de la contrainte linguistique peut s'avérer très ténu : par exemple, pour autant que cela soit vraiment envisageable, pouvoir modifier l'ordre des sections ne paraît pas être un grand soulagement pour un non-anglophone.

En revanche, Curry & Gillis notent que le développement de revues en anglais en dehors des zones linguistiques anglophones peut constituer un facteur d'allègement du fardeau linguistique pour les non-anglophones, dans la mesure où on peut espérer que ces revues aient des comportements linguistiques plus ouverts et plus tolérants. Néanmoins, en *management studies*, c'est un réconfort assez mince, au vu du rythme de développement de ces revues et de leur accession aux catégories supérieures des classements.

Les contributions discutées ci-dessus nous invitent à réorienter nos réflexions, nos discours et nos revendications quant à la question linguistique. Bien entendu, les enjeux épistémiques et politiques restent entiers : je n'ai traité que de l'accès aux publications, dans une perspective très stratégique et individuelle – un parti pris qui ne doit pas être compris comme une adhésion sans réserve aux règles de la compétition académique contemporaine. Ce point de vue épousant celui du chercheur avide d'écrire et de publier me conduit aussi à prendre au sérieux les difficultés ressenties

et à les examiner avec empathie. Même après le sermon administré par Hultgren (2019), l'auteur français que je suis trouve difficile d'admettre que les difficultés liées à la langue ne se traduisent aucunement dans les résultats ; et que la nécessité de consentir à des efforts supplémentaires n'ait finalement aucune incidence sur le taux, le rythme et le niveau des publications pour un auteur donné. Même si, à un niveau global, l'injustice linguistique n'en est pas vraiment une, même si personne n'est empêché de publier uniquement pour des raisons linguistiques, il reste que, au niveau individuel, le handicap linguistique demeure un problème. L'obstacle est franchissable, mais le surmonter implique un engagement, de l'attention, des actions, et il représente un souci. La suite de cet article va traiter deux questions relatives à ce souci : tout d'abord, il nous faut mieux comprendre la nature exacte de la difficulté que pose l'écriture en anglais pour un auteur francophone ; ensuite, j'examinerai les difficultés propres aux solutions pratiques que sont la traduction et l'écriture directe en anglais. Pour finir, j'évoquerai un problème plus spécifique aux recherches qualitatives : l'utilisation de données collectées en langue française dans un article en anglais.



L'adaptation à quel anglais ?

Pour l'historien David Banks, le scientifique français, marqué par une tradition cartésienne, souffrirait depuis longtemps d'avoir à s'adapter à la tradition empiriciste anglophone.

[...] although French intellectuals in the hard sciences adopted the empirical model, this never extended to the humanities and social sciences; hence, even today, French academics in these fields tend to have a basically Cartesian approach. Consequently, when French scientists face the problem of writing in English, they not only have to overcome the language difficulties but also the fact that their education within the French system has been geared to producing a Cartesian mindset. To the best of my knowledge, this question is not addressed in the linguistic training that French scientists receive. (Banks, 2018)

La formation linguistique que reçoivent les scientifiques français n'est à ma connaissance pas différente de celle que reçoivent les non-scientifiques français. En fait, l'idée d'une formation à la langue scientifique, qu'elle soit anglaise ou française, est étrangère à la France. Non seulement nous, Français, devons écrire dans une langue étrangère, mais en plus nous devons nous exprimer dans une forme spécifique de cette langue dont nous n'avons jamais appris à maîtriser l'équivalent dans notre langue maternelle. L'enseignement supérieur français, en effet, se soucie peu de normer le langage d'expression. Il y a une norme, certes, mais elle est implicite et, dans l'ensemble, se situe dans la continuité de celle qui domine l'enseignement secondaire. À quelques nuances près, la littérature demeure la principale inspiratrice du bon style. L'enseignement supérieur en langue anglaise, lui, définit sa propre norme de manière très explicite. C'est l'*academic English*, ou *English for academic purposes* (EAP), qui est à la fois la langue des études supérieures et la langue des travaux scientifiques. L'*academic English* n'est pas l'anglais vernaculaire, pas même une forme d'anglais soutenu. C'est un registre de langue bien particulier, qu'il faut enseigner aux anglophones eux-mêmes. Parmi ceux-ci, d'ailleurs, ils sont nombreux à railler cet anglais qui n'a plus grand-chose de la langue de Shakespeare.

Selon Swales & Feak (2012, p. 16), l'anglais académique présente des spécificités par rapport à d'autres langues, même dans leur version académique. On peut supposer que ces spécificités sont héritées de la tradition empiriciste évoquée par Banks, mais peu nous importe après tout. Il nous suffit de savoir que l'anglais académique tend à :

1. Expliciter davantage les objectifs et la structure du texte.
2. Mal tolérer les apartés et digressions.
3. Utiliser des phrases plus courtes, à la grammaire simplifiée.
4. Suivre des conventions plus strictes quant aux sections et aux titres.
5. Citer davantage de références.
6. S'appuyer davantage sur les références récentes.
7. Présenter des paragraphes plus longs (en nombre de mots).
8. Caractériser plus explicitement les manques (*gaps*) et les faiblesses dans la recherche existante.
9. Utiliser davantage de connecteurs entre les phrases.
10. Attribuer la responsabilité de la clarté et de la compréhension à l'auteur plus qu'au lecteur.

Ce dernier point est particulièrement important dans la mesure où il informe l'écriture bien plus profondément et subtilement que les autres. Pour comprendre cela, mettons-nous à la place d'un lecteur et prenons comme exemple le passage suivant :

Some recommendations are still relevant and can be implemented. Most of the recommendations were related to project management, public debt management, budgetary reforms and financial sector reforms.

Un Français n'aura aucun problème pour comprendre que les recommandations dont il est question dans la seconde phrase (*most of the recommendations*) ne concernent que les recommandations pertinentes (*still relevant*). En d'autres termes, aucun Français n'ira imaginer que la seconde phrase puisse décrire des recommandations non pertinentes qu'il n'est pas question de mettre en œuvre.

Aussi surprenant que cela puisse paraître à un Français, un lecteur anglophone a, paraît-il, cette capacité d'imagination. Il convient donc de rédiger de manière plus précise, comme par exemple :

Some recommendations are still relevant and can be implemented. Most of these still relevant recommendations were related to project management, public debt management, budgetary reforms and financial sector reforms.

Un *reviewer* anglophone sera donc irrité par le laxisme de la première formulation alors que l'auteur francophone s'énervera des pinaillages du *reviewer*. C'est un problème redoutable, qui dépasse de loin ce qu'on entend habituellement par précision de l'expression. Si un auteur francophone peut relativement aisément se contraindre à faire des phrases plus courtes et plus simples que les périodes à la Bossuet qu'il a appris à admirer dans ses cours de français, s'il peut renoncer à être brillant et éviter le registre de l'allusion, s'il peut comprendre que la complicité avec le lecteur n'a pas sa place dans un texte scientifique, il lui faut une familiarité bien plus profonde avec l'anglais pour soupçonner de tels problèmes et satisfaire de telles exigences. Il semble admis que la racine de ce problème soit à chercher dans une caractéristique culturelle décrite par l'anthropologue E.T. Hall. Dans les cultures dites « à contexte fort », la communication comporte une forte dose d'implicite et présuppose que l'interlocuteur prend en compte des informations de contexte pour interpréter les messages. La responsabilité de la compréhension est donc attribuée au récepteur. Dans les cultures dites « à contexte faible », la communication suppose que le message inclut tous les

éléments nécessaires à la compréhension. La responsabilité de l'émetteur est donc primordiale. Le récepteur ne doit pas avoir d'effort à faire pour interpréter le message.

La classification des cultures est toujours un exercice délicat. Il semble toutefois que, sur ce registre, le français (contexte fort) relève d'une autre catégorie que l'anglais (contexte faible – ainsi que les langues germaniques). Le chinois, paraît-il, nous serait sur ce plan plus familier. Qu'attendre sur ce point d'un traducteur ou d'un *copy editor* ? Difficile à dire, mais dans la mesure où, dans un article, ce type d'enjeux va se manifester de la manière la plus cruciale sur des questions techniques ou conceptuelles, et non sur des éléments factuels relevant de l'expression commune, il est peu probable que le traducteur ou *copy-editor* soit d'un grand secours. (Ici, un lecteur anglophone donc « à contexte faible » demanderait sans doute : pourquoi cela ? J'ajouterais alors : parce que le traducteur ou *copy editor* n'est pas un chercheur et n'a pas de compréhension fine des enjeux techniques ou conceptuels). Mais, au-delà de l'exemple limité à une phrase ou deux, c'est probablement un problème plus global qui se manifeste là. La prise en charge de la compréhension du texte par le lecteur est bien plus qu'une affaire de mots ajoutés ici ou là. Elle est inhérente à la formation des phrases, aux liens faits (ou non) entre les éléments du texte, à l'angle choisi pour introduire les idées, etc. Elle concerne le mouvement même de l'écriture.

Pour revenir sur la question du handicap linguistique, il est possible que, dans le royaume de cet anglais académique, les anglophones soient eux aussi perdants. La question est alors : sont-ils moins perdants ? Les efforts linguistiques qu'ils doivent eux-mêmes consentir sont-ils nettement inférieurs aux efforts des non-anglophones ? En simplifiant, on pourrait soutenir que la comparaison qui fait sens ici, ce n'est pas : la maîtrise de l'anglais par un anglophone opposée à la maîtrise de l'anglais par un non-anglophone, mais bien plutôt : la maîtrise de l'anglais académique par un anglophone opposée à la maîtrise de l'anglais académique par un non-anglophone. On pourrait imaginer un phénomène d'égalisation total ou relatif, tout comme si, par exemple, la langue de publication était une langue nouvelle pour les deux catégories. Ce point, à ma connaissance, n'a pas été exploré.

Il faut reconnaître qu'il y a toutefois de bonnes raisons de penser qu'un déséquilibre sérieux demeure. En effet, le chemin d'accès du non-anglophone à l'anglais académique passe largement par l'anglais vernaculaire, en tout cas par des formes non académiques de l'anglais (celles qui sont enseignées dans les pays non anglophones, par exemple). Il est difficile d'imaginer un passage direct à l'anglais académique. Même dans ce cas, il est très probable que le fait de disposer de la maîtrise de l'anglais vernaculaire constitue un avantage significatif. On pourrait se demander, évidemment, si un Écossais non éduqué des quartiers populaires de Glasgow (à l'instar des héros du très beau film *The Angels' Share*, Ken Loach, 2013) n'aurait pas de très sérieuses difficultés à maîtriser l'anglais académique. Mais la question reste assez théorique : par construction, l'anglais académique n'est nécessaire qu'à des individus d'un haut niveau d'éducation.

Inversement, des non-anglophones très éduqués peuvent se sentir plus à l'aise pour écrire des textes académiques en anglais que pour les écrire dans leur propre langue, non par un don surnaturel mais parce que, orientés d'emblée vers la publication en anglais, ils ont développé des compétences d'écriture académique dans la langue anglaise et non dans leur langue d'origine (Nygaard, 2019). Un tel constat pourrait conduire le chercheur utilitariste à renoncer à publier en français et à concentrer sa pratique et son apprentissage de l'écriture académique sur la seule langue anglaise.

Pour le lecteur du *Libellio*, cependant, la conclusion à tirer de ce qui précède est qu'il ne faut pas se tromper de cible : si la consommation intense de séries anglaises ou américaines peut le faire progresser en anglais, la transposition de ces compétences dans l'écriture scientifique est peu probable. C'est un autre anglais qu'il lui faut maîtriser. Les amateurs de ces séries trouveront que c'est une mauvaise nouvelle, sans que les autres ne trouvent pour autant que c'en soit une bonne.

Face au texte à écrire

Mais après tout, en théorie, l'auteur français pourrait ne pas avoir à se préoccuper de sa compétence linguistique : il y a des traducteurs qu'il suffit de payer. Ce serait donc un simple problème de financement. En pratique, l'auteur a le choix entre deux stratégies principales : écrire en français et se faire traduire ; écrire en anglais et avoir recours à un *copy editing* (généralement fait par un traducteur, mais pour une somme moindre). Le succès de la première stratégie dépend bien entendu de la qualité

de la traduction. L'accès à un traducteur versé dans l'écriture scientifique n'a rien d'évident et implique un coût supérieur (du moins je le suppose). Même lorsque la traduction est « de qualité scientifique », l'adaptation du texte anglais aux intentions de l'auteur et aux attentes spécifiques de la revue (avec toutes les finesses relatives au langage spécialisé mobilisé) demande à l'auteur une capacité de relecture qui suppose déjà une haute compétence linguistique. De plus, l'établissement du texte soumis ne signifie pas la résolution du problème linguistique. En cas de succès, il faut en effet faire face à la rédaction des versions successives de l'article, ainsi qu'à la rédaction des réponses à l'editor et aux reviewers, exercice subtil d'une importance cruciale. Outre, bien entendu, la question des ressources budgétaires, la gestion du processus de révision, déjà complexe, se trouve considérablement alourdie. On voit donc que, même en ayant recours à l'aide d'un traducteur professionnel compétent, il est en pratique inenvisageable de publier en anglais sans une solide base dans cette langue.

La stratégie du *copy editing*, que je préfère personnellement, suppose toutefois une capacité d'écriture en anglais qui soit suffisamment fluide pour que le mouvement de l'écriture puisse traduire assez bien les intentions de l'auteur. Il faut être capable

de produire un texte d'une clarté suffisante pour que le *copy-editor* ne soit pas confronté à des problèmes d'interprétation majeurs et ne s'engage pas sur des fausses pistes. J'aurais pour ma part tendance à considérer que, si l'on a le niveau suffisant pour gérer les difficultés inhérentes à la traduction mentionnées ci-dessus, alors on a les capacités d'écrire directement en anglais – ce qui a pour conséquence de rendre inutile le recours au traducteur. Mais ceci peut bien entendu varier très fortement selon les personnes. Ma propre expérience m'amène, en tout cas, à déconseiller l'auto-traduction, même lorsqu'elle est suivie d'un *copy editing*. Se traduire soi-même est selon moi la pire des tortures linguistiques que l'on puisse s'infliger. Mais le recours à une traduction automatique sur laquelle on peut ensuite travailler directement est peut-être une solution permise par les outils aujourd'hui accessibles. Et peut-être, dans un avenir proche, les progrès de ces outils permettront-ils d'atteindre



une qualité suffisante pour se contenter d'un *copy editing* léger. Évidemment, l'aide des outils actuels et futurs sera sans doute variable selon la nature et le contenu des articles (empiriques ou théoriques, quantitatifs ou qualitatifs, à méthodologie standard ou à méthodologie innovante, etc.).

Qu'il s'agisse de gérer efficacement la production d'un traducteur ou d'exploiter l'aide du *copy editor*, il faut donc acquérir une capacité linguistique en *academic English*. En l'absence de formation spécifique (inexistante aujourd'hui en France), la stratégie la plus évidente pour développer cette capacité consiste, évidemment, à imiter les textes publiés. C'est peut-être même la stratégie privilégiée lorsqu'on bénéficie d'une formation spécifique : l'imitation est une recommandation majeure des ouvrages sur l'*academic writing* pour les étudiants anglophones, et une large part de leur contenu consiste à encadrer cette imitation par diverses formules d'exercices. S'imprégner de ces textes, du vocabulaire, des tournures, des micro-structures assurant la lisibilité et la cohérence, etc. et chercher à les reproduire : c'est efficace, y compris à court terme sur un projet d'article en cours (évidemment urgent).

Tous ceux qui s'inquiètent ou s'indignent de l'hégémonie académique anglo-saxonne et de ses effets verront dans ces pratiques d'imitation la manifestation d'un asservissement de la pensée elle-même. Il n'y a guère de doute que, à recopier des sections entières (par exemple, les sections *Methods*) qu'on adapte ensuite en modifiant les termes et les éléments factuels, on fait plus que changer de langue. C'est après tout logique : si la compétence linguistique ne peut être séparée, en pratique, des compétences rhétoriques nécessaires à une expression recevable par les *editors* et *reviewers*, on doit admettre qu'imiter permet d'acquérir, par imprégnation, une capacité à penser en anglais comme pense un anglophone. C'est d'ailleurs l'intérêt de l'imitation. Mais il s'agit là de la pensée nécessaire à l'écriture, et non (ou du moins, pas nécessairement) de la pensée conceptuelle. L'abondante utilisation des auteurs français (Foucault, Bourdieu, Derrida...) dans les publications relevant des *critical management studies* prouve, s'il en était besoin, que les cadres conceptuels peuvent voyager d'une langue à l'autre (concernant d'autres langues, on peut aussi citer Heidegger qui est une source d'inspiration importante en *organization studies*). Je prie le lecteur de garder à l'esprit que je raisonne ici d'un point de vue pratique. Je ne me prononce pas sur le degré de fidélité ou de trahison que présentent les utilisations de ces auteurs dans les articles en anglais, laissant cela aux spécialistes. Je me borne à rappeler – chose très banale – que les auteurs et leurs concepts peuvent traverser les langues tout comme ils peuvent traverser les disciplines. Par conséquent, s'il est certainement possible de critiquer l'usage qui est fait des idées de Foucault dans les articles en anglais et d'imputer au changement de langue certaines dérives d'interprétation, il est difficile de soutenir qu'utiliser Foucault en anglais tels que les anglophones utilisent Foucault représente un asservissement d'une pensée francophone. Une limitation et une contrainte, sans doute, mais pas un asservissement.

Il reste que la nécessité d'acquérir la « bonne » manière d'écrire en anglais sur ou selon un auteur francophone pousse naturellement à une pratique qui peut légitimement être vécue comme désagréable (pour ne pas dire plus) : ne lire cet auteur qu'en anglais. En effet, l'auteur non anglophone est conduit à s'interdire de lire dans sa propre langue, même lorsque les ouvrages ont été rédigés dans cette langue. Tout retour au texte initial s'avère extrêmement coûteux. Il faudra en effet à un moment ou à un autre refaire une traduction (directe ou indirecte) de ces

textes. Outre le temps et l'effort que cela implique, une telle entreprise comprend un risque énorme de voir cette traduction contestée par les *editors* et *reviewers* qui lui opposeront les versions anglophones admises parmi eux. Il faut donc, de toute façon, consulter les versions anglaises de ces textes. Dès lors, pourquoi s'encombrer du français ? Cela ne vaut la peine que dans le cas très marginal d'une stratégie de « vrai lecteur » (Bayard, 2007) qui entreprend de revenir à la source pour contester les interprétations admises ou en suggérer de nouvelles. Encore faut-il que ceci soit admis : un auteur français m'a rapporté avoir reçu d'un *reviewer* la remarque selon laquelle il était impossible d'accepter son analyse du même Foucault parce que les textes sur lesquels il s'appuyait n'avaient pas encore été traduits en anglais et que, de ce fait, toute vérification par un non-francophone était impossible.

On trouvera dans Steyaert et Janssens (2010) des exemples de problèmes liés à la traduction ainsi que des propositions de stratégies collectives pour faire évoluer les pratiques des revues. Par un renversement curieux, il faut tirer de ces réflexions que la diversité linguistique et culturelle des auteurs (ici, je parle des auteurs d'articles, non des auteurs de référence) non seulement ne se traduit pas par un enrichissement de l'écriture scientifique, mais au contraire se révèle un facteur de conformisme accru. Les effets de l'imitation, s'ils ne conduisent pas jusqu'à l'asservissement, ne vont certainement pas dans le sens d'un enrichissement et d'une variété accrue. L'hégémonie de l'anglais apparaît comme un auxiliaire de l'hégémonie de la norme d'écriture scientifique. La logique uniformisante du genre se nourrit de cette diversité, l'absorbe, et en sort renforcée. L'homogénéisation de la recherche trouve là un moteur supplémentaire (Boussebaa & Tienari, 2021).

La traduction des données, ou : quand la science engendre la fiction

L'omniprésence des auteurs anglophones, dans notre univers académique, a pour conséquence que la plupart des articles sont rédigés en anglais à partir d'un matériau empirique collecté et analysé dans la langue anglaise selon des outils théoriques conçus en anglais. Cette régularité statistique s'est transformée en norme implicite :

Whereas the linguistic performance of academic scholarship tends to be primarily reflected on in the context of cross-cultural and international research, we have to realize that much European research that is published in English is based on data acquired in a different language. Even more, the transformation of the data from the field to a journal is a translation, maybe not between different (foreign) languages, but definitely between different cultures and their idiosyncratic wordings and concepts. (Steyaert & Janssens, 2010, p. 137- 138)

Les cas différents sont, *de facto*, des cas déviants. Si un projet d'article échappe à cette configuration de base, c'est à l'auteur de trouver les solutions pour couler son travail dans ce moule. Aucun effort spécifique ne peut être demandé à l'*editor*, aux *reviewers*, pas plus bien entendu qu'au lecteur. Les anecdotes à ce sujet sont nombreuses. Ainsi de la remarque citée ci-dessus, à propos des textes de Foucault non encore traduits en anglais. Un bon exemple d'une telle démarche est l'histoire d'une publication racontée par Meriläinen *et al.* (2008), qui montre notamment comment l'idée d'ajouter un matériau empirique collecté en anglais dans le Royaume-Uni à un matériau original collecté en Finlande (et en finnois) aboutit finalement à un article où le matériau finlandais devient le complément du matériau anglais, qui s'impose « naturellement » comme reflétant la réalité empirique « normale ».

Sur ce point, j'analyserai une anecdote personnelle qui, pour spécifique qu'elle soit, me semble illustrer les contorsions que nous sommes contraint de faire et contenir les principales clés du problème.

Il y a quelques années, dans un article soumis à une revue « prestigieuse », ma co-auteurice et moi-même avons été confrontés à un problème purement linguistique. L'article faisait l'analyse de conversations qui s'étaient tenues en français. Évidemment, ces conversations avaient été traduites en anglais par nos soins. Comme nous utilisons les outils méthodologiques de l'analyse conversationnelle, nous nous trouvions devant la question difficile de la traduction. Que convenait-il de faire ? L'analyse devait-elle être conduite sur le texte en français ? Dans ce cas, la traduction anglaise des conversations n'ayant qu'un rôle de communication, elle n'avait pas à être présentée selon les règles précises et contraignantes de l'analyse conversationnelle. Ou bien devions-nous opérer l'analyse sur le texte traduit ? Cette seconde option nous semblait absurde. Même si le fait crucial des prises de tour de parole reste inchangé, nombre d'éléments analysés dépendent en effet fortement de la langue (le vocabulaire, les pauses, les inflexions, la tournure des phrases, etc.). Nous avons donc cherché des références indiquant les consignes et les usages pour des problèmes de ce type, dont nous pensions qu'ils étaient courants. À notre grande surprise, nous n'avons rien trouvé, sinon des textes fort techniques et non pertinents sur les enjeux de la traduction. Nous avons alors choisi une voie moyenne : faire l'analyse sur le texte traduit, mais d'une manière simplifiée, en écartant les éléments dont la reproduction était trop déformée par la traduction. Nous avons expliqué notre choix dans la section méthodes et offert de joindre le texte français pour contrôle. Nous avons argumenté que, par rapport à l'objectif de l'article, les éléments négligés n'étaient pas susceptibles de peser significativement sur nos résultats.

Les retours d'évaluation n'ont montré aucune prise en considération du problème de la traduction, alors que nous nous attendions à des conseils ou des directives. L'analyse simplifiée convenait à certains évaluateurs mais pas à d'autres, qui nous ont reproché les manques et ont demandé une intégration des éléments écartés. Nous avons donc soumis une deuxième version déployant le protocole complet de transcription des conversations selon le code consacré dans la discipline. Nous avons inclus certains de ces éléments initialement écartés dans l'analyse, d'une manière toutefois peu poussée. Il nous paraissait, par exemple, qu'analyser la signification d'une durée particulièrement longue d'un « er... » traduisant un « euh... », était au moins aventureux, au pire une imposture. Tout en ayant indiqué les inflexions (ascendante ou descendante), nous nous sommes refusés à les inclure dans l'analyse, puisque les inflexions en français et en anglais sont différentes et que nous n'étions en rien assurés que les inflexions que nous avons indiquées à partir de l'audition des conversations en français auraient été présentes dans une conversation similaire en anglais.

Au tour suivant, le même évaluateur a salué notre effort mais a persisté dans son jugement sur le manque de finesse de l'analyse. Là encore, le fait que le texte était une traduction n'a pas été relevé.

Cette histoire absurde illustre assez bien la négation du fait linguistique dans le champ des *organization studies* (et vraisemblablement dans bien d'autres). Il est particulièrement frappant d'y constater :

- L'absence de doctrine sur ce type de problème. Une exploration rapide suggère que ces problèmes sont en fait rares, les auteurs s'en tenant à leur sphère

linguistique dans ces disciplines du langage. Lorsqu'ils sont examinés, c'est sous l'angle explicite de la traduction, donc dans un sous-domaine disciplinaire, comme un objet en soi. De manière générale, les questions liées à la traduction n'ont pas fait l'objet d'une attention à la hauteur des problèmes rencontrés par les auteurs et les revues (Wilmot & Tiezke, 2020).

- L'indifférence absolue de l'*editor* et des *reviewers*. On peut penser que cette indifférence est l'objet d'une absence de perception du problème ; mais on peut aussi imaginer qu'elle résulte de l'incapacité à donner au problème des réponses validées.
- Le comportement de soumission des auteurs – soumission étant ici entendu dans son sens comportemental (se soumettre) et non comme l'acte de proposer un article à une revue. Cette soumission à des normes implicites et obscures a engendré une certaine ruse, voire une certaine duplicité, dans l'espoir d'arriver à un compromis acceptable.
- La qualité scientifique déplorable des choix produits par le processus. Dans le meilleur des cas, si on considère que les résultats empiriques restaient fondés, les analyses présentées comportaient des éléments pratiquement fictionnels, superfétatoires, inutilement encombrants. Dans le pire, on peut mettre en doute les résultats.
- L'imitation étendue jusqu'à la fiction. Traduire les données est une chose. Les traduire et les traiter comme si elles avaient été produites directement en anglais en est une autre. Il y a là une création de réalité qui se rapproche de la fiction. En conférant aux conversations traduites des qualités qui n'ont jamais été constatées, nous avons avancé un pas plus loin dans la fabrication d'un monde propre à la recherche, bien au-delà, à mon sens, de ce qui est indispensable. La restitution d'un matériau empirique ne peut, bien entendu, être un reflet exact de ce qui a été collecté. Dans les précédents articles de cette série, j'ai convenu du fait que la mise en narration de la recherche et de l'objet empirique était inévitable. Les nécessaires omissions et simplifications, les cadrages théoriques plus ou moins explicites, les mises en cohérence, et par-dessus tout la configuration d'un récit conforme aux préceptes de la *scientific story* attendue par les *editors* et les *reviewers* et étroitement sanglé dans un plan type : tout cela semblait déjà représenter une somme excessive d'artifices. Faire comme si les données venaient d'Angleterre ou des États-Unis fait passer de l'embellissement au travestissement.

Conclusion

Le problème de l'anglais tend à cristalliser des enjeux et des anxiétés qui le dépassent largement, dans une époque de plus marquée, d'une part, par une internationalisation générale et, d'autre part, par une attention inquiète au langage. L'obstacle linguistique est réel mais il n'est peut-être pas aussi significatif qu'on le dit souvent. Ce qui demeure frappant, c'est qu'il ne fasse pas véritablement l'objet d'une attention spécifique et d'une politique explicite de la part des revues anglophones et des associations qui les contrôlent, alors qu'elles se montrent pourtant très pointilleuses sur nombres d'autres questions (voir par exemple : https://www.egosnet.org/egos/about_egos/diversity_and_anti-harassment_policy). L'égalité et la qualité, objectifs que pourtant ces associations mettent en avant, ne s'en trouvent pas renforcées ■

Références

- Bank David (2018) "Thoughts on Publishing the Research Article Over the Centuries", *Publications*, vol. 6, n° 1, p. 10. <https://doi.org/10.3390/publications6010010>
- Bayard Pierre (2007) *Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ?*, Paris, Éditions de Minuit.

- Boussebaa Mehdi & Tienari Janne (2021) "Englishization and the Politics of Knowledge Production in Management Studies", *Journal of Management Inquiry*, vol. 30, n° 1, pp. 59-67.
- Chanlat Jean-François (2014) "Language and Thinking in Organization Studies: The Visibility of French OS Production in the Anglo-Saxon OS field", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, n° 4, pp. 504-533.
- Chanlat Jean-François (2014) "Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion: constats et enjeux et atouts de la langue française", *Gérer et Comprendre*, n° 115, pp. 4-17.
- Chanlat Jean-François (2013) "Défense de la langue française comme langue scientifique", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 3, pp. 7-16.
- Chanlat Jean-François (2018) "Les avatars de la circulation des idées entre les champs de langue française et de langue anglaise", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 1, pp. 7-15.
- Curry Mary Jane & Lillis Theresa (2019) "Unpacking the Lore on Multilingual Scholars Publishing in English: A Discussion Paper", *Publications*, vol. 7, n° 2, p. 27.
- Gond Jean-Pascal (2013) "Pourquoi écrire et publier en français ?", *Revue internationale PME*, vol. 26, n° 2, pp. 7-12. <https://doi.org/10.7202/1024318ar>
- Hultgren Anna Kristina (2019) "English as the Language for Academic Publication: On Equity, Disadvantage and 'Non-Nativeness' as a Red Herring", *Publications*, vol. 7, n° 2, p. 31. <https://doi.org/10.3390/publications7020031>
- Hyland Ken (2016) "Academic Publishing and the Myth of Linguistic Injustice", *Journal of Second Language Writing*, vol. 31, pp. 58-69.
- Mandard Matthieu (2020) "Pourquoi défendre les revues de gestion françaises ?", *Revue Française de Gestion*, vol. 46, n° 291, pp. 9-22.
- Meriläinen Susan, Tienari Janne & Thomas Robyn (2008) "Hegemonic academic practices: Experiences of publishing from the periphery", *Organization*, vol. 15, n° 4, p. 584-597.
- Nygaard Lynn P. (2019) "The Institutional Context of 'Linguistic Injustice': Norwegian Social Scientists and Situated Multilingualism", *Publications*, vol. 7, n° 1, p. 10. <https://doi.org/10.3390/publications7010010>
- Société Française du Management (2021) "Les nouveaux enjeux de la souveraineté : entreprises, société, académiques", Séminaire d'hiver, 10 mars 2021.
- Steyaert Chris & Janssens Maddy (2013) "Multilingual Scholarship and the Paradox of Translation and Language in Management and Organization Studies", *Organization*, vol. 20, n° 1, pp. 131-142.
- 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.
- Tietze Susanne (2018) "Multilingual Research, Monolingual Publications: Management Scholarship in English Only?", *European Journal of International Management*, vol. 12, n° 1-2, pp. 28-45.
- Tietze Susanne & Dick Penny (2009) "Hegemonic Practices and Knowledge Production in the Management Academy: An English Language Perspective", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, n° 1, pp. 119-123.
- Tietze Susanne & Dick Penny (2013) "The Victorious English Language: Hegemonic Practices in the Management Academy", *Journal of Management Inquiry*, vol. 22, n° 1, pp. 122-134.
- Wilmot Natalie Victoria & Tietze Susanne (2020) "Englishization and the Politics of Translation", *Critical Perspectives on International Business*, vol. ahead-of-print, n° ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/cpoib-03-2020-0019>



Propriété, pouvoir et politique

À propos de *Property, Power and Politics* de Jean-Philippe Robé

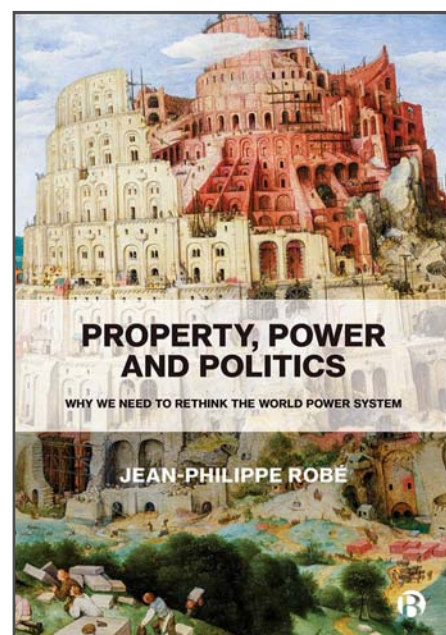
Jean-Michel Saussois
Sociologue

Jean-Philippe Robé vient d'écrire un grand livre, un livre qui a du souffle. À sa lecture, un pavé de 406 pages, on y sent le souffle de Braudel quand l'historien s'emploie à décrire l'économie-monde mais aussi le souffle du juriste Berle et de l'économiste Means, universitaires américains ayant uni leurs efforts disciplinaires dans les années 1930 pour interroger la coupure entre actionnaires et dirigeants des grandes entreprises, enfin le souffle d'Alfred Chandler, historien rendant visible la main des dirigeants qui organise la rencontre entre l'offre et la demande, une organisation qui n'a rien de naturel.

Robé ne pratique pas l'interdisciplinarité, il absorbe plutôt les disciplines et cela en toute liberté ; sa formation initiale de juriste transparaît tout le long du livre, « *law matters* » écrira-t-il, mais Robé se fait en même temps économiste, politiste, philosophe, anthropologue du droit et historien pour produire une synthèse puissante, très personnelle. Enfin, le style. Jean-Philippe Robé fend sa bûche, les anglais diraient « *he does not go around the bush* », il ne tourne pas autour du pot, les balles sont frappées avec vigueur et s'écrasent sur le terrain de l'adversaire. Milton Friedman et son plaidoyer pour le profit en toute liberté d'entreprendre, Alchian, Demsetz, Jensen, Meckling et leur théorie de l'agence sortent du livre KO debout. Enfin, dernier point, l'auteur sait se faire pédagogue et n'hésite pas à reprendre sa thèse vigoureuse sous des angles différents avec le souci permanent de bien se faire comprendre en proposant au lecteur des temps de pause sous forme de petits résumés et en annonçant chapitre par chapitre la progression de son implacable raisonnement.

D'abord le titre, trois P : *Property, Power, Politics*. L'ordre des trois P ne doit rien au hasard. Le point de départ du livre est en effet de dire que la propriété est la pierre angulaire (*building block*) du système de pouvoir, un système de pouvoir d'emblée mondial ; en suivant les pas de l'historien braudélien Immanuel Wallerstein, Robé décrit un *World Power System* qui repose sur le concept de souveraineté internationale, rendant du même coup une relation d'égalité légale entre les États.

International sovereignty is a concept invented in Europe to create a new order after the disruption brought about in



Christendom by Protestantism. It is usually considered that sovereignty became the linchpin of the legal structure of international society with the Westphalian treaties ending the religious, Thirty Years' War in Europe of 1618-48 (pp. 121-122).

Power, le deuxième P vient donc après celui de la propriété, et là est toute l'originalité de l'approche. La propriété n'est en rien le rapport entre le propriétaire et les choses qu'il possède ; en fait les économistes se prennent les pieds dans le tapis dans leur compréhension de la propriété :

No economist so far has come close to a proper understanding of property. And there is certainly no consensus on the definition of what property is. One may wonder how this is possible given the centrality of the notion in the economic system and in social life generally. But this is actually not surprising. Understanding property requires a deep understanding of the legal system. (pp. 44-45)

Cette faible compréhension du système légal a conduit les économistes « *main stream* » à des erreurs de raisonnement :

This error has prevented mainstream economists from developing an adequate theory of property rights and of institutional economics generally. Worse, some economists have embarked on the construction of theories of property rights detached from any connection with the concept of property as it operates in the legal system. (pp. 45-46)

La propriété ne doit pas être confondue avec la possession, elle est une partie du système de pouvoir :

Property is not only inequality in terms of wealth it is also inequality in terms of legal power. Property determines in part who in society give orders and who must obey. It is part of the power System. (p. 70)

Dit autrement, Robé définit la propriété comme le droit de décider par principe de l'usage des choses. Le grand mérite de cette définition est de contenir à la fois un principe et des exceptions, des exceptions qui viennent réduire du même coup

le champ d'action du propriétaire ; de fait, le concept de propriété appelle donc l'existence d'une action politique précisément pour définir ce que seront les exceptions par rapport au principe affirmé. Et cette action politique se déploie dans le cadre de la constitution des États souverains. Dans la constitution d'un État, on se contente trop souvent, explique l'auteur, de l'énoncé des principes en oubliant aussi le fait qu'il y a aussi une déclaration des droits qui échappent à la compétence étatique et c'est là où le troisième P intervient. En anglais, la politique recouvre plusieurs sens, *Polity* pour la dimension sociétale, *Policy* pour les politiques publiques, *Politics* pour la concurrence entre les partis politiques. Robé choisit *Politics* comme pour mieux souligner la bataille que doivent mener les partis de gouvernement pour affronter le système de pouvoir, un système, observe-t-il aujourd'hui très différent de celui de l'Ancien Régime. Durant l'Ancien Régime, remarque-t-il, le droit était positivement pluraliste car coexistaient alors des ordres sociaux et l'État. Autrement dit, corporations et État vivaient en symbiose : en fait, Robé observe que, dans un tel système pluraliste, l'État n'avait jamais pu véritablement se développer car sa capacité de se reformer était limitée, empêchée en cela par les corps



intermédiaires. Rien de tel aujourd'hui. Dans le système de pouvoir actuel, des micro-pouvoirs coexistent avec le macro-pouvoir, c'est-à-dire l'État. Certes les micro-pouvoirs sont multiples, mais le micro-pouvoir le plus important aux yeux de Robé est l'entreprise (*firm*). Il faudrait préciser tout de suite : la grande entreprise, car c'est bien la grande entreprise dont ce livre est l'objet. Suivant les pas d'Alfred Chandler, Robé note que contrairement aux économistes dits institutionnalistes qui mettent en avant les coûts de transaction comme unité d'analyse, c'est plutôt la grande entreprise prise « en bloc » qu'il faut prendre comme unité d'analyse pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui dans l'économie (Chandler, 1995)

Pour Robé, les entreprises multinationales sont la parfaite illustration d'un micro-pouvoir qui s'est vite transformé en macro-pouvoir face aux États. Il fait d'ailleurs remarquer que ce ne serait pas un problème en soi si le système de pouvoir était clos sur lui-même mais que cela le devient quand précisément le système de pouvoir est devenu pluraliste à l'échelle mondiale du fait même de la mondialisation des échanges économiques alors que les États sont condamnés en quelque sorte à rester nationaux. Comme un État mondial est impossible parce que les États souverains (on en dénombre 200 aujourd'hui contre 50 après la Deuxième Guerre mondiale) ne se mettront jamais d'accord entre eux, et comme les régulations internationales des pouvoirs privés sont très difficiles à mettre en place face à l'attractivité des paradis fiscaux, l'État nation restera toujours prisonnier de « sa motte de terre » pour reprendre l'expression de Braudel (Saussois, 2006) car l'État se doit de fabriquer des lois applicables sur ses territoires et sur ses citoyens. Et c'est là où Robé caractérise la grande entreprise par cette capacité à être mobile géographiquement face à l'immobilisme obligé de l'État. Reprenant l'analyse du sociologue Ulrich Beck (Beck, 2003), Robé écrit en effet :

The fact is however, that if states have roots which bind them to their territory and the population on it, enterprises have wings. (p. 295)

Il faut également ajouter que ces grandes entreprises volent de leurs propres ailes, puisque 80 % du commerce mondial est organisé à l'intérieur d'elles-mêmes, le prix de transfert entre filiales d'un même groupe devenant une norme managériale interne, véritable variable d'ajustement tenant compte des politiques fiscales en vigueur dans chacun des États souverains, petits et grands. Des racines pour les États, des ailes pour les grandes entreprises (Saussois, 2022). Robé observe enfin que la grande entreprise a été rendue possible par le biais d'un instrument juridique qui se retournera contre le droit libéral car cet instrument sèmera les graines qui permettront la création de nouvelles féodalités privées en parfaite contradiction avec les principes libéraux.

In fact, while the corporation is at the heart of the legal structure of the large modern enterprise, the history of its introduction into the liberal legal system is at the heart of the historical development of industrial and then financial capitalism and of their induced effects on the changing role of the state in the economy, in a world far away from the one of Adam Smith. (pp. 188-189)

Cet instrument juridique, dénoncé comme monstrueux par certains mais merveilleux par d'autres, c'est la société anonyme par actions dont la principale vertu est de limiter la responsabilité des détenteurs d'actions à leurs seules contributions financières au moment de l'achat. Robé – il n'est pas le seul – souligne avec force que cet outil juridique a permis une concentration du capital et une concentration du pouvoir. En fait c'est l'instrument du capitalisme managérial par excellence et sans cet outil juridique on n'aurait pas pu voir naître les grandes concentrations qui sont apparues dès le XIX^e siècle, la construction des chemins de fer étant l'exemple

emblématique décrit par Alfred Chandler. Cet instrument juridique aux allures de Frankenstein a été forgé par les États eux-mêmes qui se retrouvent arroseurs arrosés dans la mesure où l'ingénieux instrument permet aux intérêts privés de dominer les intérêts collectifs et de produire des effets dévastateurs en particulier en matière de destruction de la planète, thème servant de fil conducteur du livre.

C'est donc l'enchevêtrement de ces trois P que l'auteur va explorer partant d'une définition de la propriété comme notion sociale. Il montre alors comment cet enchevêtrement fonctionne en prenant un exemple précis afin d'éviter le risque de la généralité abstraite. Au lieu de s'évader dans des propositions générales, le fil conducteur du livre consiste en effet à prendre la question du réchauffement climatique, en se concentrant sur un problème concret celui la réduction de CO₂.

Tout d'abord, le préalable est de dénoncer l'ineptie de la théorie de l'agence dans la mesure où cette théorie repose sur un raisonnement faux, qui consiste à dire que les dirigeants sont les régisseurs d'un domaine dont les actionnaires seraient en quelque sorte les propriétaires :

This theory is flawed beyond repair because it disregards the reality of the legal structure of real-life business firms while pretending that it is built on it. And it was the case from the start. Milton Friedman completely disregarded the legal structure of the firm, dealing with it as if it were a proprietorship, while taking care to write that he was dealing in his article with the duties of the directors of large corporations. This is a fundamental error and has led to dramatic misunderstandings about the proper rules of governance of business firms legally structured using corporations. Most contemporary issues raised by improper rules of firm management, especially at the global level, can be traced to this erroneous idea—the idea that firms are managed well when they are managed to maximize short-term profits (p. 208)

La mise à mort de la théorie de l'agence était un préalable nécessaire puisque cette théorie conduit à maximiser la valeur des actions pour satisfaire à la fois et les actionnaires et les dirigeants. Cette théorie entraîne les entreprises vers une course à court terme dramatique pour les États impuissants à l'arrêter. Question : que faire pour sortir de l'impasse, cette incapacité des États à domestiquer les grandes entreprises dans leur dynamique destructrice et mortifère ?

Pour Robé, la remise en cause profonde du système est écartée d'emblée. Reste alors à penser des solutions dans le champ des contraintes existantes. Robé justifie cette démarche au nom du devoir d'optimisme qui consiste à dire que la décarbonation de l'économie passe par une révision de fond en comble des règles comptables permettant une transition douce, à la fois environnementale et sociale. Aujourd'hui, observe-t-il, la création de valeur est déterminée par les règles comptables qui ne tiennent pas compte des externalités, si bien que l'on peut tranquillement détruire la planète en faisant du profit. Or :

If all companies were accounting for the costs of the externalities they generate, then, consumers, investors and their financial intermediaries would be able to compare companies' sustainability performance by comparing their financial performance. (p. 339)

Robé propose donc une refonte complète du système comptable visant à internaliser les externalités négatives. Cette réforme audacieuse suppose un passage de relais des juristes aux experts comptables pour produire des normes nouvelles visant à construire une entreprise vertueuse c'est-à-dire une entreprise qui gagnerait de l'argent tout en ne détruisant pas la planète, ce qui va d'ailleurs dans le sens des

intérêts des actionnaires inquiets et qui ont le droit de savoir si les entreprises sont soutenables ou non. Point terminal du livre sous forme d'une alternative inquiétante :

But we have still the choice between a chaotic and violent adaptation process or relatively orderly disruptions eliminating firms incompatible with our survival. (p. 351)

Discussion

Ce livre, produit de plusieurs années de réflexion de l'auteur, appelle une série de remarques. La première porte sur la place plus que marginale laissée à la sociologie. La sociologie comme discipline au même titre que le droit et l'économie n'est jamais convoquée ou si peu. Lorsque Robé définit la propriété, sa définition relève d'une approche sociologique implicite, la propriété comme un fait social, aurait pu écrire Marcel Mauss (Chanlat, 2021). Autre point. Distinguer la société ou corporation (au sens juridique) de l'entreprise est peut-être un pas décisif pour un juriste « *there is a widespread confusion in the literature on economic organization between the concept of 'corporation' and the concept of 'firm'* », p. 196), mais cette distinction ne surprend guère le sociologue qui n'a jamais confondu l'enveloppe juridique et le contenu, considérant parfois l'enveloppe juridique comme secondaire, ce qui peut conduire aussi à des erreurs d'analyse, oubliant effectivement que « *law matters* ». Mais c'est bien en prenant l'entreprise comme entité sociale, comme collectif de travail, comme récipient de savoir, que le sociologue conduit son analyse. *Sociology matters*. Étrangement, l'auteur passe aussi sous silence le débat en France qui conduit précisément à faire de l'entreprise une catégorie pertinente de la sociologie (Saussois, 2021). Dès les années 1980, une sociologie de l'entreprise (Sainseaulieu, 1991) a été proposée en soulignant que l'on ne pouvait pas ignorer le fait que l'entreprise soit une affaire de société, société au sens des sociologues et non des juristes ; plus tard un colloque issu du programme de recherche effectué au Colloque des Bernardins repose à nouveau la question de l'entreprise, point aveugle du savoir (Segrestin *et al.*, 2014). Dernier point, Philip Selznick qui a été l'un des premiers sociologues à mettre en lumière dès les années 1960 la dimension institutionnelle des organisations est certes cité mais par la bande : « *as Philip Selznick puts it the purposive contract is the characteristic legal institution of a market economy* » (p. 205). Cette citation effleure la question du « *purpose* » (on dirait aujourd'hui la raison d'être), mais ne renvoie pas aux travaux pionniers de Selznick précisément sur ce que ce dernier nomme *institutional embodiment of purpose*, c'est-à-dire ce qui assure l'intégrité de l'entreprise comme entité sociale :

As institutionalization progresses the enterprise takes on a special character and this means that it becomes peculiarly competent (or incompetent) to do a particular kind of work. (Selznick, 1957, p. 139)

C'est bien de l'entreprise dont il s'agit et non de la corporation:

There is a need to see the enterprise as a whole and to see how it is transformed as a new ways of dealing with a changing environment evolve. (Selznick, 1957, p. 141)

Cette analyse était prémonitoire quant à l'émergence de la dimension institutionnelle, dimension qui ne cessera de prendre de l'importance au fur à mesure que les organisations se développaient et se complexifiaient du fait de l'ambivalence de leurs objectifs (Aggeri & Saussois, 2017). Robé suit donc sans le dire explicitement la voie tracée il y a cinquante ans par Selznick.

La deuxième remarque porte sur le constat erroné du point de vue du droit consistant à dire que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise ; dans un *Que sais-je ?* qui avait été remarqué en son temps, Robé (1999) démontait avec rigueur l'inanité du raisonnement, montrant par l'absurde que les actionnaires ne sont en rien propriétaires des machines et des produits ou services issus du travail des salariés de l'entreprise : ils ne sont propriétaires que de leurs actions. Dès 1897, ce constat était déjà établi mais passé sous silence :

A shareholder of a railroad company has no direct right of property in the rolling stock, the roadbed, the station houses, etc .. of the road : he cannot use the cars at his pleasure, he can give no orders to employees, and if he performs acts of ownerships, he is a trespasser. (Ernst Freund, 1897 cité in Robé, p. 68)

Si le clou – les actionnaires ne sont pas propriétaires des entreprises – est maintenant solidement enfoncé dans la tête des économistes et des chercheurs en sciences sociales, il n'en reste pas moins vrai qu'à la lecture des journaux, on peut lire tous les jours que des propriétaires vendent les entreprises comme s'ils vendaient leur maison. Concrètement, les actionnaires se comportent comme s'ils étaient propriétaires. Un seul exemple. Le groupe Lagardère SA auquel « appartient » le *Journal du Dimanche* a comme PDG Arnaud Lagardère. Interrogé dans le *Journal du Dimanche* (5 septembre 2021) le PDG déclare « *c'est assez rare mais il arrive aux patrons de médias de prendre la parole dans un de leurs journaux* [souligné par moi], *radios ou médias quand le moment est important* ». C'est bien de son journal que l'actionnaire parle. En soulignant que les actionnaires sont propriétaires de leurs actions et non de l'entreprise, il faut en fait distinguer le marché primaire du marché secondaire des actions. Le marché primaire renvoie aux appels de fonds pour construire les fondations de l'entreprise. Le marché secondaire des actions relève d'une logique purement spéculative échappant à la firme, il arrive que l'actionnaire détienne une action le temps d'une milli seconde. Ce n'est pas l'entreprise qui intéresse ce type d'actionnaire mais son cours de bourse. Si ces deux marchés sont distincts, il faut aussi remarquer que le marché secondaire n'est pas uniquement spéculatif, car des fonds de pension ont intérêt à ce que l'entreprise ne s'effondre pas ou ne détruise pas la planète et peuvent donc avoir leur mot à dire comme un propriétaire s'inquiétant de la tenue de la maison par des locataires négligents. Lors de la toute récente affaire Danone, au cours de laquelle le PDG fut écarté sous la pression de fonds d'investissement jugeant la maison en danger car « mal tenue », ce sont bien les actionnaires activistes qui ont usé de leur prérogative et ont orchestré la chasse pour écarter le dirigeant (Saussois, 2022).

La troisième remarque porte sur la solution technique proposée par Robé pour résoudre le problème des émissions de gaz comme le CO₂. Le niveau pour agir est effectivement celui des grandes entreprises et le constat consistant à dire que : « *multinational firms are operating in a space in which there is no encompassing political institution able to correct the negative consequences of their action* » (p. 336) est largement partagé par les chercheurs qui travaillent sur la relation entre les grandes entreprises et les États. Le point d'interrogation porte plutôt sur le fait de faire la part belle aux entreprises qui seraient capables de s'auto-réguler en dehors des États (« *the ability of multinationals to enforce their internal norms across the globe offers an extraordinary opportunity to restructure world governance and make it compatible with the preservation of the planet's boundaries* », p. 336). Cette idée d'autorégulation s'inscrit dans la lignée des travaux du juriste allemand Teubner (Teubner, 2016) qui montre que les pouvoirs privés sont capables de produire leur propre norme de conduite, les grandes entreprises devenant

en quelque sorte des ordres privés non étatiques. Teubner propose une hypothèse consistant à dire que ces codes de conduite formeraient une nouvelle extension du domaine de la *hard law* et que l'on assiste à une inversion surprenante, la *hard law* n'étant plus du côté des États mais du côté des pouvoirs privés. Dit autrement, l'État serait plutôt producteur de *soft law* et les entreprises de *hard law*. La solution proposée par Robé consistant à dire que les grandes entreprises peuvent produire de nouvelles normes comptables pour intégrer les coûts externes suppose une autorégulation. Or, il faut bien constater, à l'aune du *dieselpgate*, qu'il ne faut pas trop surestimer les capacités autorégulatrices des grandes entreprises. Les normes étatiques en matière de pollution atmosphérique ont été en effet débordées par les normes managériales (Aggeri & Saussois, 2017). Cette solution qui consiste à imaginer d'autres règles à l'initiative des entreprises apparaît technique mais sous-entend une dimension politique. On imagine mal de nouvelles règles comptables élaborées dans les bureaux des cabinets anglo-saxons à l'instar de celles qui ont contribué à faire de l'entreprise un produit de placement. Rappelons que les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) ont été élaborées dans le cadre d'une association de droit privé enregistrée dans l'État du Delaware (International Accounting Standard Board). Cette association réunit en fait des experts comptables internationaux qui affichent leur légitimité au seul nom de leur expertise reconnue par les grandes entreprises internationales. En revendiquant haut et fort leur autonomie stratégique, ces grandes entreprises se donnent en effet la possibilité de fabriquer un environnement qu'elles modèlent à leur avantage en imposant leurs propres normes. Pour éviter que ces nouvelles normes comptables ne deviennent des armes politiques dans les seules mains des entreprises à l'instar des normes financières, il faudrait donc bâtir ces nouvelles règles sous la houlette d'une autorité publique. Des recherches sont en cours dans de nombreux pays pour proposer une comptabilité qui soit adaptée à la fois du capital financier mais aussi du capital humain et du capital naturel. En France, un universitaire, professeur à Paris-Dauphine, Jacques Richard, propose une révolution comptable qui passerait par une nouvelle méthode dite CARE, acronyme pour Comptabilité au Renouvellement de l'Environnement. Sa méthode est en cours de test et des initiatives commencent à poindre comme celle de WWF France et de la Chaire Comptabilité écologique d'Agro Paris Tech. Baptisé le Lab Capital Naturel, le projet de cette chaire compte dans ses rangs six entreprises volontaires pour travailler sur le sujet, Carrefour, GRDF, le groupe Bel, le groupe Yves Rocher, Michelin et LVMH, ainsi que des membres observateurs parmi lesquels le ministère de la Transition écologique. Dire que cette nouvelle façon de compter emportera l'adhésion enthousiaste des grandes entreprises soucieuses de rembourser leur dette écologique est aller vite en besogne mais cette nouvelle alliance entre ONG, Université, grandes entreprises et État préfigure une méta-organisation qui articulerait *Property, Power and Politics*.



Conclusion

Le livre de Jean-Philippe Robé dresse une ambitieuse et impressionnante construction théorique et cela avec des appels de notes fouillées (928), des références documentées, des raisonnements explicités. Un vrai travail d'ébéniste avec tenons et mortaises. Un livre qui fera référence pour les étudiants en droit mais aussi en économie, un livre qui restera pour longtemps sur les rayons des bibliothèques universitaires. Dernier point, ce livre édité par Bristol University Press, Jean-Philippe Robé l'a directement écrit en anglais pour éviter que les lecteurs anglo-saxons n'attendent trop longtemps une traduction à venir, une initiative assez rare pour être soulignée. Du coup, une fois n'est pas coutume, une traduction en français serait la bienvenue ■

Références

- Aggeri Frank & Saussois Jean-Michel (2017) "La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire De l'affaire Volkswagen au dieselgate", *Revue Française de Gestion*, vol. 43, n° 269, pp. 85-102.
- Chandler Alfred (1995) "L'évolution historique de la grande entreprise industrielle : structures et capacités organisationnelles", *Entreprises et Histoire*, n° 10, pp 13-19.
- Chanlat Jean-François (2020) "La catastrophe sanitaire : un fait social total ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, série spéciale Coronam semaine 7, pp. 3-30.
- Robé Jean-Philippe (1999) *L'entreprise et le droit*, Paris, Presses Universitaires de France/
- Robé Jean-Philippe (2020) *Property, Power and Politics*, Bristol, Bristol University Press.
- Saussois Jean-Michel (2021) "L'entreprise est-elle toujours une catégorie pertinente de la sociologie ?" *Sociologies Pratiques*, Numéro Hors-Série « la sociologie de l'entreprise à l'épreuve des transformations contemporaines », pp. 63-76.
- Saussois Jean-Michel (2006) *Capitalisme sans répit*, Paris, La dispute.
- Saussois Jean-Michel (2022, à paraître) *L'entreprise comme acteur politique*, *Conférences montréalaises*, Laval, Presses Universitaires de Laval.
- Selznick Philip (1957) *Leadership in Administration, a Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row.
- Segrestin Blanche, Roger Baudoin & Vernac Stephane (2014) *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Auxerre, Sciences Humaines éditions.
- Teubner Gunther (2016) *Fragments constitutionnels le constitutionalisme sociétal à l'ère de la globalisation*, Paris, Classiques Garnier Bibliothèque de la pensée juridique.

L'innovation de rupture chez Clayton M. Christensen Créer un environnement de rupture au sein de l'organisation

Aurore Fierobe
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Le thème de l'innovation de rupture (*disruptive innovation*) n'est pas nouveau. Théorisé dans les années 1990, il gagne vite en popularité et répand largement son influence. Depuis, l'innovation de rupture a fait l'objet de très nombreux travaux et discussions. La notion repose sur un riche socle théorique. En sciences de gestion, plus qu'un mot-valise, l'innovation de rupture est un système complet de pensée grâce aux travaux de Clayton M. Christensen. Or, si son premier livre consacré au sujet a été très cité et commenté, ses travaux suivants ont été moins étudiés. Cet article se propose de présenter et discuter le système d'ensemble, à partir des trois livres centraux qui retracent le parcours de Christensen sur le sujet.

Le premier ouvrage, *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (1997), s'articule autour d'un choix auquel tout manager doit faire face. Innovation incrémentale ou innovation de rupture ? Cette question découle d'une problématique de terrain, soutenue par des études de cas, qui sert de fil conducteur à l'ouvrage : pourquoi des entreprises performantes échouent-elles au cours du processus d'innovation ?

Le deuxième, *The Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth* (2003), apporte des éléments de réponse au premier. S'il aborde les contraintes qui pèsent sur l'entreprise, son principal apport est managérial. En répondant à de nombreuses questions soulevées dans *The Innovator's Dilemma*, il complète la théorie de la rupture, et se positionne en vrai précis de management.

Enfin, le troisième, *Competing Against Luck: the Story of Innovation and Customer Choice* (Christensen *et al.*, 2016a), se penche sur la méthode d'innovation dite « jobs-to-be-done », un apport-clé plus tardif et plus opérationnel des travaux de Christensen. Quelques prolongements seront présentés en dernière partie.

L'auteur : à mi-chemin entre l'entreprise et l'université

Clayton M. Christensen (1952-2020) n'est pas un inconnu. Docteur en administration des affaires, il entre au BCG en 1979 en tant que consultant. En 1982, il travaille pendant un an pour la Maison Blanche, au Secrétariat des transports. Il côtoie ainsi des membres influents du Sénat américain. Au cours de sa carrière, il monte plusieurs entreprises et agences de conseil, seul ou avec des professeurs du MIT, et siège à divers conseils d'administration. Il enseigne en parallèle au sein de son

alma mater : l'université d'Harvard. Il se distingue toute sa vie par ses allers-retours entre la recherche et le monde professionnel. Son implication en entreprise, comme consultant, cadre dirigeant mais aussi chercheur, transparaît dans tous ses écrits. Elle explique en partie son goût pour l'opérationnel.

De ses ouvrages, Christensen tire des leçons managériales qui alimentent sa notoriété. Certains l'élèvent même au rang de « gourou » de la gestion. Paru en 1997, *The Innovator's Dilemma* lui permet de remporter le Global Business Book Award, qui récompense le meilleur livre d'affaires de l'année. Il est l'un des pères fondateurs de l'innovation de rupture et ses travaux sur ce concept le rendent célèbre. Au cours des années 2000, l'intérêt pour ses idées s'accroît, et dans cet environnement favorable, ses ouvrages rencontrent le succès. Ce cercle vertueux contribue toute sa vie à sa médiatisation en tant que professionnel et chercheur. À ce jour, *The Innovator's Dilemma* reste sa publication la plus connue, loin devant *The Innovator's Solution*, qui a pourtant vocation à apporter des réponses au premier.

The Innovator's Dilemma : l'innovation et les prémices d'un « job » client

Aux origines du dilemme de l'innovateur, un constat : le caractère aléatoire et périlleux de l'innovation. Dans un sondage de McKinsey, 84 % des dirigeants considèrent l'innovation comme un point-clé de leurs stratégies de croissance ; mais

94 % d'entre eux sont insatisfaits par leur performance en la matière. Les entreprises bien établies ne sont pas épargnées. Au contraire, c'est souvent d'elles que viennent les ratés les plus cuisants. Pour éclairer ce phénomène, l'ouvrage de Christensen met en place une théorie de l'innovation, qu'il étoffe au fil des années. Il définit les règles de la « disruptive innovation », ou innovation de rupture, et pose les jalons d'une réponse organisationnelle.

Le livre est constitué en deux parties, que nous suivrons au cours de notre développement. La première, qui comprend les chapitres 1 à 4, expose le fameux « dilemme ». Christensen y explique pourquoi des entreprises performantes échouent. Les chapitres 5 à 10 avancent ses premières pistes de résolution. L'un des points forts du livre réside dans l'originalité de sa problématique. Il dépasse les histoires à succès d'une poignée d'entreprises, pour s'intéresser à celles qui échouent. Pas n'importe lesquelles : Christensen est soucieux de traiter d'entreprises performantes, qui innover, évoluent, investissent, écoutent leurs clients, connaissent le marché et échouent malgré tout. Des entreprises qui, en principe, ont tout pour réussir. L'ensemble est documenté avec soin et s'appuie sur

des études de cas ambitieuses, notamment le marché des disques durs d'ordinateur. Par souci de concision, nous n'en tirerons toutefois que les conclusions.

Les chapitres 1 à 4 posent le dilemme de l'innovateur à partir d'un problème : comment de bonnes décisions peuvent-elles mener à des déconvenues ? Christensen commence par esquisser un modèle générique de l'échec. Il définit un schéma répétitif, basé sur trois principes.

- Il existe deux types d'innovation. L'innovation incrémentale vise à améliorer un produit existant ; elle s'oppose à l'innovation de rupture, discontinue, qui change



radicalement la proposition de valeur. Paradoxalement, ce sont les innovations de rupture qui sous-performent sur leur marché d'origine. Pourquoi des clients satisfaits du produit initial changeraient-ils leurs habitudes de consommation ? L'innovation de rupture doit donc être comprise relativement à une innovation incrémentale, à des clients ou à un marché, et non de manière absolue. Un produit disruptif sur un marché ne l'est pas forcément sur un autre. De plus, Christensen trouve une utilité à l'innovation incrémentale, qu'il qualifie de plus sûre et plus rentable. Bien sûr, l'innovation de rupture est capitale ; mais plutôt que la mettre sur un piédestal, il s'agit de comprendre dans quelles conditions elle mène au succès.

- La technologie progresse plus vite que les attentes du marché. Les firmes ont tendance à bombarder leurs clients de nouveautés, surpassant parfois leurs besoins. L'assimilation des nouvelles technologies par les clients est donc un facteur à surveiller avec attention.
- Investir dans une innovation de rupture n'est pas une option raisonnable, comparé à un investissement incrémental ou de gestion courante. Car, contre toute attente, l'innovation de rupture est dissuasive. Souvent simples et moins chers, les produits innovants génèrent de moindres marges ; les marchés visés sont plus petits ; quant aux meilleurs clients, ils n'ont aucun intérêt à changer de produit s'ils sont déjà satisfaits. Le modèle économique existant influence ainsi les choix de l'entreprise, souvent en défaveur de l'innovation de rupture.

De son analyse du marché du disque dur, Christensen tire ensuite les conclusions suivantes :

- Les innovations de rupture sont relativement simples et directes. Le plus souvent, elles consistent en une combinaison de technologies déjà connues. Leur usage, en revanche, diffère : elles interviennent dans des marchés dont elles étaient absentes auparavant, pour des raisons économiques ou techniques.
- Les technologies avancées servent au développement d'innovations incrémentales. Moins risquées, ces dernières dégagent plus de marge et, selon les critères d'une grosse entreprise, plus de performance. Elles ont certes moins de chances de se traduire par un échec. Mais surtout, d'un point de vue financier, elles génèrent les revenus dont des entreprises à forts coûts de fonctionnement ont besoin. Elles assurent leur rythme de croisière en insistant sur les clients fidèles.
- Les innovations de rupture sont donc l'apanage des nouveaux entrants.

Christensen impute l'échec organisationnel à deux causes dites traditionnelles, le management et les structures et technologies d'entreprise. Il en soulève également une troisième, plus importante : les réseaux de valeur, une chaîne de valeur de Porter élargie, qui forme comme un tissu d'acteurs. Dans la réédition de 2011 de *The Innovator's Dilemma*, il en donne la définition suivante :

The collection of upstream suppliers, downstream channels to market, and ancillary providers that support a common business model within an industry. (Christensen, 2011, p. 296)

En apparence, le réseau de valeur ne diffère guère de la chaîne de valeur, si ce n'est par sa souplesse et sa moindre linéarité. Certes, la place de la firme dans le réseau influence sa stratégie d'innovation. Mais c'était déjà le cas dans la chaîne de valeur, en raison du « sens » de la production, mais aussi des rapports de force entre les acteurs de la chaîne (les *stakeholders*). L'apport du réseau de valeur réside en fait dans son caractère englobant et déterminant : par exemple dans le poids donné aux clients, qui comme les autres acteurs, conditionnent en partie les structures de coûts de l'entreprise. Christensen fait du réseau de valeur un écosystème fermé, un

environnement tissé par les intérêts de ses acteurs, qui peut devenir une pression, voire une prison pour l'entreprise.

À partir du réseau de valeur, il définit la notion d'*expected rewards*. Le contexte dans lequel l'entreprise identifie ses besoins dépend de son réseau, et crée des attentes en termes de retours sur investissement. Ces attentes conditionnent ensuite l'allocation des ressources. Les moyens alloués à l'innovation dépendent donc de la firme, mais aussi de la frilosité des *stakeholders* : les clients, les actionnaires, les fournisseurs et toutes les structures existantes. Ce fonctionnement incite à l'innovation incrémentale plus qu'à la rupture. En effet, pour les *stakeholders*, c'est la garantie de meilleurs revenus pour un moindre risque. Christensen (1997, pp. 76-78) en conclut que :

- Le réseau de valeur détermine l'allocation des ressources et la capacité de l'entreprise à surmonter les problèmes technologiques ou organisationnels qui bloquent l'innovation.
- Les besoins des clients du réseau de valeur sont connus. Le degré de réponse à ces besoins sert d'indicateur pour déterminer l'efficacité de chaque projet.
- Les technologies évoluent en permanence. Les ignorer devient dangereux quand leur potentiel dépasse la performance attendue par les clients du réseau : en d'autres termes, quand les technologies, par leur évolution, cessent de se conformer aux référentiels du réseau.
- Les nouveaux entrants jouissent d'un *first-mover advantage*, car ces technologies ne créent pas de valeur dans le réseau existant.
- Le *first-mover advantage* vient de la facilité avec laquelle les entrants trouvent de nouveaux usages des technologies sur le marché, de nouveaux marchés ou de nouveaux réseaux de valeur.

Pour en revenir au dilemme de l'innovateur, ce sont souvent de bonnes pratiques managériales qui causent les échecs des firmes. Par bonnes, on entend conformes aux attentes des *stakeholders* dont les clients, et des *shareholders* (les détenteurs de capitaux) dans le réseau de valeur. Notons que, pour l'auteur, les entreprises concernées ont compris les besoins de leurs clients, ce qui semble paradoxal : dans ce cas, pourquoi chercher une méthode d'innovation de rupture ? En réalité, l'entreprise comprend bel et bien ses clients : les clients déjà existants, et non ceux qu'elle doit convaincre, sur les points où elle doit les convaincre.

Les firmes ne sont pas toujours prisonnières de leur réseau de valeur. Elles bénéficient de marges de manœuvre. Toutefois, Christensen souligne un déséquilibre dans les stratégies de produit, qu'il appelle la mobilité asymétrique. Ce phénomène renvoie aux stratégies de montée en gamme et à la difficulté d'en sortir. En effet, elles rassurent, et on leur alloue plus volontiers des capitaux qu'aux projets de rupture. Les entreprises ont donc tendance à monter en gamme : une fois lancées, elles peinent à quitter cette spirale d'amélioration continue et à atteindre de nouveaux marchés en aval. En créant des biens plus performants, aux marges plus élevées, pour des clients déjà satisfaits, l'entreprise s'éloigne des petits marchés, terreau de l'innovation de rupture. Le retour en arrière est ardu. Cette dynamique incrémentale instaure des barrières à la mobilité en aval. Beaucoup d'entreprises y perdent leurs clients d'origine. Aussi, la mise en place d'un système d'allocation de ressources consacré à l'innovation de rupture est capitale.

En son absence, l'entreprise reste captive de son réseau et doit s'effacer devant les nouveaux entrants disruptifs. Elle semble alors incapable de conquérir de nouveaux marchés. Une telle analyse peut décourager. Dans les chapitres 5 à 10, Christensen propose néanmoins des pistes de réponse autour de l'organisation.

Le chapitre 5 est consacré au découpage organisationnel de l'entreprise. Pour Christensen, ce sont les clients qui la contrôlent dans le réseau de valeur : comment leur imposer une innovation de rupture dont ils ne veulent pas ? La firme raisonne en fonction de son réseau existant, un référentiel doté de ses propres critères de réussite. Il n'offre aucune compréhension du « job » des nouveaux clients potentiels : celui qui attend d'être réalisé, qui ouvre un segment propice à l'innovation de rupture, et non celui qui satisfait des clients existants. Dans ce livre, Christensen ne fait qu'ébaucher ce qui deviendra « *jobs-to-be-done* », l'un de ses plus célèbres concepts. Il pressent son existence en tant que besoin non-exprimé, ou du moins, non-reconnu par la segmentation traditionnelle. Nous reviendrons un peu plus tard sur cet apport.

Lorsqu'elle s'enferme dans son réseau, la firme peine à innover. Pour favoriser la rupture, le manager doit créer une organisation indépendante en quête de nouveaux marchés, ou découper l'entreprise en sous-organisations adaptées.

Assez naturellement, la recommandation de la partie suivante consiste à adapter la taille de l'organisation à celle du marché. Les nouveaux marchés, qui sont souvent des niches, ne satisfont pas les besoins de croissance à court terme des grosses entreprises. Plus celles-ci grossissent, plus elles ont besoin de capitaux pour se maintenir à flot, et plus elles peinent à rencontrer de nouveaux marchés. Christensen n'indique pas avec précision la solution à ce problème. Il montre plutôt l'incertitude de cette démarche d'innovation, surtout pour les nouvelles applications de technologies existantes. Les entreprises font souvent des efforts de prévision considérables. Plutôt efficaces dans le cadre d'innovations incrémentales, ceux-ci sont inutiles en cas de rupture : de manière caricaturale, « *les prévisions des experts sont toujours fausses* » (Christensen, 1997, p. 175).

La réussite d'une entreprise ne dépend pas seulement de l'expertise de ses membres, ni d'un agrégat de capacités individuelles. Il existe une composante organisationnelle. Par son histoire et son évolution, chaque organisation possède des atouts et autant de faiblesses. Trois éléments prévalent : les ressources, les processus et les valeurs. Ils permettent de cerner les points forts et faibles de l'entreprise.

- Les ressources correspondent aux moyens de l'entreprise, tangibles ou non : salariés, équipements, technologies, relations avec les partenaires, etc.
- Les processus désignent les modes d'interaction entre les différentes ressources. Tous ne sont pas formels : certains correspondent à des habitudes, des modèles de travail adoptés au fil du temps.
- Quant aux valeurs, elles orientent les priorités de l'entreprise. Elles sont donc symboliques, mais aussi concrètes. Elles permettent de juger de l'intérêt d'un client, d'une activité ou d'un projet.

Christensen se consacre ensuite au cycle de vie du produit et à sa performance en fonction des étapes de ce cycle. À un moment donné, un produit dépasse toujours les attentes technologiques du marché : c'est le « *performance oversupply* », ou excédent de performance. Cet excédent qualitatif est pourvoyeur d'opportunités. Il déclenche des changements de « *competitive basis* », ou base concurrentielle, c'est-à-dire les critères de concurrence sur le marché. Ceux-ci sont au nombre de quatre : bon fonctionnement, fiabilité, praticité et prix.

À chaque étape du cycle, l'excédent de performance provoque la transition d'une phase à la suivante. Lorsque plusieurs vendeurs satisfont aux exigences d'une phase, le critère de concurrence évolue. Par exemple, si plus de deux vendeurs proposent un produit qui fonctionne, le client se met à préférer le plus fiable ; lorsque plusieurs

produits sont d'égale fiabilité, ils choisissent le plus pratique, et ainsi jusqu'à la baisse des prix. L'innovation de rupture entraîne automatiquement un changement de base concurrentielle. Elle est par essence plus simple, plus fiable, plus pratique et moins chère que les autres produits.

***The Innovator's Solution* : une réponse ambitieuse au dilemme de l'innovateur**

Moins remarqué et moins cité que *The Innovator's Dilemma*, *The Innovator's Solution* a pourtant la lourde tâche de répondre au dilemme de l'innovateur. En effet, il s'agit d'un véritable précis de management, à mi-chemin entre théorie et pratique. Christensen lui-même admet que l'innovation est un sujet trop vaste pour être traité d'un bloc. Il publie donc de nombreux ouvrages après *The Innovator's Dilemma*, dont *The Innovator's Solution*. Bien sûr, ces deux livres ne sont pas les seuls dignes d'intérêt. Nous les mettons en perspective pour deux raisons :

- Le diptyque évident entre leurs titres, qui nous incite à les confronter pour juger de leurs apports ;
- L'étonnant succès du dilemme par rapport à sa solution. À ce jour, *The Innovator's Dilemma* reste l'ouvrage de référence.

Dans ce second livre, l'auteur se penche sur neuf décisions de management, parmi les plus importantes pour la création de croissance. Chacune renvoie à un levier d'action qui mène au succès de l'innovation.

Christensen révèle d'abord une source inattendue de la croissance : les marchés financiers. Ils contraignent l'entreprise en exigeant des résultats ; or, les innovations qui peuvent déboucher sur ces résultats supposent une prise de risque, que les investisseurs refusent souvent. Le cours d'une entreprise en bourse est déterminé par le taux de changement de ses revenus. Ainsi, pour le maintenir, les firmes doivent garder un taux de croissance supérieur ou égal à celui prévu par le marché. Rares sont celles qui entretiennent un tel rythme, suffisant pour augmenter les dividendes au-delà de la moyenne. Comment grossir de façon saine dans ce climat de surenchère ? Il existe des formes de croissance nuisibles, pires que la stagnation, en particulier des fusions-acquisitions désastreuses : le cas d'AT&T, qui perd 50 milliards en tentant d'entrer sur le marché des ordinateurs, l'illustre. De plus, une fois le « *stall point* » (point de blocage) de l'entreprise atteint, la croissance semble s'enrayer. S'agit-il d'une fatalité ? L'innovation, qui entretient la « bonne » croissance, n'est-elle qu'une boîte noire ?

Dans son deuxième chapitre, Christensen confronte les deux points de vue, celui du « disrupteur » et celui du « disrupté ». Pour rebattre les cartes, une rupture doit bouleverser toutes les firmes concurrentes sur un même marché, et créer un effet de fuite. Christensen distingue deux formes de rupture qui répondent à cette condition : le nouveau marché et le « *low-end* », ou stratégie bas de gamme. L'entrée sur un nouveau marché concurrence l'absence de consommation ; quant au bas de gamme, il rompt (*disrupt*) par le bas, au sein d'un réseau de valeur existant. Notons que Christensen n'argumente pas contre l'innovation incrémentale. Au contraire, il admet son utilité, notamment parce qu'elle permet d'exploiter l'innovation de rupture.

Le troisième chapitre répond à la question : quels produits les clients désirent-ils acquérir ? 60 % des développements de produit se soldent par un échec avant même d'atteindre le marché. Face à ce constat, Christensen soulève un moyen de repenser la segmentation client. Son approche est basée sur la notion, mentionnée dans *The*

Innovator's Dilemma, selon laquelle un consommateur *embauche* des produits pour accomplir un « *job* » précis : le « *job-to-be-done* ». Au sens traditionnel, les erreurs de segmentation client sont nombreuses. Demander au client de changer de *job* est hasardeux. Pour créer des opportunités de rupture, les managers doivent segmenter en fonction de l'expérience client, et de son ressenti tout au long de son parcours, c'est-à-dire en situation. Cette notion d'« en situation » est un pivot des théories de Christensen. Grâce au prisme de *jobs-to-be-done*, l'innovateur approche les clients dans leur vie quotidienne et découvre ce dont ils ont besoin sans le savoir. Pour cela, ils doivent observer avec attention ce que les clients essaient de faire pour eux. Dans une démarche de rupture, sur un nouveau marché, les managers doivent donc prendre 4 principes en compte :

- l'existence d'un *job-to-be-done*, impossible à réaliser dans les conditions existantes ;
- la concurrence contre la non-consommation : des produits de moindre qualité peuvent satisfaire les clients, même s'il y en a de meilleurs dans le réseau initial ;
- le produit disruptif est caractérisé par sa simplicité, sa fiabilité, sa praticité et son prix abordable. Ce sont ces caractéristiques qui génèrent la croissance ;
- la rupture crée un nouveau réseau de valeur.

Face à la menace des nouveaux entrants, les acteurs établis se replient sur eux-mêmes, leurs clients existants et leurs segments de marché. Ce désintérêt, loin d'être inquiétant, est bon signe pour le nouvel entrant. La meilleure configuration est celle où le nouveau produit profite à tout le réseau de valeur, notamment les distributeurs. Car ces acteurs, eux aussi, ont un *job-to-be-done* : grossir de façon rentable.

Comment scinder l'activité dans l'organisation ? Que faut-il intégrer, que faut-il sous-traiter ? Traditionnellement, ce sont les compétences centrales de l'entreprise, ce qu'elle fait mieux que la concurrence, qui tranchent la question. Les étapes qui mobilisent le savoir-faire unique de l'entreprise sont gérées en interne. Le reste est externalisé. Le problème de cette approche réside dans le caractère évolutif des compétences centrales. Ce qui n'est pas considéré comme tel aujourd'hui peut l'être dans le futur. Les managers doivent donc cerner les compétences à maîtriser maintenant, mais aussi dans le futur. Cette vision d'ensemble débute par une approche *jobs-to-be-done*. Si les consommateurs achètent les produits qui règlent un souci qui leur tient à cœur, les compétences à acquérir sont celles qui résolvent ce problème.

Pour faciliter l'arbitrage entre intégration et sous-traitance, Christensen mobilise les concepts d'interdépendance, de modularité et de *design*. Il définit l'architecture du produit (les composants, les systèmes et leur interaction), puis l'interface (le lieu où les composants du produit interagissent). Architecture et interface d'un produit sont interdépendantes si chaque partie ne peut être créée indépendamment de l'autre. La modularité renvoie au rapport entre composants et interface. Dans une situation parfaitement modulaire, les liens entre l'interface et les composants sont si clairs, si bien définis, si cloisonnés que leur fabricant importe peu. Dans cette situation, qu'ils soient fabriqués par la maison-mère, qui dispose de compétences spécifiques, ou



par un tiers, les produits sont d'égale performance. Ainsi, la réussite ne dépend pas intrinsèquement de l'intégration, mais de l'adéquation entre stratégie d'intégration et architecture du produit. Il faut donc aligner la stratégie d'architecture à la situation, ce que Christensen appelle les « circonstances ». Par exemple, pour réussir une stratégie non-intégrée, il faut être certain de concourir dans un réseau modulaire.

Toute innovation, même de rupture, subit une marchandisation latente. *The Innovator's Dilemma* soulève déjà cette idée dans la partie liée au cycle de vie du produit, et notamment à la baisse des prix. Cette marchandisation amoindrit les profits. Toutefois, une loi de la conservation des profits rend la démarchandisation possible : en général, quand la modularité et la marchandisation réduisent les profits à un stade de la chaîne de valeur, des opportunités émergent à des stades adjacents. Il existe un effet de compensation.

Comment évaluer la capacité d'une organisation à produire une rupture ? Souvent, l'échec d'une innovation vient de son mode d'organisation lui-même. Les atouts de l'entreprise migrent au fil du temps : si, au départ, son succès dépend de ses ressources, il glisse progressivement vers les deux autres facteurs. Ainsi, les déterminants de l'innovation passent des ressources tangibles aux processus et valeurs, puis à la culture intangible de l'organisation. On remplace aisément des outils, mais pas des valeurs. L'entreprise subit donc une rigidification. D'où l'intérêt de racheter des processus, valeurs et ressources grâce aux fusions-acquisitions. En termes de management, l'auteur dégage deux grands types de stratégie :

- L'attitude planificatrice, dite « délibérée » : consciente et analytique, elle repose sur une étude rigoureuse des données du marché. Elle doit être exhaustive, fédératrice et parer aux imprévus de la conjoncture.
- L'attitude tactique, dite « émergente » : au-jour-le-jour. Son utilité s'accroît quand le futur est difficile à déchiffrer.

Dans 90 % des cas, la stratégie initiale n'est pas celle qui mène au succès. Elle doit s'adapter au développement de l'entreprise. Mais quelle qu'elle soit, la stratégie requiert la maîtrise de la structure de coûts, qui détermine les valeurs, et guide donc l'allocation des ressources. Le développement stratégique doit être rapide et se prémunir des routines ou de la politique au sein de l'entreprise.

Le type de capital fourni aux nouvelles branches d'activité est fondamental. Pour Christensen, il existe de bons et des mauvais revenus. Les meilleurs capitaux à la naissance d'une activité sont « *patient for growth but impatient for profit* » (Christensen, 2003, p. 286) : ils exigent des retours sur investissement rapides, en laissant à l'entreprise le temps de croître sagement. Au contraire, d'autres (« *impatient for growth, but patient for profit* ») la desservent. Les types de capitaux sont nombreux : capital-risque, fonds propres, capitaux publics ou privés, « *love money* »... Leur pouvoir bénéfique ou de nuisance est relatif, et dépend des circonstances de croissance. Pour conserver une croissance saine, Christensen suggère de lancer de nouvelles activités avant que les résultats financiers n'en signalent le besoin, de donner de l'autonomie aux sous-organisations jeunes, et de minimiser l'usage du profit des divisions matures comme compensation des pertes.

Le manager a 3 missions. À moyen terme, il doit se faire un jugement personnel sur les processus et les ressources à allouer aux nouvelles activités. À long terme, il crée un environnement de rupture, tourné vers la croissance, apte à lancer de nouvelles activités à répétition. Outre les compétences personnelles, certes indéniables, ce

fonctionnement exige un apprentissage continu. Il s'agit de créer un environnement favorable à l'innovation de rupture, un « *disruptive growth engine* », en :

- Innovant avant d'en avoir besoin : le meilleur moment pour investir dans la croissance est celui où la firme grossit.
- Nommant un senior pour rassembler les idées autour d'un design et d'une allocation de ressources appropriés
- Créant une équipe et un processus de façonnage des idées
- Entraînant les équipes à identifier les ruptures.

Competing Against Luck : la théorie Jobs-To-Be-Done

L'analyse de l'innovation de Christensen provoque un petit séisme dans le monde de la gestion. Entre 1997 et 2003, dates de publication de ses deux livres fondateurs, il bâtit un cadre théorique complet, sur lequel il s'appuie pendant toutes les années suivantes. Pour l'essentiel, ses travaux prolongent cette première approche de l'innovation. Trois de ses livres suivants sont d'ailleurs des études de cas.

Sur le fond, les travaux de Christensen restent assez actuels. En 2020, ils font toujours l'objet d'enseignements approfondis. Les études de cas, à la rigueur, peuvent paraître un peu obsolètes : les pelleteuses et les disques traitent surtout d'industrie lourde et de hardware. *Quid* des services ou des économies de plate-forme ? Certes, à l'époque, ni l'un ni l'autre de ces secteurs ne connaissaient le succès d'aujourd'hui. D'ailleurs, les économies de plate-forme n'existaient pas. On peut donc s'interroger sur la pertinence du cycle de vie du produit aujourd'hui.

Dans le cas des économies de plate-forme (ex : applications de *streaming*), les critères de la base concurrentielle, comme le prix et la praticité, n'interviennent pas forcément dans l'ordre où Christensen les présente. Avant de juger des autres critères, la gratuité totale ou partielle est un moteur d'attraction vers les nouveaux produits. D'où la stratégie *freemium*, gratuite à l'entrée puis payante, qui connaît un tel essor sur les plates-formes numériques. Ce constat ouvre la réflexion sur la notion de cycle produit et sur la base concurrentielle. D'autres critères peuvent même se superposer aux premiers : les coûts de transition d'un produit à un autre, l'adaptation du produit au tissu technologique existant du client, etc.

Dans ses livres, Christensen joue avec une certaine habileté sur deux tons, l'un analytique et l'autre prescripteur. Son ancrage dans la littérature donne un grand pouvoir explicatif à la partie analytique. À cette force de persuasion s'ajoutent des études de cas, nombreuses et minutieuses. Le concret se mêle au théorique dans une somme à la fois pointue et à la portée des managers. Ce mélange entre théorie et pratique contribue sans doute au rayonnement de l'auteur. Le côté prescripteur de son œuvre, toutefois, peut susciter des réserves. L'aspect « guide de management » des deux textes n'est pas problématique en soi. Plus que la prescription, c'est le holisme de la démarche qui peut interpeller. Christensen admet que l'exhaustivité n'a pas de sens : difficile, pour un manager, de suivre un manuel d'innovation à la lettre. Il se focalise donc sur un ensemble de décisions clés. Seulement, au fil des années, ces décisions s'accumulent dans les articles et les chapitres. On retrouve une certaine ambition holistique, certes compréhensible. Le manager jouit alors d'une faible marge de manœuvre.

Publié en 2016 avec Karen Dillon, *Competing against luck* ne ponctue pas exactement l'œuvre de Christensen. Il ne s'agit pas de son dernier livre, mais du dernier grand volet de ses travaux sur l'innovation. Son principal apport réside dans *jobs-to-be-*

done, une méthode d'innovation de rupture mise au point par Christensen, et creusée par d'autres théoriciens depuis 2016.

Jobs-to-be-done (JTBD) désigne un concept d'innovation théorisé en 2016. Son origine remonte plus loin : le terme naît en 1997 dans *The Innovator's Dilemma*. L'idée s'étoffe pendant vingt ans, jusqu'à 2016, année de la publication de *Competing Against Luck* avec Karen Dillon. Dans cet ouvrage, Christensen formalise JTBD et en fait une méthode. Celle-ci connaît depuis un enthousiasme croissant. Dans les nombreux comptes rendus de *Competing against luck*, on parle indifféremment de *jobs-to-be-done* ou de théorie du *job*. L'auteur lui-même emploie ces expressions à plusieurs reprises. La distinction manque de clarté, aussi nous cantonnerons-nous à « *jobs-to-be-done* » ; sans oublier que la formule « théorie du *job* » souligne l'ampleur du concept.

La théorie du *Jobs-to-be-done* fait passer l'innovation du jeu de hasard à un processus bien plus prévisible. (Ulwick, 2016, p. 199)



S'intéresser exclusivement à l'application de JTBD est tentant. Accessible, bien documentée, l'histoire du concept regorge d'anecdotes, souvent liées aux études de cas de Christensen. Ainsi celle des *milkshakes* de McDonald's : pour mieux se vendre, les boissons doivent être goûteuses, mais aussi pratiques à emporter, car elles concurrencent tous les snacks consommés en voiture le matin. Or avant d'appliquer JTBD, l'entreprise l'ignorait. La méthode n'est pas seulement tournée vers l'amélioration des ventes. Elle agit sur le développement des produits, car elle induit une rupture, mais provoque aussi des changements organisationnels profonds. La vision traditionnelle de l'innovation bascule : elle passe d'une démarche basée sur le produit (*output-based innovation*), à une démarche basée sur le résultat (*outcome-based innovation*). Dans la littérature, cette transition est progressive. Le raisonnement de Christensen s'étale d'ailleurs sur des années.

Il convient donc de voir JTBD comme un rouage d'une mécanique plus large, construite sur une certaine vision de l'innovation. C'est ce système que nous expliquerons dans un premier temps. Nous aborderons ensuite les préceptes d'application de la méthode JTBD.

Quoique dense, la théorie de l'innovation de Christensen n'est pas suffisante d'un point de vue managérial. Elle inclut un grand nombre de recommandations, comme de s'attaquer aux petits marchés, mais elle n'apprend pas au lecteur à en créer de nouveaux, ni à réussir ses produits. Vingt ans après le dilemme de l'innovateur, *Competing Against Luck* tente de pallier ce manque, avec une sorte de guide d'innovation de produit. Selon l'auteur, *one size fits none* : un produit standardisé n'épouse jamais parfaitement la singularité d'un client. Dans ce cas, comment s'assurer qu'il remplisse la tâche qui lui est confiée, qu'au lieu de faire une proposition de valeur à l'aveugle il assure le « *job* » du client ?

Pour Christensen, le *job* correspond à un progrès que le client tente de faire dans une situation précise. Cette définition peut d'abord sembler vague. Elle a toutefois le mérite de souligner immédiatement ce qui importe à Christensen : les circonstances de la vie du client dans lesquelles s'inscrit le *job*, et que l'entreprise doit comprendre. Concrètement, les *jobs-to-be-done* sont donc des tâches que le client attend de voir

réalisées pour qu'un progrès soit réalisé. Conscientes ou non, elles sont rarement explicites. Elles correspondent aux « vrais » besoins clients, par opposition à ceux définis sur un marché, souvent par des entreprises et de manière unilatérale. D'où l'importance du contexte de vie du client. Ces *life circumstances*, cruciales et souvent ignorées, sont précisément ce qui dévoile la nature du *job*.

L'environnement seul ne définit pas le *job*. En revanche, il aide les managers à le comprendre. Car un *job-to-be-done* est constant dans le temps, et ne dépend ni de la technologie, ni des solutions existantes. Ou comme le formule l'économiste Theodore Levitt :

Les gens n'ont pas besoin d'une perceuse d'un quart de pouce. Ils veulent un trou d'un quart de pouce. (cité in Christensen *et al.*, 2006)

Quoique plus ancienne, cette intuition illustre bien la définition du *job*. Pour Christensen, quiconque achète un produit « embauche » quelqu'un, ou quelque chose, pour l'aider à réaliser le *job*. Le produit est bon s'il répond au *job* ; et, s'il est satisfait, le client l'embauche de nouveau.

Cette approche invite les managers à se concentrer non pas sur le produit, mais sur le résultat. À quoi le client veut-il aboutir ? Quelle tâche attend-il de voir réalisée ? L'histoire du consommateur prime sur l'étude de marché, mais ne rend pas cette dernière inutile. Il s'agit d'affiner la compréhension client en dépassant le concept traditionnel de besoin en *marketing*. Les études en situation sont donc incontournables. Elles permettent l'immersion dans le quotidien du client et favorisent l'appréhension du *job*.

La théorie du *job* remet ainsi en cause d'anciennes visions de la demande. Par exemple, selon le Gaps Model des années 1990, la satisfaction dépend de l'écart entre la qualité du service reçu et celle du service attendu. Trois niveaux d'attentes déterminent la demande :

- Le service souhaité par le client ;
- Le service adéquat (adapté, dans les faits, aux besoins du client) ;
- Le service anticipé par le client.

S'il intègre déjà des composantes émotionnelles, ce modèle fait du besoin une variable consciente, ou en tout cas, conscientise l'objet du besoin. Dans les faits, ce n'est pas le cas. La plupart des *jobs* sont tacites. C'est pourquoi l'organisation doit réaliser des études en situation, afin de découvrir ce que veulent leurs clients sans qu'ils le verbalisent. C'est la recherche d'un besoin non-exprimé. De nombreuses *startups* sont d'ailleurs nées du JTBD de leur fondateur. JTBD priorise ainsi l'*outcome* sur l'output. Il ne s'agit pas de produire un bien en particulier, mais un résultat qui bénéficie au client. Par exemple, dans le cas d'un restaurant : un établissement *output-based* cuisine une spécialité pour la vendre à tout prix, là où son rival *outcome-based* cherche le plat le plus goûtu, ou le plus rassasiant.

La satisfaction du client n'est pas le seul objectif. On pourrait le croire, étant donné l'attention portée à la recherche du *job* ; or l'impact de JTBD est plus large. Fort de ses travaux sur l'innovation, Christensen fait une allégation simple mais audacieuse : la découverte du *job* rend l'innovation prévisible. Ce postulat certes ambitieux répond à la question « comment innover ? » soulevée dans *The Innovator's Dilemma*. Il lie innovation et *job* client, les deux préoccupations principales de Christensen. Il ne s'agit plus de fabriquer un produit pour voir s'il rencontre son public : la méthode

JTBD permet de trouver le job préexistant chez le client, donc le résultat visé, et de l'atteindre en innovant. Ces informations éloignent le risque d'échec en innovation.

L'approche JTBD a son lot d'implications managériales. Pour rendre l'innovation prévisible, et non pas incertaine, elle invite à se rapprocher du client en situation. Il s'agit de cerner le parcours du consommateur, son ressenti, ses objectifs au quotidien. Outre son aspect interprétatif, un tel cadre exige une logistique spécifique, et l'instauration d'un vrai dialogue avec le public. La priorité est d'apprendre grâce à l'environnement du client, pour découvrir ses objectifs.

Prolongements

Dans *Jobs-to-be-done : Theory to Practice*, Anthony Ulwick (2016) décortique la méthode JTBD en neuf points.

1. Les clients achètent des produits afin d'effectuer un « job ».
2. Le job est fonctionnel et comprend des composantes émotionnelles et sociales.
3. Le job se maintient dans le temps.
4. Il résiste aux solutions et aux produits existants du marché.
5. La réussite vient de l'accomplissement du job, et non du produit ou du client, qui est l'unité d'analyse.
6. La compréhension du job rend l'innovation prévisible et efficace.
7. Les clients veulent que leurs achats les aident à mieux réaliser le job, ou pour moins cher.
8. Ils aspirent à accomplir entièrement le job sur la même plateforme ou le même support.
9. Pendant la réalisation du job, les besoins servent d'unité de mesure : ils évaluent la performance du produit ou service embauché pour faire le job.

D'autres auteurs comme Gothelf et Seiden (2017) s'inscrivent dans une vision d'*outcome-focused management*, par opposition à l'*output-focused management*. Ils explorent les conditions nécessaires à l'application de la théorie du job dans l'entreprise. En 2017, dans *Sense & Respond*, ils distinguent 5 principes organisationnels :

- Créer une conversation bilatérale avec le marché ;
- Se concentrer sur les résultats et non les outputs ;
- Entretenir le changement organisationnel, mais aussi la continuité des processus ;
- Favoriser la collaboration ;
- Créer une culture de l'apprentissage.

Ils ébauchent une forme de réponse organisationnelle, qui inclut stratégie d'entreprise et opérationnalisation. Les objectifs managériaux sont subordonnés aux résultats perçus par les consommateurs. De fait, l'accent n'est pas mis sur les revenus, mais sur le déblocage de valeur client. Cette largesse d'analyse prolonge la théorie *jobs-to-be-done* avec efficacité. Elle privilégie les résultats aux produits eux-mêmes, dans le contexte d'innovation qui préoccupait Christensen.

Le concept de *jobs-to-be-done* sert de point d'ancrage à de nombreux paradigmes stratégiques et marketing. Le marketing expérientiel, par exemple, s'inscrit dans sa continuité en raison du poids qu'il donne au parcours client. L'influence de *jobs-to-be-done* est donc manifeste. Les « bonnes pratiques » qui lui sont associées en font un concept prisé. N'oublions pas, cependant, que cette richesse est liée à l'ampleur des recherches de son auteur, et à leur caractère concret. La méthode JTBD n'est pas une boîte à outils miraculeuse. Son usage marketing s'accompagne d'implications

organisationnelles plus profondes. Elle représente un engagement à l'échelle de l'entreprise : à long terme, pour être performante, elle doit entraîner un changement organisationnel. Au risque, sinon, de n'être qu'un vernis ■

Références

- Berry Leonard L., Carbone Lewis P. & Haeckel Stephan H. (2002) "Managing the Total Customer Experience Managing the Total Customer Experience", *Sloan Management Review*, vol. 43, n°3, pp. 85-89.
- Christensen Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press.
- Christensen Clayton M. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Harvard Business School Press.
- Christensen Clayton M. (2011) *The Innovator's Dilemma. The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*, New York, USA. Harper Business.
- Christensen Clayton M., Cook Scott & Hall Taddy (2006) "What Customers Want From Your Products", *Harvard Business School*, January 16.
- Christensen Clayton M., Hall Taddy, Dillon Karen & Duncan David S. (2016a) *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*, New York, Harper Business.
- Christensen Clayton M., Hall Taddy, Dillon Karen & Duncan David S. (2016b) "Know Your Customers' Jobs-to-be-done", *Harvard Business Review*, vol. 94, n° 9, pp. 54-60.
- Gothelf Jeff & Seiden Josh (2017) *Sense & Respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New products Continuously*, Boston (MA), Harvard Business Review Press.
- Leavy Brian (2017) "Customer-centered Innovation: Improving the Odds for Success", *Strategy and Leadership*, vol. 45, n° 2, pp. 3-11.
- Lemon Katherine N. & Verhoef Peter C. (2016) "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing*, vol. 80, n° 6, pp. 69-96.
- Ulwick Anthony W. (2016) *Jobs to Be Done: Theory to Practice*, Idea Bite Press.
- Wunker Stephen (2016) "Searching for Jobs to be done", *Insight – Customer Relationship management*, November, p. 21.
- Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L., & Parasuraman A Parsu (1993) "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n° 1, pp. 1-12.



Le Lobbying à Bruxelles

À propos de *Les courtiers du capitalisme* de Sylvain Laurens

Arthur Gauthier
ESCP

Alors que le lobbying, et en particulier le lobbying européen, est régulièrement présenté par les médias comme un jeu de manœuvres occultes qui pervertit le système démocratique, il s'agit pour Sylvain Laurens, sociologue à l'EHESS et spécialiste de la socio-histoire de l'État et de la sociologie des classes dominantes, de dépasser cette vision superficielle. Contrairement à ce que peuvent laisser entendre les reportages sensationnels qui montrent des lobbyistes et des eurodéputés en discussion secrète, voire illicite, à Bruxelles le *lobbying* est tout à fait visible et institutionnalisé. Y sont installés de nombreux agents spécialisés chargés de représenter les intérêts de leurs employeurs privés auprès des bureaucrates européens. C'est là une seconde différence avec la représentation véhiculée par les médias : ce ne sont pas les membres élus du Parlement, mais la Commission Européenne et sa bureaucratie, dotées du pouvoir de proposer des lois et règlements, qui constituent les principaux interlocuteurs des lobbyistes. La frontière entre bureaucrates du public et représentants du privé est moins rigide qu'il n'y paraît, les deux fonctionnant de pair.

Pour étayer sa thèse, l'auteur propose une plongée historique et sociologique dans le « champ de l'eurocratie » bruxelloise. Il s'appuie pour ce faire sur trois types de sources : archives, entretiens et observations directes de réunions. Par son enquête, il entend faire entrer à nouveau les outils d'analyse classiques des sciences sociales dans les études sur le fonctionnement des institutions européennes. Il déplore en effet que depuis les années 1980, les « *European Studies* » aient délaissé les cadres d'analyses marxistes et wébériens pour se concentrer sur la question du niveau de fédéralisme de la construction européenne et sur l'action de quelques « grands hommes » tels que Robert Schuman, Jean Monnet et Jacques Delors. Ce faisant, le rôle joué par le capitalisme dans la constitution des institutions européennes a été mis de côté. Cet angle mort empêche aussi de comprendre comment une administration européenne naissante et en quête de légitimité a fait en sorte de se rendre indispensable au patronat. Il occulte ainsi le poids de ce nouveau pouvoir sur la sphère économique et l'entrelacement de ces deux mondes. Sylvain Laurens entreprend donc de remédier à cela et de démontrer



« comment un cercle de relations sociales contribue sur la durée à la fermeture d'un monde social sur lui-même » (p. 33).

La constitution historique des liens entre administration et patronat

La première grande étape de l'histoire de la Commission Européenne court de sa création en 1958 aux années 1970 : c'est le moment où la nouvelle administration assoit son pouvoir *via* un « processus de démarcation contre les États d'origine » (Georgakakis & de Lassalle, 2007). À l'époque, la jeune Commission Européenne a besoin de conquérir une légitimité économique pour exister face aux administrations nationales. Elle va pour ce faire s'appuyer sur le patronat et l'inciter à se structurer à l'échelle européenne. Naît ainsi une première représentation patronale européenne, sous la forme d'associations sectorielles. À partir de là peut s'engager un dialogue continu et quotidien entre la Commission et les milieux économiques des États membres, directement au niveau européen.

L'auteur rappelle que les industriels des pays fondateurs de la Communauté Economique Européenne n'étaient au départ majoritairement pas favorables au projet européen. Leur réticence tenait notamment à la peur de l'ouverture de leur marché domestique à la concurrence. S'il existait des organisations patronales internationales, celles-ci étaient le plus souvent à l'échelle de deux ou trois pays. C'est la Commission qui a activement soutenu la création d'une représentation économique à l'échelle européenne.

La création de la PAC et les négociations du GATT en 1960-1961 apparaissent comme des moments clés. Ces dernières sont l'occasion pour la Commission de jouer un rôle diplomatique en négociant avec les États-Unis pour le compte des États membres, dans un contexte où les milieux économiques américains poussent pour avoir accès à un marché européen unifié. Face à un tel enjeu, les milieux d'affaires européens ont intérêt à travailler avec la Commission pour défendre leurs intérêts. Celle-ci, alors faiblement dotée en moyens humains, s'appuie sur eux pour produire les nombreuses données économiques dont elle a besoin : Sylvain Laurens parle de « *l'accumulation primitive d'un capital bureaucratique* » (Bourdieu & Christin, 1990). Elle va même les inciter à se structurer selon les grilles américaines utilisées dans la négociation : se créent ainsi des organisations aux noms étonnants telles que l'Association de l'industrie des fruits et légumes au vinaigre, en saumure, à l'huile et des produits similaires de la CEE.

Finalement, c'est un « nouveau lieu d'interface » (p. 62) qui se crée dans les années 1960 entre milieux d'affaires européens et administration. Il se place à un niveau communautaire et non plus national et prend une forme bureaucratisée, là où des relations plus informelles prévalaient dans les États membres. Dans cette interface, l'intérêt circule bien dans les deux sens : si la Commission dispose désormais d'un pouvoir à même d'avoir un impact économique fort sur les affaires des industriels, elle a aussi besoin de la légitimité que lui procure l'approbation de ces derniers pour exister face aux administrations nationales.

La seconde étape, des années 1970 aux années 2000, est celle de la consolidation du pouvoir de l'administration européenne et de ses liens avec les milieux économiques. À mesure que s'élabore le projet de marché commun s'affirme l'importance pour les dirigeants d'entreprises d'être représentés à Bruxelles. L'accroissement très rapide du nombre de fonctionnaires de la Commission, multiplié par dix en douze ans

pour atteindre 18 000 en 1974, l'aide également à s'affirmer, non seulement face aux administrations nationales mais aussi face à d'autres institutions européennes comme le Conseil, le Comité économique et social européen ou le Parlement. En parallèle, la capacité des fédérations européennes à produire des synthèses acceptables pour la plupart des États membres se révèle une aide précieuse pour la Commission dans sa tâche d'accélérer le long processus d'élaboration de textes réglementaires. Un dialogue continu s'instaure alors entre salariés des fédérations et fonctionnaires de la Commission.

Apparaît ainsi un nouveau « *corps d'intermédiaires* » (p. 92) entre les milieux d'affaires et les bureaucrates européens. Ce personnel spécialisé accumule lui aussi un capital bureaucratique : un savoir sur l'administration communautaire, précieux pour le patronat. L'auteur explique la multiplication des formes de représentation des intérêts économiques à Bruxelles comme un moyen pour ce nouveau corps de monnayer ce capital. On voit ainsi fleurir, au côté des fédérations historiques, des cabinets de conseil et d'avocats, des *think tanks* et autres chambres de commerce. Ce phénomène correspond aussi à une stratégie de représentation horizontale des firmes à Bruxelles, qui cherchent à multiplier les canaux d'accès à la Commission pour mieux faire valoir leurs intérêts individuels.

En effet, avec les fusions à partir de la deuxième moitié des années 1980, apparaissent des multinationales européennes. Ces nouveaux acteurs réussissent à acquérir une représentation directe dans les fédérations sectorielles européennes et à en prendre le contrôle, passant ainsi outre à la délibération entre organisations nationales. Ce faisant, les fédérations se calquent sur le modèle des *business associations*, chargées de discuter des seuls sujets économiques, par opposition avec les *employer associations*, dévolues aux questions sociales. Les considérations sociales, qui jouent encore dans le dialogue entre administration et patronat à l'échelle nationale, s'effacent alors du niveau européen de représentation des milieux d'affaires.

Une concurrence pour des ressources administratives précieuses

L'auteur montre également l'inégalité d'accès à la Commission qui résulte de ces dynamiques. D'une part, pour les entreprises, la représentation à Bruxelles coûte cher. Seules les plus grandes ont les moyens de se lancer dans des stratégies de représentation horizontale, en payant de nombreuses adhésions à des associations et les services d'acteurs privés. D'autre part, les ONG ne disposent pas des mêmes atouts que les milieux d'affaires : ni accumulation historique de capitaux bureaucratique et social, ni importantes ressources financières. Ainsi, Greenpeace, la plus grande ONG indépendante, disposait en 2014 d'un budget de 3,8 millions d'euros, contre 40 millions pour le CEFIC, l'association de l'industrie chimique. Pour les entreprises que représente cette dernière, ce budget est en fait davantage un investissement qu'un coût.

Données économiques à l'appui, Sylvain Laurens montre comment le lobbying est nécessaire à certaines firmes pour capter des ressources bureaucratiques précieuses dans un contexte concurrentiel mondial. Cela explique pourquoi certaines entreprises sont particulièrement présentes à Bruxelles : des géants industriels comme EADS ou Deutsche Bahn y obtiennent des subventions et marchés particulièrement lucratifs, et des acteurs de secteurs comme la téléphonie ou le transport ferroviaire cherchent à maintenir une certaine protection de leurs réseaux d'exploitation continentaux face à la concurrence extérieure. Plus largement, on retrouve parmi les secteurs dépensant le

plus en lobbying auprès de la Commission ceux sur lesquels les normes réglementaires qui y sont élaborées pèsent le plus lourdement : pharmacie, chimie, automobile... Cependant, contrairement à ce qu'on observe à Washington, la majorité des plus grandes entreprises mondiales n'est pas présente à Bruxelles (314 sur les premières 754). On y trouve avant tout des entreprises européennes et transatlantiques. Ce sont celles qui ont les plus forts liens historiques avec l'administration européenne, et celles pour qui les ressources de la Commission sont les plus importantes pour se maintenir dans la compétition économique sur le continent et au niveau mondial. Enfin, malgré des stratégies de lobbying différenciées selon les entreprises, toutes sont au moins représentées par des fédérations européennes.

Les pratiques quotidiennes d'acteurs intermédiaires : les salariés des fédérations

Sylvain Laurens propose une plongée dans le quotidien des salariés de fédérations européennes. Cette exploration, qui s'appuie sur des extraits d'entretien et des observations de réunions, offre une image bien plus nuancée et moins brillante du travail et du statut de ces lobbyistes que l'on pourrait s'y attendre. Elle montre en effet que, si ces jeunes diplômés en affaires européennes, marketing ou communication sont parmi les 10 % d'habitants de Belgique les mieux payés, ils sont cependant soumis à des contraintes. Ainsi, ils sont souvent employés pour des raisons fiscales par de minuscules associations aux faibles moyens. De plus, s'ils peuvent pour certains se flatter du titre de *senior manager*, ils n'ont parfois en réalité personne à manager ; ce titre leur sert à être acceptés en réunion à la Commission. Enfin, ils sont certes bien payés, mais leurs camarades d'études devenus fonctionnaires de la Commission le sont bien plus, tout comme les salariés des multinationales membres de leur fédération.

Quant à leur activité quotidienne, l'auteur n'hésite pas à les comparer à des GO du Club Med. En effet, dans les fédérations de taille moyenne, la majorité du temps de travail est consacré au maintien de la coalition interne. Cela consiste notamment à organiser des activités de sociabilité extra-professionnelle pour leurs membres : visites de musées, dîners et autres week-ends luxueux dans les vignobles bordelais. En réunion, il n'est pas rare qu'ils servent eux-mêmes à manger en même temps qu'ils cadrent les débats. Cette relation de service vis-à-vis des membres des fédérations s'explique par l'importance de maintenir leur intérêt et donc les cotisations de leurs entreprises. Ces activités partagées aident également à établir des positions communes entre représentants de firmes concurrentes.

Finalement, la ressource principale qui permet aux lobbyistes de s'imposer face aux membres de leur fédération est leur proximité aux fonctionnaires de la Commission. Couplée à des connaissances juridiques sur les institutions européennes et à la maîtrise d'un « euro-jargon », le fait de situer précisément les positions d'une Direction Générale (DG) de la Commission sur un sujet donné permet de rétablir un niveau d'égalité vis-à-vis des salariés de grandes entreprises. Les lobbyistes sont d'ailleurs jaloux de ce capital que représente la connaissance de la bureaucratie européenne. Pour garder une longueur d'avance face aux salariés de multinationales installés de façon permanente à Bruxelles, ils constituent des groupes professionnels où ils mutualisent leurs informations.

Les *lobbyistes* sont donc dépendants des bureaucrates de la Commission, d'autant plus qu'ils travaillent au service de grandes entreprises. Cependant, cet intérêt

va également dans l'autre sens. Au-delà de la fourniture régulière de statistiques sectorielles *via* les fédérations, le cas des fuites de *drafts* (brouillons) de directives de la Commission est à cet égard révélateur. Celles-ci répondent à des logiques de concurrence interne entre DG. La transmission par un fonctionnaire d'un de ces documents à un *lobbyiste* va permettre à ce dernier d'ajuster la position de sa fédération sur cette base, en l'orientant dans un sens qui arrange son interlocuteur. Le document va circuler auprès des membres de la fédération, mais il y aura souvent réécriture au dernier moment d'un document rendu illisible par de multiples modifications. Cette étape ultime permet au *lobbyiste* de remettre en avant les souhaits de son informateur. Ce travail de rédaction de *position papers* est perçu par les *lobbyistes* comme le moment où ils peuvent apporter leur touche personnelle aux textes européens. Cependant, on voit que leur marge de manœuvre est fortement contrainte par l'imbrication des intérêts des acteurs de la Commission et de leur fédération.

La dépolitisation du travail réglementaire

Lors des échanges avec la Commission, la stratégie des *lobbyistes* consiste généralement à éviter la politisation d'un dossier en restant à un niveau technique et administratif avec des interlocuteurs bien connus, situés en position hiérarchique intermédiaire, en-deçà des échelons plus politiques que représentent les Directeurs Généraux et les Commissaires. La politisation et la médiatisation d'un texte représentent une tactique de repli pour des *lobbyistes* en train de perdre une bataille. L'intérêt pour cette discrétion est partagé par les fonctionnaires, dont la carrière dépend de leur capacité à faire avancer rapidement des textes et donc à éviter les retards que pourraient susciter une exposition publique.

Depuis 2009, avec le traité de Lisbonne, les procédures de « co-décision », *via* lesquelles le Parlement est impliqué dans le travail législatif, sont devenues les plus courantes. Si cela est censé octroyer au Parlement un rôle de contre-pouvoir démocratique, Sylvain Laurens montre les limites de cette idée. Le passage au Parlement n'est en fait qu'une étape dans le parcours d'un texte, encadrée en amont et en aval par des phases de travail administratif, où la Commission a la part belle face au Parlement et au Conseil.

De plus, si le passage au Parlement d'un texte est considéré comme délicat par les représentants des milieux d'affaires, car il donne plus facilement prise à d'autres porteurs d'intérêts, cela ne les empêche pas d'exercer une influence à cette étape également. L'auteur montre ainsi comment ils déploient leur *lobbying* auprès des députés et des assistants parlementaires, *via* le travail des commissions au rôle plus important que les plénières. Ici aussi, connaître les rouages institutionnels garantit une meilleure efficacité que pour des acteurs moins bien équipés : il ne suffit pas d'aller rencontrer au hasard des députés sympathisants. L'expertise technique dont disposent les *business associations* *via* leurs adhérents est aussi un atout : il permet de proposer des premières versions d'amendements, utiles au travail des assistants parlementaires. L'auteur admet que son enquête a laissé de côté le phénomène de la



corruption ; il souligne cependant que les milieux d'affaires n'ont *a priori* pas besoin de cette arme pour faire valoir leurs intérêts, tant ils sont imbriqués avec ceux des instances du pouvoir bruxellois.

Le renforcement du huis-clos par les dimensions technique et scientifique

Sylvain Laurens dévoile une autre arène de lobbying : les comités et agences européennes, auxquels la Commission a délégué le pouvoir de fixer des normes de production industrielle. Les comités européens de normalisation (CEN) rassemblent des ingénieurs issus des entreprises concernées, ainsi que des experts, souvent proches de ces mêmes entreprises. La Commission se contente de « donner l'esprit des standards » et de valider la transparence des processus de standardisation de ces comités. Si, pour les entreprises, ces normes apparaissent souvent de prime abord comme des ennuis et des coûts potentiels, les fédérations leur montrent comment en tirer parti pour se protéger des concurrents, en particulier hors UE : en promouvant en standard une nouvelle technologie jugée plus saine ou meilleure pour l'environnement, il est possible d'évincer du marché européen des concurrents qui ne la maîtrisent pas. Loin de plaider pour une déréglementation, les *business associations* poussent plutôt à une « re-régulation » favorable aux intérêts de leurs clients. Cela facilite également le travail de production réglementaire de leurs interlocuteurs à la Commission.

Le *lobbying* bruxellois intervient ainsi à un niveau de plus en plus technique, écartant les plus petits acteurs, tels que les représentants de professions libérales, incapables de réunir l'expertise technique et scientifique nécessaire. Cela peut les amener à tenter une « repolitisation » des sujets en mobilisant à leurs côtés des acteurs dont la parole est particulièrement audible à Bruxelles : associations de petits métiers ou de consommateurs. Dans cette bataille de légitimité, les multinationales ont également des armes : stratégie de *lobbying* transversal *via* leurs adhésions multiples à des *business associations*, formation d'une coalition à l'échelle de toute la filière et non plus du seul secteur, et même parfois *astroturf* : utilisation d'une association faussement indépendante gérée par un cabinet de relations publiques et cherchant à mobiliser les citoyens.

Les grandes entreprises ont cependant plus intérêt à se mobiliser au niveau technique et scientifique, d'autant plus qu'elles en tirent également des bénéfices directs en termes de subventions. Sous l'impulsion des fédérations, qui jouent de plus en plus le rôle d'instituts de recherche privés, certaines allant dans ce sens jusqu'à changer de nom et de statut légal, on voit en effet se multiplier des partenariats public-privé (PPP) entre Commission et grandes entreprises. Cette orientation des ressources de la recherche publique à leur profit renforce la capacité des firmes à se positionner en amont de la production de normes, en proposant de nouveaux standards alignés sur les technologies ainsi développées.

Plus encore, Sylvain Laurens souligne comment la présence croissante des *business associations* dans les Programmes cadres de recherche et de développement (PCRD) européens leur permet de définir de nouveaux fronts de recherche en lien avec les intérêts industriels, tels que la toxicologie ou les nanotechnologies. Les acteurs privés sont le plus souvent les seuls à avoir accès à des infrastructures indispensables à la recherche. Ils apportent également une légitimité aux scientifiques : leur proximité avec le milieu industriel garantit à l'administration européenne qu'ils seront moins contestés par les acteurs économiques lors de consultations. On voit ainsi

se développer une population de scientifiques entrepreneurs, à la croisée des deux mondes, souvent à la tête de leurs propres entreprises de recherche, ou présents aux conseils d'administration de grandes entreprises. Ce sont eux que l'on retrouve en majorité dans les groupes de travail informels qui statuent en amont sur les PCRD et PPP de la Commission, concourant à orienter la recherche au profit des intérêts privés.

Finalement, l'auteur prend pour étude de cas la législation REACH sur les produits chimiques et l'agence chimique européenne ECHA créée pour la mettre en œuvre. Cette législation a imposé aux industriels un renversement de la charge de la preuve : à eux de démontrer la non-toxicité de l'utilisation des substances chimiques. Afin de comprendre les effets d'une telle règle, le sociologue suit une réunion de coordination des industriels par une fédération du métal. Chaque secteur doit soumettre à l'ECHA des dossiers d'enregistrement et proposer des seuils d'exposition des travailleurs et des consommateurs aux produits chimiques. Douze docteurs en toxicologie sont alors réunis pour trouver des moyens de contester la méthodologie de calcul des seuils suggérée par l'agence. Sylvain Laurens souligne comment les logiques scientifiques sont subordonnées à des intérêts économiques : il s'agit d'arriver à des taux « raisonnables » pour les entreprises que représentent les fédérations réunies. L'idée retenue est de s'appuyer sur d'autres seuils déjà actés par d'autres agences européennes, fruits d'anciennes négociations entre administration et entreprises. La stratégie consiste alors à aligner les argumentaires des industriels, étayés par des études, pour donner une apparence de réplique scientifique et donc produire un effet de science auprès des interlocuteurs de l'agence. On prévoit pour cela de mobiliser également les milieux universitaires *via* l'organisation de *workshops* liés au sujet.

Une fois de plus, cette scientification de la production de normes sanitaires renforce le huis-clos entre administrations et firmes, excluant les ONG, qui n'ont pas les moyens de mobiliser autant d'experts. Les processus réglementaires européens deviennent ainsi encore plus hermétiques à des acteurs extérieurs : aux barrières d'entrée en termes de capital bureaucratique viennent s'ajouter des obstacles techniques et scientifiques. Des mécanismes existent pour contrer ces effets. Le fonctionnement des agences garantit une représentation des parties prenantes de la société civile. En pratique, l'assemblée de parties prenantes de l'ECHA est composée à 71 % d'associations patronales. Parmi les 29 % restants, on trouve des associations de consommateurs ou encore des associations universitaires financées exclusivement par les *business associations*, voire hébergées dans leurs locaux.

Tout compte fait, le renversement de la charge de la preuve introduit par REACH aboutit à renforcer la mainmise des milieux économiques sur la production des normes, en les poussant à mobiliser toujours plus de ressources bureaucratiques, techniques et scientifiques. L'administration européenne elle-même ne peut pas suivre. Des milliers d'enregistrements de produits à examiner pour seulement une centaine d'experts poussent l'agence à échantillonner : 5 % seulement des dossiers sont contrôlés, ceux qui semblent les plus sujets à controverse. D'où l'importance pour les entreprises de se coordonner en amont des dépôts de dossier. D'où aussi l'existence de tactiques d'élimination de la concurrence, *via* l'alerte de fonctionnaires sur la toxicité de telle ou telle substance utilisée par des concurrents.



Conclusion

Concluant sa démonstration sur le huis-clos bruxellois en s'interrogeant sur les possibilités de son ouverture, Sylvain Laurens n'incite guère à l'optimisme. D'un côté, la montée en puissance du Parlement Européen apparaît insuffisante. De l'autre, les contestations politiques nationales à l'encontre de Bruxelles, portées par des acteurs aussi divers que la gauche radicale espagnole ou l'extrême-droite française, semblent reléguées à des échelles locales, tant la Commission a réussi à s'approprier une forme de monopole sur le niveau supranational. Les options de ces acteurs nationaux se réduisent alors à une alternative entre une sortie de l'Union Européenne et une adhésion quasi-totale à son fonctionnement. Cette alternative laisse peu de place à une coalition internationale et à la construction d'une offre politique concurrente à l'orientation libérale de l'Union Européenne.

Appréciation critique

L'ouvrage impressionne par sa richesse empirique. Le foisonnement et la variété des données donnent à voir la complexité des relations sociales à l'œuvre entre fonctionnaires, représentants d'intérêt et entreprises. L'analyse précise de ce terrain permet de dépasser une vision simpliste des lobbyistes comme bras armés des entreprises auprès des décideurs politiques, cherchant à les influencer *via* toutes sortes de pratiques plus ou moins avouables. Le détour par l'histoire de la Commission Européenne et de la conquête de sa légitimité institutionnelle, se combinant avec l'analyse en termes de capital, est particulièrement éclairant ; il aide à comprendre un des fondements de la logique économique libérale qui prévaut apparemment à Bruxelles, au-delà d'un discours superficiel sur la corruption des élites ou la domination de l'idéologie néolibérale. De plus, les nuances apportées par l'auteur bousculent des idées reçues. Il montre par exemple, comment, loin de faire bloc face à l'administration européenne, les entreprises utilisent parfois leurs atouts à Bruxelles pour livrer des batailles concurrentielles, et comment des normes sanitaires et environnementales de plus en plus strictes peuvent être des armes dans ces batailles et ne sont donc pas d'emblée rejetées par l'ensemble des acteurs privés.

Si l'on ressort de cette lecture riche d'une compréhension bien plus fine de la bureaucratie européenne, on reste légèrement sur sa faim concernant les acteurs politiques. Le rôle des Commissaires européens, députés et autres représentants des États membres est évoqué mais rapidement écarté de l'analyse au titre de leur accaparement par les logiques partisans et les impératifs de la représentation politique. Il nous semble que ces acteurs, aux ordres desquels l'administration est en principe soumise, mériteraient un examen plus approfondi. En outre, la focalisation sur les salariés des *business associations* et leurs clients permet de bien comprendre leurs logiques de travail et les atouts dont ils disposent auprès de la Commission, mais elle donne une vision potentiellement distordue du fonctionnement de l'Union Européenne. À ce titre, il nous semblerait intéressant d'avoir un contrepoint avec le fonctionnement du *lobbying* dans les États membres, ainsi qu'aux États-Unis, qui semble avoir influencé cette pratique en Europe. Cela permettrait de mieux saisir si la logique libérale européenne, qui est dénoncée en creux au fil de l'ouvrage, est si particulière à Bruxelles ■

Références

- Bourdieu Pierre & Christin Rosine (1990) “La construction du marché : Le champ administratif et la production de la ‘politique du logement’”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 81-82, n° 1-2, pp. 65-85.
- Georgakakis Didier & De Lassalle Marine (2007) “Genèse et structure d’un capital institutionnel européen : Les très hauts fonctionnaires de la Commission européenne”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 166-167, n° 1-2, pp. 38-53.
- Laurens Sylvain (2015) *Les courtiers du capitalisme : Milieux d’affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Marseille, Agone.



La chute de Carlos Ghosn

À propos de *Collision Course: Carlos Ghosn and the Culture Wars That Upended an Auto Empire* de Hans Greimel & William Sposato

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

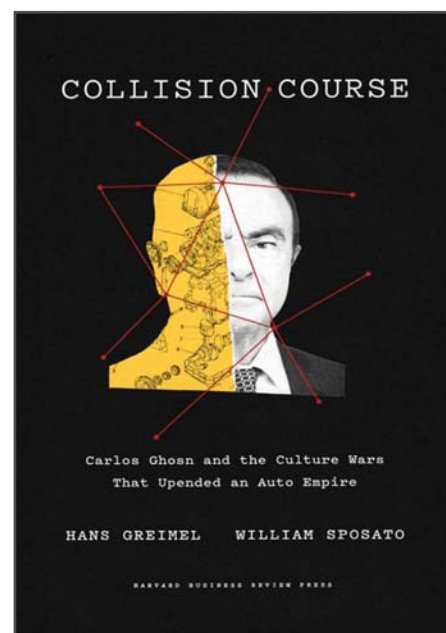
Il y a dans cette histoire quelque chose d'un drame antique. À Rome, quand un général était acclamé lors de la cérémonie du triomphe, juste derrière lui se tenait un esclave chargé de lui répéter à l'oreille : « Regarde en arrière et souviens-toi que tu es un homme » (*Respice post te, hominem te esse memento*). Et en Grèce, les dieux étaient censés punir avec rigueur, et même férocité, tout homme dérivant vers la démesure (*hybris*). C'est le sens du *gnôthi seauton* (connais-toi toi-même) de l'oracle de Delphes que d'avoir conscience des limites à ne pas franchir (et non la nécessité d'une introspection comme on le croit parfois). Carlos Ghosn fut sans doute le dirigeant d'entreprise le plus connu, le plus adulé, au point d'être entouré d'une cour qui n'osait plus lui faire la moindre remarque, avant de connaître la chute la plus brutale, celle de la roche tarpéienne après la montée au Capitole. Drame shakespearien également, avec sa comédie du pouvoir, ses traîtres, ses machinations, ses grandeurs et bassesses.

C'est cette histoire qu'Hans Greimel (éditeur d'*Automotive News Asie* ayant passé au Japon plus de vingt ans) et William Sposato (journaliste pour *Reuters*, le *Wall Street Journal* et *Foreign Policy*, également grand connaisseur du pays du soleil levant) racontent dans leur livre (Greimel & Sposato, 2021), ayant mené une cinquantaine d'entretiens avec les différents acteurs et compulsé les documents et articles consacrés au sujet. Le livre s'impose comme une référence, explorant tous les éléments du drame (le chapitre – très documenté – sur la vie dans une prison japonaise, glâce par exemple le sang du lecteur), donnant des interprétations toujours pesées et équilibrées, faisant le point sur ce que l'on sait, et ce que l'on ne connaîtra probablement jamais.

La multiplicité des perspectives et dimensions de l'affaire rend un résumé difficile et sans doute inutile. Il n'est possible que de donner quelques éclairages, personnels dans la mesure où chaque lecteur aura sans doute les siens.

La construction de l'Alliance

En 1994, Renault est privatisée mais l'État conserve une participation substantielle (15 %) qui lui permet de contrôler la stratégie de l'entreprise. Louis Schweitzer la dirige alors. Cinq ans



plus tard, Nissan est en quasi-faillite. Son dirigeant, Yoshikazu Hanawa (PDG depuis 1996, mais dans l'équipe dirigeante depuis vingt ans), négocie avec son homologue de Renault une Alliance. Il ne s'agit pas d'un rachat, ou d'une fusion, mais bien d'une alliance, quoique déséquilibrée : Renault prend 43 % du capital de Nissan, et Nissan 15 % du capital de Renault. Renault contrôle l'Alliance. L'investissement réalisé par elle, et donc par ses actionnaires au premier rang desquels l'État français, apparaît à l'époque extrêmement risqué. Robert A. Lutz qui a eu des responsabilités dans General Motors, BMW, Ford, Chrysler explique : racheter Nissan, c'est comme mettre 5 milliards de dollars dans un container, l'emmener en mer et le couler au milieu de l'océan.

Louis Schweitzer fait nommer Carlos Ghosn à la tête de l'entreprise à redresser. Ce dernier arrive au Japon en mai 1999 avec une petite équipe de cadres de Renault et durant quelques mois ils vont visiter l'ensemble des sites de Nissan (usines, siège, concessions). Le 18 octobre suivant, deux jours avant le salon de Tokyo, il donne une conférence de presse. « *Aucune vache sacrée, aucun tabou, aucune contrainte,* » déclare-t-il. « *Croyez-moi, nous n'avons pas le choix.* » Il explique qu'il se donne 50 % de chance de réussite et démissionnera si les résultats ne sont pas au rendez-vous. Ils le sont. Deux ans avant l'objectif fixé, en 2002, Nissan est redevenue profitable. Carlos Ghosn, n'étant pas Japonais, a pu se permettre ce qu'un dirigeant nippon n'aurait pas pu envisager : il démantèle les liens avec les fournisseurs de Nissan qui lui coûtaient très cher remettant en cause et par là-même le système des keiretsu, vend les participations, ce qui lui donne du cash. Il met fin au système de la promotion à l'ancienneté et choisit, dans le personnel de Nissan, des jeunes qu'il promeut aux postes clefs. Il avait fermé cinq usines, il en rouvre finalement dix (mais plutôt à l'extérieur du Japon, ce qui ne plaît pas au gouvernement japonais) ; il avait réduit le personnel, mettant fin à la politique de l'emploi à vie, mais Nissan embauche finalement. La réussite est étonnamment rapide et éclatante. Or, personne ne s'y attendait vraiment. Carlos Ghosn devient une star japonaise dans un pays où les PDG sont des personnages gris et interchangeables, et une figure de dimension internationale. On l'appelait le « *cost-killer* » en pensant qu'il n'était capable que de réduire les coûts à court terme, il devient Mr. Fix-It.

Mais rapidement la relation avec Renault se tend. En 2000, Renault et Nissan vendent à peu près le même nombre de véhicules (2,4 millions versus 2,6). En 2005, quand Ghosn prend les rênes des deux (il est le premier et le seul à diriger deux entreprises du *Fortune 500 Companies*), la situation a dramatiquement changé. Nissan vend un million de véhicules de plus, et Renault est resté au même niveau. Nissan fait 4,4 milliards de dollars de profit et Renault 4, mais les deux tiers des profits de Renault viennent en fait des dividendes de sa participation dans Nissan.

L'Alliance lance en 2013 le programme *Common Module Family* (CMF) : les véhicules auront une plate-forme commune et le maximum d'éléments communs (boîtes de vitesses, moteurs) mais seront très différents d'apparence (c'est ce qu'on appelle la *commonization*). L'Alliance visait trois-quarts de véhicules communs sur trois plates-formes. Mais, comme le souligne un ingénieur, dès que vous essayez de définir des technologies communes, chaque ingénierie estime avoir la meilleure solution et les conflits sont très forts.

Carlos Ghosn a une vision originale pour le secteur. Il est le premier, alors que peu y croient, à penser que l'électrique va s'imposer, et rapidement, qu'il faut donc rompre avec la stratégie de transition que représente l'hybride, et le premier à programmer le

véhicule autonome. Pour cela, les investissements nécessaires vont être extrêmement élevés. Il faut donc réduire les coûts (d'où la commonalisation) et jouer sur les plus grands volumes possibles pour amortir les dépenses.

Or, cette stratégie ambitieuse et brillante a du mal à se mettre en place. L'Alliance va la première vers le tout électrique, mais Nissan veut un moteur électrique magnétique, parce que moins cher ; Renault prône un moteur à induction, moins dépendant des terres rares chinoises (voir Cougoureux & Zeller, 2018). Sur les batteries non plus, les ingénieurs n'arrivent pas à se mettre d'accord. Nissan sort donc la *Leaf* et Renault la *Zoe*. Les deux projets ont été menés en parallèle sans aucune collaboration, et Carlos Ghosn n'a rien imposé. Il avait fixé pour objectif 1,5 millions de véhicules électriques pour début 2017. L'Alliance en vend 481 000. Aucune plate-forme commune ne voit le jour, Nissan reste sur la *Leaf* alors que les concurrents, rattrapant leur retard, mettent sur le marché des centaines de modèles électriques.

En règle générale, concernant les problèmes techniques, Carlos Ghosn se tourne vers Nissan. Son ingénierie est puissante et novatrice. Renault est souvent plutôt un *fast follower*. Par ailleurs, Nissan a l'expérience du consommateur américain et chinois, ce que Renault n'a pas. Mais les ressentiments montent des deux côtés.

En juin 2011, Ghosn avait présenté le plan « Power 88 ». Il prévoyait 8 % de la part du marché mondial pour Nissan (on est alors à 5,8 %) et 8 % de marge opérationnelle. Dans le style Ghosn, tout a été quantifié : fin mars 2017, six ans après, Nissan devra avoir sorti 51 nouveaux modèles et 90 nouvelles technologies. Nissan devra avoir 10 % du marché chinois en pleine expansion, la marque Infiniti, le haut de gamme de Nissan, devra avoir 10 % de ce segment, Nissan diminuera ses coûts de 5 % par an, Nissan et Infiniti devront avoir 10 % du marché américain, ce qui signifie presque un doublement des ventes aux USA. Nissan et Renault vendront 1,5 million de véhicules électriques. Des nouvelles lignes de production seront ouvertes en Chine, en Inde, au Brésil, au Mexique, en Indonésie. Nissan ressuscitera la marque Datsun pour le bas de gamme dans les nouveaux marchés. Le contraste avec Toyota est frappant. À la même période, Toyota réduit la voilure après avoir voulu à toute force atteindre 15 % du marché mondial. Les investissements sont réduits pendant trois ans et Toyota renonce aux objectifs chiffrés.

En 2014, on fête les quinze ans de l'Alliance, Carlos Ghosn parle d'une « nouvelle vague d'intégration significative » et le mot d'ordre devient « convergence ». Jusque-là, on en était resté à la mise en commun des achats. Là, les gens de Nissan prennent le pas en ingénierie, *manufacturing* et *supply chain*. À l'intérieur, on se plaint qu'apparaisse une nouvelle couche de bureaucratie et que chaque compagnie perde de son autonomie.

En mars 2017, Nissan n'a atteint à peu près aucun de ses objectifs. Hiroto Saikawa, qui a pris la direction de Nissan, au moment où les résultats plongeaient, est le premier à s'interroger sur la stratégie de Ghosn. Cette dégradation de la situation est en effet probablement imputable à la stratégie antérieure. La mauvaise situation de Nissan a commencé aux États-Unis, en raison du plan Ghosn. Pour atteindre leurs objectifs, les différents concessionnaires se sont fait une guerre des prix entre eux, à l'intérieur de la marque. Ils n'étaient pas les seuls, mais Nissan a été particulièrement touchée. En mars 2017, José Muñoz, le patron de Nissan USA, réussit à atteindre les 9,2 % de part de marché mais le profit opérationnel a baissé de 19 %.

D'ailleurs, Saikawa explique en 2017 que Nissan va changer de stratégie. Il coupe les rabais aux USA. Mais il est trop tard, Nissan y est devenue ce qu'on appelle une *bargain brand*. Les consommateurs américains se sont habitués aux rabais et comme on les leur coupe brutalement, ils délaissent la marque. Les ventes s'effondrent. Or, Nissan a besoin de volumes. Fin 2017, Ghosn annonce des objectifs encore plus ambitieux pour 2022.

La question se pose de savoir si la raison de l'effondrement des deux compagnies en 2019 est l'arrestation de Carlos Ghosn et l'incapacité à retrouver une vision de l'Alliance, ce qu'il avait su imposer, ou la stratégie de volumes qu'il a développée et qui a coûté très cher. Il se défendra en disant qu'il n'a jamais parlé de volumes sans gains de productivité en parallèle. Mais les deux étaient-ils possibles ? L'expérience Toyota semblait dire que non.

Les tensions dans l'Alliance : le rôle de l'actionnaire étatique français

Très peu de compagnies étrangères ont jamais réussi à contrôler une firme japonaise et la liste des échecs est longue. Nissan ne voulait pas d'une fusion et était méfiante vis-à-vis de toute velléité d'intégration un peu poussée.

Or, l'actionnaire principal de Renault, et donc par transitivité de Nissan, a joué un rôle déstabilisant de ce point de vue.

L'État français a engagé des fonds importants dans un investissement dont tout le monde s'accordait à l'époque qu'il était hautement risqué, dans une firme en situation de faillite. Il estime qu'il a droit à un retour sur cet investissement. Trois décisions qu'il choisit d'imposer vont lourdement peser dans le devenir de l'Alliance.

Au début des années 2010, l'usine phare de Renault, Flins, tourne au ralenti. En 2010, une usine 70 % Nissan-30 % Renault a été installée en Inde, à Chennai, pour produire la Micra. En 2013, après de fortes pressions du gouvernement français, l'Alliance annonce qu'elle va produire la Micra à Flins.

"It was perceived as a huge win for France. Nissan felt like this was a forced move," [...] "That's how Nissan saw it, Ghosn in cahoots with the French government forcing Nissan to make cars in its home state. It was incredibly controversial internally." (un proche de Carlos Ghosn cité p. 99)

Puis, sous la présidence Hollande, est votée, en 2014, la loi « Florange ». Elle garantit des droits de vote doubles pour les actionnaires impliqués à long terme, comme le gouvernement français. Un vote des actionnaires peut intervenir pour sortir de cette disposition. Carlos Ghosn est très préoccupé. En 2015, l'assemblée générale de Renault se prépare à voter pour sortir du cadre de la loi. Sans prévenir Carlos Ghosn, trois semaines avant, le gouvernement français augmente sa part de capital de 15 à 19,7 % pour bloquer le vote. Après l'assemblée générale, ayant sécurisé ses droits de vote doubles, le gouvernement revient à 15 %. Le ministre de l'économie est alors un certain Emmanuel Macron. Hiroto Saikawa est outré.

"Nissan's worry was any decision centered in Europe or France could be forced on Nissan, and that would destroy Nissan's future," Saikawa said. "At the end of the day, we have to protect Nissan." (cité p. 101)

Avec, derrière lui et dans l'ombre, Carlos Ghosn et Greg Kelly, il propose alors que la part de Nissan monte à 25 % dans Renault, ou que la part de Renault dans Nissan



redescende à 33 %. La réaction de Nissan effraie le gouvernement français. En décembre 2015, un accord sur l'Alliance est dévoilé. Renault perd son contrôle sur le conseil d'administration de Nissan. Saikawa estime que Nissan a obtenu quelque chose de substantiel. Chez Renault, les durs estiment que c'est l'humiliation : Renault a perdu son contrôle sur Nissan. Dans une interview après sa fuite au Liban, Carlos Ghosn déclarera : les Japonais sont devenus réellement hostiles et destructeurs après la loi Florange.

Enfin, le mandat de Carlos Ghosn à la tête de Renault prend fin en 2018. Sa famille le pousse à ne pas le renouveler et lui-même hésite, mais il décide finalement d'en négocier un nouveau. Le gouvernement le renouvelle mais en lui imposant un objectif : rendre l'Alliance irréversible. Avec l'idée que, lorsqu'il passera la main, l'avenir de l'Alliance soit sécurisé. Pour Nissan, « irréversible » est interprété comme une volonté de fusion, et la ligne rouge est donc franchie.

Le cas Carlos Ghosn

Deux fois, des sociétés américaines, Ford et General Motors, ont proposé à Carlos Ghosn de devenir leur PDG. Il aurait très certainement doublé sa rémunération. Sur le marché international, Carlos Ghosn est sans doute l'un des PDG les plus courtisés, celui qui pourrait avoir le salaire le plus élevé. Mais il est le PDG d'une firme française, dont l'État est l'actionnaire de référence, et d'une firme japonaise. Un ancien dirigeant de Nissan commente :

Actually, outside Japan, Ghosn's salary was nothing remarkable. It really wasn't. But inside Japan, obviously it was quite sensational. (p. 57)

En France, le conseil d'administration de Renault, en contradiction avec l'assemblée générale, voulait l'augmenter mais n'a pas pu. Psychologiquement, pour Carlos Ghosn, la situation est difficile : il touche bien moins que des PDG américains qui ne gèrent pas très bien leur firme, et il est sans cesse obligé de se justifier sur son salaire en France et au Japon. Il ne voit pas pourquoi, alors qu'il a choisi de rester à la tête de l'Alliance, il ne toucherait pas l'équivalent de ce qu'il aurait obtenu en acceptant de partir.

En France, il est bloqué. Jusqu'en 2010, la situation est plus ouverte au Japon. Mais à cette date, le gouvernement japonais adopte une loi qui impose la publication (*disclosure*) des très hauts salaires. Si la loi est appliquée, seuls trois salaires de Nissan seront publiés, et aucun de ceux qui touchent ces montants ne sont japonais. Carlos Ghosn va donc augmenter trois Japonais, dont Hiroto Saikawa, pour que Nissan déclare six très hauts salaires, trois japonais, trois non japonais.

Mais il aspire à une rémunération de niveau international et il charge un certain nombre de collaborateurs, dont Greg Kelly et Hari Nada de voir comment il est possible, probablement en respectant la loi, de la tourner. La solution discutée est la suivante : Nissan, une fois qu'il sera retraité et donc plus soumis à la loi, lui versera des sommes qui lui donneront l'équivalent d'un doublement rétrospectif de son salaire (80 millions de dollars).

Par ailleurs, il a perdu sur les marchés des fonds importants. Là, il demande à Nissan de payer, avant de rembourser la firme. Un ami saoudien, Khaled Al-Juffali, assume finalement ces pertes. Or cet ami est le patron de la filiale saoudienne de Nissan. Quelque temps plus tard, des fonds venant du fonds spécial du PDG (CEO Reserve Fund) financent Nissan Arabie Saoudite. Carlos Ghosn dira qu'il n'y a aucun rapport

entre les transferts croisés, Nissan soupçonnera avoir remboursé finalement Khaled Al-Juffali pour avoir financé les pertes personnelles de son PDG.

Une affaire un peu similaire (et tout aussi obscure) concerne Oman.

Par ailleurs, la filiale Nissan-Mistubishi BV (domiciliée au Pays-Bas) a versé des sommes à Carlos Ghosn sans que ses dirigeants n'aient été au courant.

Enfin, Nissan a financé les résidences de son PDG, à Rio et au Liban, ainsi que des voyages qui impliquaient sa famille, *via* une filiale créée aux Pays-Bas, Zi-A.

En réalité, il est à peu près certain que Carlos Ghosn a essayé de toucher l'équivalent de ce qu'il valait sur le marché international et que la France et le Japon l'empêchaient d'avoir. Pour ce faire, il a joué avec les règles. Le jeu était parfois limite : aux États-Unis ou en Europe, une résidence de fonction est un avantage en nature qu'il faut déclarer au fisc ; au Japon, c'est moins clair. D'autres actions étaient sans doute encore plus discutables et peut-être illégales. Il appartenait aux autorités de le montrer.

L'affaire

Le 19 novembre 2018, Carlos Ghosn est arrêté alors que son avion se pose au Japon en provenance du Liban. Le même jour, Greg Kelly, son collaborateur est également incarcéré. Kelly était en retraite dans le Tennessee, devait se faire opérer de la colonne vertébrale, n'avait aucune raison de venir au Japon mais des gens de Nissan, inspirés par les procureurs de Tokyo, ont insisté et l'ont attiré au Japon en lui envoyant un jet privé.

Deux mouvements ont eu lieu chez Nissan. D'une part, les dirigeants de la firme sont très inquiets de la volonté de rendre l'Alliance irréversible et veulent un rééquilibrage : une montée de Nissan dans le capital de Renault. Ils ont obtenu, suite à la loi Florange, que Renault ne puisse plus contrôler le conseil d'administration de Nissan mais ils souhaitent très probablement que Ghosn, depuis dix-neuf ans à la tête de l'ensemble, s'en aille et que Renault et Nissan soient désormais face-à-face, sur un même pied, sans un dirigeant commun, et encore moins une *holding* qui les coiffe.

D'autre part, depuis 2017, une petite équipe interne enquête sur les pratiques de Carlos Ghosn en matière de rémunération. Tous ses membres ont été nommés par Ghosn lui-même. Il y a le patron de l'audit interne, Hidetoshi Imazu, Ohnuma, le secrétaire général, et celui qui a discuté en direct avec Ghosn de la possibilité d'une retraite doublant à peu près son salaire, Hari Nada¹. Les deux expliqueront qu'ils ont soupçonné des actions illégales. Mais ils n'ont pas caché non plus qu'ils voulaient abattre Ghosn pour préserver Nissan d'une fusion. Il est possible qu'ils aient été appuyés par Masakazu Toyoda, un des deux administrateurs indépendants nommés en 2018 au conseil d'administration de Nissan, par ailleurs haut fonctionnaire retraité du METI ayant conservé des relations avec son ministère et le gouvernement japonais. Les premières investigations sur le financement des résidences et des voyages de Carlos Ghosn par Zi-A, la filiale néerlandaise, ne mèneront à rien. Ce qui donne de l'eau au moulin de Carlos Ghosn qui pense qu'il s'agissait de le renverser. L'enquête interne va pourtant continuer et coûter un total de 200 millions de dollars à Nissan, juste pour incriminer Carlos Ghosn et Greg Kelly (donc finalement sans doute plus que ce que Ghosn avait voulu obtenir...).

Hiroto Saikawa n'est officiellement pas au courant. Il déclarera que la fronde contre la fusion et l'enquête interne sur les questions de rémunération de Carlos Ghosn sont

1. Les raisons pour lesquelles Nada s'est retourné contre Ghosn, son patron, sont « *one of the most puzzling questions of the whole Nissan scandal* » (p. 147). Ghosn lui-même semble ne pas trop lui en vouloir et pense qu'on lui a mis un pistolet sur la tempe.

« pure coïncidence ». Les enquêteurs sont dans une position assez étrange : tous ont été promus et nommés par Carlos Ghosn et lui doivent leur carrière ; Saikawa a signé des documents censés incriminer Carlos Ghosn ; Hari Nada a lui-même participé à l'élaboration de la solution jouant sur le montant de la retraite de Carlos Ghosn.

Une décision étrange est alors prise. Au lieu de faire remonter les résultats de l'audit interne au conseil d'administration, mettant Carlos Ghosn dans la position d'avoir à se justifier, procédure assez normale, éventuellement en le menaçant de transmettre le dossier à la justice, contact est pris avec les procureurs de Tokyo. En raison de la situation délicate dans laquelle ils se trouvent, Nada et Ohnuma demandent la protection de la récente loi japonaise sur le plaider-coupable. À partir de ce moment, ils agissent non plus pour Nissan mais pour la justice, sans que cela soit connu.

Pourquoi cette décision de saisir les procureurs ? Quand l'affaire sera connue, la SEC enquêtera aux États-Unis. La procédure aboutira à un accord (settlement) et Greg Kelly aura à payer 100 000 dollars. Dans de telles affaires, c'est généralement ce qui se passe. Il existe d'ailleurs un équivalent japonais de la SEC, spécialisé dans les affaires financières, ce qui n'est pas le cas des procureurs. Autrement dit, l'enquête interne aurait pu être simplement transmise au conseil d'administration ou à un régulateur financier et aurait très probablement abouti à un accord. Mais ce sont bien les procureurs qui ont été saisis.

La justice japonaise

Le Japon est l'un des pays les plus sûrs au monde. Si l'on y perd son smartphone, on a 83 % de chances qu'on vous le rapporte. Et même si l'on perd un portefeuille rempli de billets, on le retrouve souvent au commissariat le plus proche, où il a été rapporté par celui qui l'a trouvé. En 2017, 14 452 homicides par armes à feu ont été enregistrés aux USA, contre 8 au Japon. Il y a donc très peu de juges et de procureurs, qui n'ont pas de grands moyens d'enquête. Les procureurs ne sélectionnent que les cas qu'ils sont à peu près sûrs de gagner, et la procédure joue explicitement de l'incarcération pour obtenir des aveux. Le procureur explique au suspect que s'il avoue, il pourra bénéficier de la clémence de la justice. On met donc d'abord le suspect en prison pour trois jours. S'il résiste, on fait courir une détention de trente jours. S'il y a encore résistance, une nouvelle détention est possible. On peut aussi relâcher le suspect puis le réincarcérer (épreuve particulièrement dure à vivre et qui a été imposée à Carlos Ghosn). Dans la mesure où il y a peu de juges, un mis en examen ne sait pas exactement quand son procès pourra avoir lieu. Les conditions de détention sont extrêmement dures, toujours dans l'idée qu'il faut obtenir des aveux (une forme d'héritage des pratiques de torture, Dumez, 2020). Beaucoup d'inculpés finissent par avouer et le taux de réussite des procureurs japonais (le nombre d'inculpés qu'ils ont réussi à condamner) est particulièrement élevé. Un procureur qui rencontre des échecs (inculpé acquitté) est muté dans une petite ville de province.

Le procès est dominé par le procureur : les juges japonais sont souvent plus jeunes et ont donc tendance à acquiescer à l'analyse du procureur. Ils ne maintiennent pas véritablement l'équilibre entre accusation et défense. Le procureur dispose des pièces et les communique à la défense à peu près comme il le veut.

L'affaire Ghosn a d'ailleurs amené le comité des Nations Unies sur la détention arbitraire à émettre de sévères critiques sur la justice japonaise.

Le résultat de tout le processus a été catastrophique. Le Japon en tant que pays s'est retrouvé sous les feux de la critique pour ses prisons et son système judiciaire, et humilié par la fuite de Carlos Ghosn ; Nissan et Renault ont vu leurs actions respectives s'effondrer, ce qui leur a coûté cher ; la collaboration entre les deux firmes, qui semblaient en bonne voie, a été mise à mal.

Pourquoi tout cela ? Les auteurs donnent en une phrase ce qui est peut-être toute la clef de l'affaire. Nissan, et derrière elle le gouvernement japonais, voulaient se débarrasser de Carlos Ghosn que son actionnaire principal, le gouvernement français, avait chargé de rendre l'Alliance irréversible ; un simple rapport au conseil d'administration, ou une intervention du régulateur financier japonais, auraient très probablement conduit à son affaiblissement, mais sans doute pas à son départ ; dans la logique japonaise, un inculpé, après trois jours en prison, peut-être après trente, finit par demander grâce. Pour des Japonais, le scénario était sans doute que Carlos Ghosn craquerait rapidement, payerait une amende, et quitterait le pays. La manière dont le scénario s'est déroulé tend à conforter cette hypothèse. Lorsqu'il est arrêté pour trois jours, il est accusé d'avoir dissimulé quarante-quatre millions de dollars qui devaient lui être versés après sa mise à la retraite. Il nie. Il est alors incarcéré pour une trentaine de jours au motif qu'il aurait finalement dissimulé quatre-vingt-quatre millions de dollars. Il maintient sa position. Les procureurs sortent alors la troisième accusation, bien plus grave en termes pénaux, celle concernant les affaires saoudiennes et d'Oman. S'il avait avoué au bout de trois jours, l'affaire avait des chances de s'arrêter avec une sorte de compromis : il sortait de prison avec une amende substantielle et devait quitter la direction de Nissan. La résistance de l'inculpé pourrait avoir conduit à une sorte d'enfermement des procureurs dans leur logique, aggravant à chaque incarcération les motifs de poursuite.

Épilogue

Renault sans Nissan, et Nissan sans Renault, surtout après la création de Stellantis, les prises de contrôle des petits constructeurs japonais par Toyota, la fusion de Honda et General Motors, ne sont sans doute plus viables seules. Elles se retrouvent condamnées à continuer leur alliance, ou à se vendre chacune à un concurrent.

Hiroto Saikawa a été remplacé quand Greg Kelly a montré qu'il avait eu les mêmes pratiques que Carlos Ghosn, mais surtout parce que les tenants d'une politique dure de Nissan le considéraient comme un héritier devant tout à son mentor, le même Carlos Ghosn.

Hari Nada est resté en fonction (le seul des différents protagonistes).

Carlos Ghosn, interrogé à Beyrouth, dans ce Liban dont il est désormais prisonnier, défend son honneur et sa stratégie à la tête de l'Alliance. Il n'exprime qu'un regret : avoir accepté en 2018 un nouveau mandat de quatre ans, avec la mission de rendre l'Alliance irréversible. La manière dont il a voulu atteindre une rémunération de dimension internationale en se faisant verser à sa retraite des sommes complémentaires apparaît limite, mais pas forcément frauduleuse. La question de savoir s'il a vraiment commis des actes illégaux (les affaires saoudiennes et omaniennes) ne sera jamais tranchée, le procès n'ayant pas eu lieu. La question de savoir si sa stratégie était la bonne, ou s'il a miné l'Alliance par une politique coûteuse de volume, reste ouverte. La viabilité de l'Alliance, quant à elle, semble désormais problématique ■

Références

- Cougoureux Louis & Zeller Pierre (2018) “La face cachée de la transition énergétique. À propos de *La guerre des métaux rares* de Guillaume Pitron”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 14, n° 4, pp. 39-46.
- Dumez Hervé (2020) “Un parallèle entre la torture et le plaider coupable. À propos de *Torture and Plea Bargaining* de John H. Langbein”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 16, n° 1, pp. 21-24.
- Greimel Hans & Sposato William (2021) *Collision Course: Carlos Ghosn and the Culture Wars That Upended an Auto Empire*. Cambridge, Harvard Business Review Press.



Les mots latins de la gestion

À propos de “*La ‘gestion’ à l’époque romaine : naissance d’une nouvelle catégorie de l’action collective*” de Moira Crété

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

Pour Camille,
Palaiseau, 16 novembre 2021

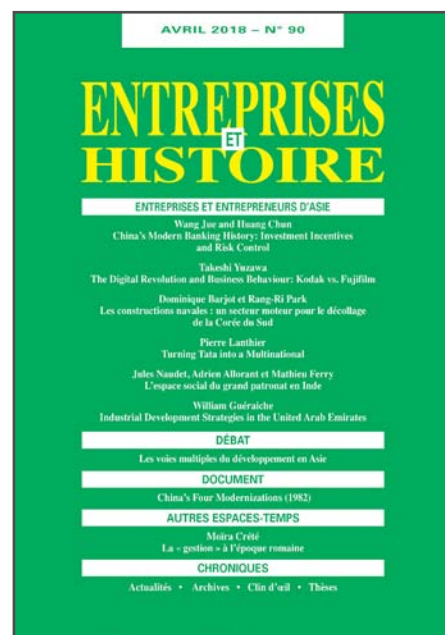
Il est toujours périlleux d’aller chercher dans le passé la trace ancienne de phénomènes contemporains. Mais en analysant les *Res gestae divi Augusti*, un texte dans lequel Auguste présente la liste de ses réussites (le sens de *res gestae*, choses menées à bien) tout en prenant soin de montrer qu’il a respecté les valeurs de la république que Cicéron avait théorisées juste avant qu’Auguste ne mette fin à ladite république, Moira Crété (2018) a ouvert un champ de réflexion à la fois sur les origines de la notion de gestion, et sur sa nature :

Il semble donc que le latin, avec le terme *gerere* et plus encore à travers la formule « *rem gerere* », inaugure une nouvelle catégorie de l’action collective : une action avant tout de nature gouvernementale et qui est inséparable d’une notion de responsabilité. Au-delà du vocabulaire, nous allons trouver chez Cicéron, une véritable réflexion politique tendant à théoriser cette nouvelle forme d’agir. (Crété, 2018, pp. 166-167)

Sans être spécialiste, nous souhaiterions dans ces pages poursuivre cette réflexion autour du verbe *gerere*, de la rationalité, du gouvernement, tous ces éléments étant présents dans l’analyse de Moira Crété, tout d’abord en reprenant la question du rapport entre *agere*, le verbe latin qui a donné action, et *gerere*, celui qui a donné gestion, ensuite en nous interrogeant sur le verbe *gubernare*, qui, lui, a donné gouvernance et gouvernement, pour enfin revenir sur les questions de rationalité et de responsabilité.

Agere et gerere (agir, gérer)

Les deux verbes ont pour origine des actions concrètes différentes. *Agere* signifie à l’origine mettre en mouvement ; *gerere*, signifie quant à lui porter (porter quelque chose, porter un vêtement sur soi). Au fil du temps, les deux sont devenus plus ou moins synonymes. Moira Crété cite Varron qui explique que les latins ont trois mots pour dire l’agir. *Facere*, qui s’applique à la production d’une chose



concrète (fabriquer, composer), et deux verbes pour l'action, *agere* et *gerere*. Varron note que ces deux derniers verbes ne sont pas complètement synonymes : en effet, dit-il, un général qui a la responsabilité (*gerere*) d'une campagne ou d'une guerre ne la conduit pas forcément directement, ne mène pas lui-même les troupes au combat (*agere*). À l'époque de Cicéron, néanmoins, les deux semblent petit à petit revêtir des sens très proches et un puriste contemporain a même pu reprocher à Cicéron (!) d'adopter parfois un style « négligé » ou même « impropre » (sic) en prenant l'un pour l'autre. Jamais, au dire de ce spécialiste tardif de la langue latine, un Cicéron n'aurait dû employer *agere rem* pour *rem gerere*, ou *aetatem gerere* pour *aetatem agere* ou *degere* [...] (Monsuez, 1954, p. 72). Il ne faut donc pas attribuer une signification trop précise à *gerere* dans le vocabulaire cicéronien, l'usage du verbe étant assez flottant chez l'orateur et philosophe, qui semble utiliser indifféremment *rem agere* et *rem gerere*.

Mais si l'on remonte aux origines des deux verbes, leur différence semble suggérer que Grecs et Romains avaient une vision de l'action binaire, en deux temps, qu'expriment chaque fois deux verbes distincts, ce que note Hannah Arendt :

Pour bien voir ce qui est en jeu, on peut se rappeler que le grec et le latin, à la différence des langues modernes, ont deux mots distincts, encore qu'apparentés, pour le verbe « agir ». Aux deux verbes grecs *archein* (« commencer », « guider » et enfin « commander ») et *prattein* (« traverser », « aller jusqu'au bout », « achever ») correspondent en latin *agere* (« mettre en mouvement », « mener ») et *gerere* (dont le premier sens est « porter »). On dirait que chaque action était divisée en deux parties, le commencement fait par une personne seule et l'achèvement auquel plusieurs peuvent participer en « portant », en « terminant » l'entreprise, en allant jusqu'au bout. (Arendt, 1983, p. 247)

L'histoire des deux langues semble parallèle, note Arendt : le mot qui l'a emporté pour agir est le second (*prattein* et *gerere*), alors que le premier prenait le sens de commander (*agere* prend alors le sens de mener, plus que de mettre en mouvement). Mais c'est dans la distinction initiale des significations des deux verbes grecs et latins qu'Arendt trouve la source de sa théorie de l'action (Dumez, 2006). Pour elle, l'action est en effet forcément collective (parler d'« action collective » est un pléonisme, ce qu'elle exprime en réécrivant Burke : “*To act means to act in concert*” » – Arendt, 2005, p. 101) et elle se fait en deux temps : dans un premier temps, un seul homme, ou un petit groupe d'hommes, pose un acte nouveau, un acte qui met en mouvement, qui ébranle (*agere*, *archein*) ; l'action n'advient ensuite que si d'autres, en plus grand nombre, répondent à cette mise en mouvement et portent l'action à son achèvement (*prattein*, *gerere*). Cette théorie de l'action est présentée comme une théorie de l'innovation, ou en tout cas de la novation. Lors des deux moments, le langage joue un rôle décisif : il faut formuler la chose nouvelle pour créer la mise en mouvement et il faut ensuite convaincre d'autres de la porter, de la réaliser. En ce sens, *agere* et *gerere* doivent être pensés ensemble, dans leur relation, et donnent une image de l'action et de la gestion plus riche que quand l'un est analysé sans l'autre : l'achèvement de l'action est à la fois mise en mouvement suivie d'une réalisation.

Il faut ici noter un autre point, assez troublant, à propos du verbe *gerere*. En effet, Labeon¹, quand il cherche les fondements du droit, remonte aux différentes formes d'action qui peuvent donner lieu à mise en cause juridique. À nouveau, il y en a trois, mais elles ne sont pas les mêmes que celles de Varron : *agere*, *gerere*, et *contrahere*. C'est bien sûr *contrahere* qui intéresse Labeon, parce que le verbe introduit à la théorie et

1. Labeon est un juriste contemporain d'Auguste et d'ailleurs tenu à l'écart par ce dernier parce que tenant de la République et opposé au nouveau pouvoir, trop personnel à son goût. De ce point de vue, un disciple de Cicéron

à la pratique des contrats (le mot contrat dérivant de ce verbe). Mais il est intéressant de suivre ce que notre juriste dit de la différence entre *agere* et *gerere* :

Labeo's definitio distinguishes among *agere*, *gerere* and *contrahere*. The verb *agere*, according to the Augustan jurist, has a general import in the sense that one can act by words or by conduct, such as *stipulatio* or *numeratio*, respectively. The verb *contrahere* refers to a reciprocal obligation, what the Greeks called *sunallagma*, such as *emptio venditio*, location, *conductio*, *societas*. *Gerere*, finally, indicates something accomplished without words. (Fiori, 2012, p. 45)

On peut agir (*agere*) soit par des mots, soit par des actes (*actum* est possible *sive verbis*, *sive re*, soit par les mots, soit par la chose) ; par contre, *gestum* est décrit comme une *res sine verbis facta* (une chose faite sans mots). Gérer, renverrait alors à des actions accomplies sans mots. La gestion aurait une dimension d'action silencieuse, à la différence de l'action qui, elle, en tant que mise en mouvement, suppose le langage. La première serait pour une bonne part du côté de la connaissance et de l'action tacites. Le fait de publier les *res gestae* serait une manière de rendre explicite, de proclamer, ce qui a été tacite et pourrait malheureusement le rester.

Gubernare (gouverner)

Faut-il s'arrêter à la distinction entre *agere* et *gerere*, entre action et gestion ? Moira Crété, on l'a vu, parle d'action de nature gouvernementale. On peut dès lors pousser la réflexion à partir de ce terme, qui est d'origine latine (et grecque tout aussi bien) et que Cicéron et Auguste utilisent également.

La comparaison entre le responsable des affaires publiques, le chef de la cité, et le pilote d'un char (qui donnera l'idée du char de l'État), ou d'un navire, semble être apparue chez Platon (Euthydème, 291 d). Mais autour du verbe *gubernare* (gouverner), nous pouvons continuer à suivre nos deux personnages centraux. En effet,

[...] c'est à l'époque de Cicéron que se répandent l'image de l'homme d'État assimilé au pilote, *gubernator*, et l'usage de l'expression *gubernare rem publicam* dans la littérature latine. (Deniaux, 2008, p. 117)

Cicéron parle aussi de *gubernatio*, l'art de piloter un navire et l'art de gouverner l'État, notamment à propos du sénat². Pour lui, l'image a le sens suivant : le navire doit jouer de vents et de courants qui peuvent être favorables ou défavorables, mais doit pourtant atteindre le port. Le bon pilote s'adapte donc aux situations sans jamais abandonner le but qu'il s'est fixé. Ainsi Cicéron répond-il à Lentulus qui l'interroge – et s'interroge – sur sa réconciliation avec César et Appius :

Voyez les hommes qui ont excellé dans l'art de gouverner : les loue-t-on d'avoir éternellement suivi la même ligne ? Les navigateurs habiles cèdent quelquefois à la tempête, qui pourtant les éloigne du port. Lorsqu'en changeant de voiles et en déviant, on peut arriver au but de sa course, n'est-il pas absurde de persister, en dépit de tout danger, dans la première direction qu'on aura prise ? Aussi ce que nous devons nous proposer, nous hommes d'État qui n'aspérons, comme je l'ai dit souvent, qu'à nous reposer un jour avec honneur, ce n'est pas l'unité de langage, mais l'unité de but. Je vous le proteste donc encore ; si j'avais liberté entière, je ne prendrais pas dans les conjonctures actuelles une autre attitude. (Nisard, 1848, tome 5, lettre 151, p. 146)

De Gaulle, lecteur de Cicéron, parlera en ce sens, dans *Le fil de l'épée*, des « détours propres à l'art de gouverner ». Quant au mot *gubernator* (le pilote, le timonnier), il est associé dans l'œuvre de Cicéron à ceux de *conseruator*, *tutor*, *custos*, *rector*, *moderator*. Pour Cicéron, le port à atteindre est le respect des fondements de la république

2. *Tempus illud erat tranquillum et in libertate populi et gubernatione positum senatus. (De domo sua, 130).*

romaine qu'il sent menacés par les tentations de pouvoir personnel qui s'épanouiront avec Auguste quand il aura lui-même disparu, ces fondements étant : « la religion, les auspices, le pouvoir des magistrats, l'autorité du sénat, les lois, les usages, les tribunaux, l'administration de la justice, le crédit public, les provinces, les alliés, la dignité de l'empire, la discipline militaire, le trésor. » (*Pro Sestio*, XLVI, Nisard, 1848, tome III, pp. 82-83). Il précise ainsi sa pensée un peu plus loin :

alors ceux qui ont demandé à tenir le gouvernail sont obligés de veiller ; ils ont besoin de toute leur science, de tous leurs soins, pour continuer leur route, et entrer dans le port du repos et de l'honneur, sans avoir rien perdu de tout ce que j'ai nommé les titres et les portions de leur gloire. (*Pro Sestio*, XLVI, Nisard, 1848, tome III, p. 83)

Cicéron participe donc largement à populariser la métaphore de la navigation maritime pour décrire l'exercice de la gestion des affaires publiques, *gubernare* étant substitué à *gerere* dans l'expression *rem publicam gubernare*. Mais on retrouve ici Auguste, comme l'on avait à nouveau rencontré Cicéron. Philon d'Alexandrie fait en effet l'éloge d'Auguste de la manière suivante :

Si des honneurs nouveaux et extraordinaires étaient dus à quelqu'un, n'était-ce pas à lui, non seulement parce qu'il était le chef et le fondateur de la maison des Augustes, mais encore parce qu'il avait été le premier et le plus grand bienfaiteur de l'humanité, en réunissant dans ses mains tous les pouvoirs, en prenant à lui seul le gouvernail du vaisseau de l'État ? Cet homme admirable était d'ailleurs un profond politique ; on l'a dit avec raison : « Il n'est pas bon que le pouvoir appartienne à plusieurs, car la diversité des vues est la source de tous maux. » S'il fallait imaginer des honneurs nouveaux, n'était-ce pas pour celui à qui le monde entier avait décerné les honneurs de l'Olympe, consacré des temples, des sanctuaires, des bocages, des portiques, qui, dans toutes les villes et surtout à Alexandrie, surpassent par leur beauté et leur grandeur tous les édifices anciennement ou récemment dédiés aux Césars ? Rien, en effet, de comparable au temple appelé Sébastion, érigé dans cette cité à Auguste, protecteur de la navigation. Ce monument est situé en face du port, sur une élévation ; il est immense, magnifique, sans rival ; il est, plus qu'aucun autre, rempli d'offrandes, de tableaux, de statues, et orné tout autour d'or et d'argent ; il est spacieux, embelli de portiques, de bibliothèques, de parvis, de plantations, de vestibules, de péristyles, de galeries ; tout y est d'une somptuosité admirable. C'est là que repose l'espoir des voyageurs qui partent ; c'est là qu'est la protection de ceux qui débarquent. (Philon d'Alexandrie, Légation à Caïus, § 149-151)

Deux points sont importants dans ce texte. Tout d'abord, l'entourage d'Auguste a créé une fusion là où il y avait métaphore, opérant un aller et retour entre le *tenor* et le *vehicle* de la métaphore (Richards, 1936) : la responsabilité politique est dans un premier temps comprise par rapprochement avec le fait de piloter un navire, mais dans un second temps, le fait de piloter un navire est compris par rapprochement avec le pouvoir politique. L'empereur est alors vu à la fois comme gouvernant l'État et comme dieu protecteur des marins dont il mène les navires à bon port. D'une certaine manière, En tant que dieu, Auguste reçoit pour attribut le gouvernail en ce qu'il gouverne à la fois l'État et les navires eux-mêmes. Ensuite, second point, la métaphore a été saisie sous un angle différent de celui qui était celui de Cicéron : ce qui intéresse Auguste dans la comparaison du pilote, et qui est une forme de retour à Platon, c'est le fait que les passagers et l'équipage d'un navire confient leurs vies à un seul homme pour son habileté et son expérience (« *seul assis au gouvernail de l'État, gouvernant tout, commandant à tout et rendant tout profitable* » – Euthydème, 291 d). La métaphore maritime, popularisée par Cicéron, défenseur de la république, sert à Auguste de justification au pouvoir personnel. Autrement dit, la métaphore

est polysémique, renvoyant tantôt à l'idée de gagner le port en jouant des facteurs favorables et défavorables (Cicéron), et tantôt à l'idée que le collectif, pour son intérêt, doit confier le pouvoir à un seul (Platon), et non à une pluralité, les deux consuls, le sénat, les tribuns. Entre Cicéron et Auguste, la métaphore connaît donc un gauchissement de signification. Les mêmes mots, les mêmes images, que maniait Cicéron, reprises par l'entourage d'Auguste, n'ont pas forcément la même signification, le contexte ayant évolué de celui, traditionnel, de la république, à celui très nouveau de l'empire, un pouvoir personnel à demi-masqué par le maintien apparent des institutions républicaines. On peut se demander si le glissement des significations n'affecte pas les autres mots retrouvés à la fois chez Cicéron et dans les *Res gestae*.

***Rationem reddere* (rendre des comptes) et *respondere* (répondre)**

Pour Moira Crété, l'évolution du verbe *gerere* telle qu'elle apparaît dans les *Res gestae divi Augusti* suggère l'apparition d'une forme d'action collective particulière, fondée sur l'inséparabilité entre rationalité et responsabilité.

Il n'est sans doute pas alors sans intérêt de remonter là aussi aux origines romaines.

Tout magistrat romain, tout responsable public, au moment où il quitte son poste, a obligation de rendre compte de sa gestion. Cette action s'appelle *rationem reddere*. La raison, le rationnel, évoquent avant toute chose des chiffres, des comptes. La procédure repose en effet sur quatre opérations concrètes :

- L'examen sur pièces
- La vérification sur chiffres
- Le versement matériel du solde
- L'arrêté du compte (Jouanique, 1961, p. 229)

Cette procédure publique se retrouve dans la sphère privée, avec l'apparition dans les grandes fortunes d'un personnage, celui de l'esclave intendant, qui gère à la place du maître et doit rendre des comptes. L'expression *rationem reddere* a rapidement perdu son sens premier, et elle est devenue synonyme d'expliquer ses actes, rendre raison. Toujours est-il que derrière le mot raison, derrière le rationnel et la rationalité, on trouve l'idée du calcul au sens gestionnaire du compte, l'idée d'une comptabilité chiffrée, que l'on doit être en mesure de présenter au terme de son action. Les *Res gestae* d'Auguste s'inscrivent dans cette tradition du rendu de compte à l'issue d'un mandat exercé.

Que trouve-t-on alors derrière le verbe *respondere* (répondre) et d'où vient la notion de responsabilité ?

« *Respondere* » est composé du préfixe « *re-* » et du verbe « *spondere* ». « *Spondere* » (qui a donné épouser) signifie « promettre », « s'engager ». Il renvoie à un engagement solennel, comme celui des fiançailles (« *sponsalia* »). « *Respondere* » signifie donc « promettre solennellement en retour ». Le premier contexte du verbe est juridique. Il est intéressant de noter qu'il en est de même en anglais. « *Answer* » vient d'un mot germanique qui se retrouve dans « *swear* » (jurer ou promettre solennellement), les deux étant donc apparentés. « *Answer* » signifie étymologiquement jurer devant une juridiction qu'une accusation qu'on a faite contre vous est fausse (« *make a sworn*



3. Le verbe *respondere* est utilisé en ce sens par Columelle, auteur de plusieurs traités d'agriculture (« *humus cum est repetita cultu magno fenore colono respondet* » - « la terre, cultivée de nouveau, donne en retour d'importants bénéfices au cultivateur »), ou chez Sénèque, de façon plus imagée (« *beneficia [...]* non respondeant potius quam dentur [...] » - « Plutôt que de ne pas prodiguer de bienfait, mieux vaut renoncer à en obtenir des bénéfices en retour [...] »)

statement rebutting a charge » – *Online etymology dictionary*). L'origine du radical – *swear* insiste sur le caractère solennel de cette affirmation : ses différentes formes dans un groupe étendu de langues d'Europe du Nord (allemand, néerlandais, danois mais aussi islandais ou suédois) contiennent l'idée d'une alliance avec Dieu (Skeat, 1993). On retrouve cette idée dans l'origine indo-européenne de la racine *-spend*, qui a donné en grec *sponde* et désignait la part de vin offerte aux dieux (les libations), puis par extension un traité solennel dont la conclusion s'accompagnait de libations. Il est donc à noter que le sens premier de « *respondere* » ne relève pas d'un discours venant après un premier discours (la question). Il met en relation un discours avec des actions. Il renvoie plutôt à la formulation d'une promesse ou d'un serment, qui sont des énoncés performatifs au sens de Austin (1970), comme l'avait déjà noté Varron à propos justement de « *spondere* », dans son *De Lingua latina* : « *spondere est dicere "spondeo"*. » (« promettre, c'est dire « je promets » »).

Outre ce lien direct au monde du droit, « *respondere* » renvoie à un contexte non juridique et bien plutôt gestionnaire. Il est alors synonyme de « produire », le sujet étant par exemple un champ : ce dernier « répond » aux soins que lui a prodigués le cultivateur en produisant du fruit³. « *Respondere* » renvoie donc ici à un « *actor oeconomicus* » qui n'est pas une personne physique, mais qui est pourtant le sujet d'une action en réponse à une autre action.

Dans cette perspective, « *respondere* » semble également renvoyer à quelque chose de plus général, une sorte de philosophie de l'action. La phrase au présent, « j'en réponds » ou « j'en prends la responsabilité » renvoie au futur et au passé, l'un et l'autre étant incertains. « J'en réponds » signifie : dans le futur, il est possible qu'une enquête soit déclenchée pour établir la responsabilité de ce qui se passe aujourd'hui, et qui alors sera du passé, un passé que j'assumerai. L'incertitude et le risque, paradoxalement, n'appartiennent pas qu'au futur mais également au passé. L'engagement présent garantit la possibilité d'un lien entre ces deux moments comportant chacun une part d'inconnu. Arendt, dans son essai sur la responsabilité collective, cite cette phrase de Napoléon au moment de sa prise de pouvoir : « *J'assume la responsabilité de tout ce qui s'est fait en France depuis Charlemagne jusqu'à Robespierre.* » (Arendt, 2005, p. 176). Ce passé de la responsabilité est un passé incertain : ce n'est pas le passé des souvenirs de l'acteur, c'est celui que reconstruit une enquête avec ses principes et sa logique propres. Et il se pourrait que ce passé soit un jour futur examiné, discuté. Mon engagement présent vaut pour situation future possible mais non certaine. En cela, répondre est constitutif de la nature même de l'action par son rôle de pivot entre les incertitudes passées et futures (Bastianutti & Dumez, 2010). Et, en ce sens, Auguste répond de ses actes de gouvernement.

Conclusion

L'exploration des racines latines de l'action et de la gestion qu'a tracée Moira Crété est passionnante. Elle a ouvert des voies très riches qui reposent sur une constellation autour de *gerere* : *agere*, *gubernare*, *rationem reddere*, *respondere*. Il est d'ailleurs à noter qu'avec les *Res gestae divi Augusti*, on se situe dans la gestion politique et publique. Si l'on continue à se reporter à Cicéron, comme l'a fait Moira Crété pour *gerere*, il serait également possible de s'intéresser à la gestion privée. Koen Verboven (2006) a étudié les mots *negotium* et *negotiari*, qui touchent au commerce et au commerce d'argent, donc à la gestion privée, dans la littérature latine. Cicéron à lui seul représente quasiment la moitié des occurrences relevées dans des textes non juridiques. C'est

chez lui qu'on trouve pour la première fois les mots *negotiator* et *negotatio* dans un sens exclusivement économique, gestionnaire. Mais la manière dont il les emploie montre qu'ils étaient déjà répandus à son époque. Pour faire des affaires, faire du commerce, on trouve les expressions *negotium agere*, *negotium gerere*, *negotium exercere*. *Agere* et *gerere* ont donc des accents d'action publique comme d'action privée, qui font de l'idée de gérer une dimension générale et fondamentale de l'action, ce qui n'est guère étonnant : les Romains restent toujours très concrets quand ils pensent et analysent ■

Références

- Arendt Hannah (1983) *La condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- Arendt Hannah (2005) *Responsabilité et jugement*, Paris, Payot.
- Austin John Langshaw (1970) *Quand dire c'est faire*, Paris, Le Seuil.
- Bastianutti Julie & Dumez Hervé (2010) "Le paradoxe de l'entreprise responsable. L'entreprise est-elle un acteur comme les autres ?" Collège international de Philosophie, Série « Le pragmatisme en question(s) », Journée « Que signifie pragmatisme quand les acteurs sont des bureaucraties ? », Paris, Mines ParisTech, 12 février.
- Crété Moira (2018) "La 'gestion' à l'époque romaine : naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective", *Entreprises et Histoire*, n° 90, décembre, pp. 161-177.
- Deniaux Élisabeth (2008) "Les tempêtes et la vie politique : recherches sur l'imaginaire des Romains de la fin de la République", in Fleury Philippe & Desbordes Olivier [eds] *Roma illustrata*, Caen, PUC, pp. 115-128.
- Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale", *Le libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 10-24.
- Fiori Roberto (2012) "The Roman Conception of Contract" in McGinn Thomas A. J. [ed] *Obligations in Roman Law. Past, Present and Future*, Ann Arbor, The University of Michigan Press, pp. 40-74.
- Jouanique Pierre (1961) "Rationem Reddere", *Bulletin de l'association Guillaume Budé*, n° 2, pp. 228-233.
- Monsuez Raymond (1954) "Le style épistolaire de Cicéron. La réflexion et le choix", *Pallas/Revue d'études antiques*, n° 2, pp. 41-77.
- Nisard Désiré (1848) *Œuvres complètes de Cicéron. 5 tomes*, Paris, Dubochet, Le Chevalier et comp (60 rue de Richelieu).
- Philon d'Alexandrie (1870) *Écrits historiques, par Ferdinand Delaunay*, Paris, Didier et compagnie (35 quai des Augustins).
- Richards Ivor Armstrong (1936) *The Philosophy of Rhetoric*, Oxford, Oxford University Press
- Skeat Walter W. (1993) *The Concise Dictionary of English Etymology*, Wordsworth Editions Ltd.
- Vallet Odon (2000) "Gouverner ou tenir la barre". *Mots. Les langages du politique*, n° 62 (mars), pp. 109-110.
- Verboven Koenraad (2006) "Ce que negotiari et ses dérivés veulent dire", in Andreau Jean & Chankovski Véronique [eds] *Vocabulaire et expression de l'économie dans le monde antique*, Bordeaux, Ausonius, pp. 98-118.



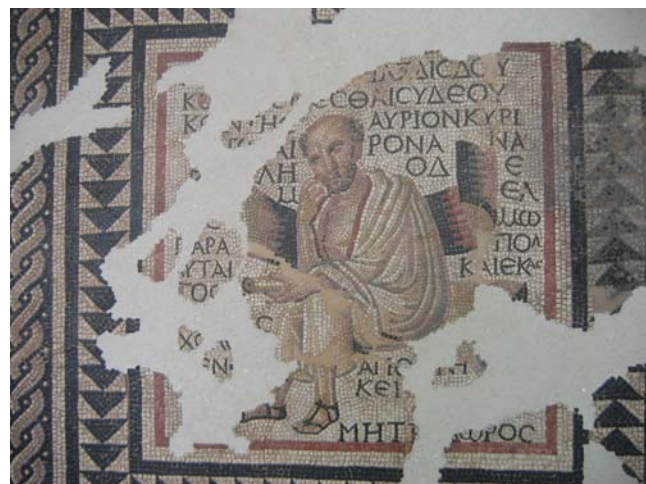
Ausone ou la dernière douceur de Rome

Hervé Dumez

Pour Magali

Le *grammaticus* (l'instituteur) prenait les enfants à cinq ans pour leur enseigner l'alphabet grec. On n'était pleinement romain, en effet, que si l'on parlait et écrivait dans cette langue. Quelques années plus tard, le maître leur lisait un texte à haute voix, généralement l'*Iliade* ou l'*Odyssée*, puis la leçon consistait à souligner la beauté des vers, la maîtrise du poète, mais aussi à évoquer les réactions des dieux, les relations entre les rois, les faits héroïques, ou à parler de la mer et de ses dangers. Tout était matière à commentaire. Plus tard, on découvrait l'*Énéide*, peut-être aussi un peu *Horace*. Racontant son enfance, Paulin de Pella se remémore ses années chez le grammairien : « *La durée de mon premier lustre [cinq ans] est à peine écoulée qu'on me force à apprendre la doctrine de Socrate, les récits guerriers d'Homère, et de m'instruire par la lecture des voyages d'Ulysse. Bientôt aussi on m'ordonne de passer aux livres de Virgile.* » À quinze ans, les élèves entraient en classe de rhétorique et souvent le *grammaticus* se transformait alors en rhéteur, continuant d'accompagner ses élèves dans leur croissance. Désormais, on demandait à l'adolescent de développer un thème proposé par le maître, parfois en vers. Les filles étaient admises et donc capables d'écrire de la poésie, aussi bien grecque que latine.

Le professeur de rhétorique était nommé par le sénat de la ville et les grandes cités se disputaient les vedettes d'un



Autun, Métrodore de Lampsaque le jeune, époque galloromaine

bout à l'autre de l'empire. L'empereur lui-même portait une attention particulière aux nominations et ajoutait une gratification. Les élèves, le plus souvent issus des familles patriciennes, payaient eux aussi. Dès lors, les professeurs célèbres s'enrichissaient rapidement et épousaient des filles de la meilleure société. En fin de carrière, il n'était pas rare qu'ils devinssent gouverneurs de province ou préfets du prétoire dans l'administration impériale.

1. On aime à le penser sur le site du château Ausone actuel, premier cru de Saint-Émilion, qui s'en réclame. Mais une recherche érudite de Pierre Grimal (1953), après une analyse fouillée des textes d'Ausone, le situe en réalité aux alentours de l'actuel Bourg-sur-Gironde.

Decimus Magnus Ausonius exerça durant trente ans le professorat, sans publier un livre, arrondissant son domaine, le Lucaniacum¹. Sa réputation était telle que l'empereur Valentinien l'appela sur le tard à Trèves, alors capitale de l'empire, comme précepteur de son fils Gratien destiné à lui succéder. Ausone fut nommé comte et anobli lorsque l'enfant entra en classe de rhétorique. Gratien, devenu empereur à son tour, le fit consul. Le titre ne signifiait plus rien politiquement depuis des siècles mais tout le monde prenait bien soin depuis Auguste de faire comme si les institutions de la république fonctionnaient toujours. Le consul continuait d'avoir droit à la chaise curule, aux faisceaux, à la toge écarlate – la trabée – et à donner son nom à l'année. Pour Ausone, ce fut l'an 379, et rien ne put lui être plus précieux et cher que ce titre rendu de pacotille mais lié à l'antique histoire de Rome. À Trèves, le professeur s'était mis à écrire, et il continua quand il fût revenu à Bordeaux, le nid de sa vieillesse (*nidus senectae*).

Tous les genres lui furent familiers, la versification la plus sophistiquée que la langue latine ait connue comme les épîtres, un résumé de la guerre de Troie à l'usage des élèves, ou les épigrammes. Les années qu'il vécut furent de paix et de bonheur. On se recevait entre patriciens dans les villas qui se jouxtaient sur les rives de la Gironde et de la Dordogne et qui pouvaient être de petites villes avec leurs élevages de bétail et de poissons, un amphithéâtre parfois, des bibliothèques, des jardins. On s'offrait un porcelet dodu ou une corbeille de fruits, que l'on accompagnait d'une épître décalquée de celles de Pline ou de Cicéron. On s'émerveillait des petits matins,

*Mane jam clarum reserat fenestras,
Jam strepit nidis vigilax hirundo.*

*Le matin clair déjà ouvre ses fenêtres,
Déjà dans son nid crie l'hirondelle matinale.*

comme du rythme des saisons,

*Mitiget Autumnus, quod matuerit Aestas
Et genialis hiems parta sibi dote fruatur.*

*Que l'automne adoucisse ce que l'été aura mûri,
Et que l'hiver jouisse de la part qui lui est octroyée.*

et l'on voyait arriver avec douceur la vieillesse, dans la paix.

*Obrepsit non intellecta senectus
Nec renovare potes qui periere, dies.*

*Sans se faire sentir, la vieillesse s'est glissée
Et tu ne peux rappeler les jours enfuis.*

Rien de bien profond ou d'original, mais toujours soigné et chez Ausone avec une touche personnelle.

*Ver erat et blando mordenti a frigore sensu
Spirabat croceo mane revecat dies
Strictior eos praecesserat aura jugales
Aestiferum suadens anticipare diem.
Errabam riguis per quadrua compita in hortis
Maturo cupiens me vegetare die.*

*C'était le printemps et le jour soufflait sa caresse
Après le froid mordant de la nuit,
Une brise plus forte avait précédé les attelages de l'aurore,
Conseillant d'anticiper le jour porteur d'une chaleur brûlante.
J'errais parmi les carrés du jardin, désireux de me rafraîchir au jour
murissant.*

Aquitain transposé à Trèves, il apprécia les promenades, le soir, sur les rives de la Moselle.

*Quis color ille vadis, seras cum propulit umbras
Hesperus et viridi perfundit monte Mosellam.*

*Quelle couleur ont les eaux quand le soir projette des ombres tardives
Et répand la montagne verdoyante sur la Moselle.*

Il interrogeait les enfants assis au bord du fleuve avec leurs cannes, un petit bol rempli d'eau auprès d'eux contenant leurs petits trésors frétillements, comme avec les pêcheurs lorsqu'ils accostaient le matin et débarquaient leurs claies que les cuisiniers examinaient choisissant le meilleur pour le repas de leurs maîtres. Il s'amusa alors à évoquer les poissons qui peuplaient le fleuve : le meunier, plein d'arêtes ; la truite au dos pointillé d'étoiles pourpres ; l'ombre commun, léger et à la nage rapide ; le barbeau, à la savoureuse vieillesse ; le saumon à la chair colorée de rose, sa poitrine cuirassée d'écailles et son front lisse ; la lotte au dos cerclé de jaune et marqué de points noirs, dont la peau s'irise de reflets bleus ; la perche, délice des tables ; le *lucius* au nom latin, embusqué dans les trous noirs d'herbe et de vase ; les tanches vertes, régal du peuple ; les ablettes, première proie que les enfants apprennent à pêcher ; et cet être ambigu qui n'est pas encore saumon et déjà plus truite, la truite saumonée, pêchée à une taille intermédiaire entre les deux ; le goujon, long comme deux paumes de main mises l'une à côté de l'autre, mais sans les pouces ; ou le grand silure, dauphin d'eau douce.

Les épîtres se terminaient par des formules tendres, comme à son petit-fils : « *Vale, nepos dulcissime* » (Porte-toi bien, mon très doux enfant).

Les épigrammes étaient légères et souvent jouant sur les mots avec un peu trop de facilité, comme celle-ci sur une qu'il aima (*De puella quam amabat*).

Hanc volo quae non vult ; illam quae vult ego nolo.

Celle que je veux ne me veut pas ; celle qui me veut, moi je n'en veux pas.

Quelquefois gentiment méchantes, avec des connotations volontiers graveleuses.

*Rhetoris haec Ruffi statua est : nil verius ; ipse est,
Ipse : adeo linguam non habet et cerebrum.
Et riget et surda est et non videt : haec sibi constant ;
Unum dissimile est : mollior ille fuit.*

*Cette statue est celle du rhéteur Rufus. Rien de plus vrai ; c'est lui,
C'est bien lui : elle n'a ni langue ni cervelle.
Elle est rigide, sourde et ne voit rien. Tout cela le compose.
Une seule différence pourtant : il était bien plus mou.*

Gratien étant peut-être le premier empereur sincèrement chrétien, on trouve aussi chez Ausone quelques prières. Mais les autres textes évoquent le panthéon romain, et un griphe sur le nombre trois cite la



*Stèle funéraire
gallo-romaine de la
petite fille au chat,
Bordeaux*

Trinité au même titre que les Parques ou les Furies. Fut-il chrétien, chrétien seulement le temps de son séjour à Trèves, ou un polythéiste à la mode latine, rajoutant le dieu des chrétiens aux autres divinités sans que cela lui posât de problème particulier ? En tant que magistrat, il participait tous les ans aux fêtes de Pâques, mais la présence officielle s'accompagna-t-elle jamais d'une participation personnelle ? Peut-être goûta-t-il seulement le feu dans la nuit de printemps, et les lumières scintillant parmi les chants. Nous ne le saurons jamais.

Étrange, de toute façon, était cette romanité. Le père d'Ausone parlait le grec, mais guère le latin. Son grand-père maternel était un mage et sorcier éduen, le plus ancien des peuples alliés à Rome mais qui, après avoir hésité, avait rejoint Vercingétorix lors du soulèvement des tribus gauloises. Rome n'a peut-être jamais été célébrée, ni si intensément vécue, que par ces Gaulois :

*Haec patria est: patrias sed Roma supervenit omnes.
Diligo Burdigalam, Romam colo ; civis in hac sum,
Consul in ambabus; cunae hic, ibi sella curulis.*

*Bordeaux est ma patrie, bien que Rome surpasse toutes les patries.
J'aime Bordeaux, à Rome je voue un culte. De celle-ci je suis citoyen ;
J'ai été consul dans les deux. Ici est mon berceau, là-bas ma chaise curule.*

À l'époque, c'est en Gaule que se maintint surtout la culture latine, et plus précisément en Aquitaine, de même que la Gaule fournit l'essentiel des légionnaires qui défendirent l'empire. Les Allobroges, Aquitains ou Éduens, tout en gardant leurs racines, se sentaient enfants de la louve. Et Rome alors, foyer toujours rayonnant de cette étonnante réussite, paraissait devoir durer toujours.

Prima urbes inter, divum domus, aurea Roma

Première entre toutes les villes, demeure des dieux, Rome, ville d'or.

Pourtant, tout avait commencé à changer. Déjà le montre la description même qu'Ausone fit de Bordeaux :

*Burdigala est natale solum ; clementia caeli
Mitis ubi et riguae larga indulgentia terrae,
Ver longum brumaeque novo cum sole tepentes
Aestifluque amnes, quorum juga vitea subter
Fervent aequoreos imitata fluenta meatus.*

*Quadrua murorum species, sic turribus altis
Ardua, ut aerias intrent fastigia nubes.*

*Bordeaux est mon sol natal ; le ciel y est doux et clément
Le sol, grâce aux pluies, bon et fertile,
Le printemps long, l'hiver attiédi par le retour du soleil ;
Les fleuves y ont un courant bouillonnant qui, le long des collines plantées de
vignes,
Imite le remous de la mer.
Ses remparts en forme de carré s'élèvent en des tours si hautes que leur faîte
perce les nuages du ciel.*

À l'apogée de la puissance romaine, les villes étaient largement ouvertes, agrémentées de thermes, de théâtres, de temples, de forums, faisant contraste avec les cités gauloises en forme d'*oppida*. Mais le Bordeaux d'alors n'était plus que le tiers du Bordeaux de cette grandeur oubliée, et une ville fortifiée de remparts construits avec les pierres des stèles funéraires, des thermes et des théâtres, qui n'avait plus pour seul monument intérieur qu'une grande fontaine de marbre. C'est que les premières invasions barbares avaient débuté aux II^e et III^e siècles. La frontière de l'empire, le *limes*, ne protégeait plus la Gaule. Désormais, chaque ville redevenait une place forte.

Dans un coin des remparts de Bordeaux avait été érigée une église. Et contre toutes les traditions romaines, elle était entourée d'un cimetière à l'intérieur de la cité. Un ancien légionnaire parvenu au grade de tribun militaire, appelé à commander les légions de l'empereur, Martin, bientôt saint, avait quitté l'uniforme et était en train de transformer toute la Gaule en terre chrétienne. L'un des plus opulents propriétaires d'Aquitaine, l'élève préféré d'Ausone, Paulin, ancien consul lui aussi, marqué par la lecture de l'évangile du jeune homme riche, fit don de toute sa fortune pour se retirer, en accord avec son épouse, à Nole, en Campanie, dont il devait devenir évêque. Et le cher petit-fils d'Ausone, Paulin de Pella, se convertit lui aussi. L'élite gauloise tout entière, autrefois acquise à Homère et Virgile, se christianisait peu à peu et quittait le service de l'empereur. Bientôt les classes de grammaire et de rhétorique seraient organisées par les écoles épiscopales. On n'y étudierait plus les poètes grecs ou latins mais les pères de l'Église.

Villes fortifiées, enseignement dispensé par l'Église et ses clercs, oubli du grec, en réalité le Moyen-Âge avait déjà commencé sans que l'élite gauloise romanisée n'en eût encore conscience, qui continuait sa vie suave de toujours dans ses villas. Quelques années après la mort d'Ausone, dont nous ne savons rien, les Wisigoths assiégeaient Bordeaux, venus sans doute par la route au long de laquelle se dressait sa stèle, avant qu'Alaric ne finît par prendre Rome. Sa vie se superposant quasi exactement à l'ultime période de la *pax romana*, Ausone dépassa probablement les quatre-vingt-dix ans, comme son père, et put pourtant échapper à l'effondrement de tout ce en quoi il avait cru, de tout ce pour quoi il avait vécu.

*Me sinite ignavas placidum traducere noctes,
Dum redeat roseo mihi Lucifer aureus ortu.*

*Laissez-moi passer tranquille de paresseuses nuits,
Jusqu'à ce que revienne, dans son lever rose, l'étoile d'or du matin* ■

Références

Ausone (1934) *Œuvres en vers et en prose. Tome premier*, Paris, Garnier.

Ausone (1934) *Œuvres en vers et en prose. Tome deuxième*, Paris, Garnier.

Grimal Pierre (1953) “Les villas d’Ausone”, *Revue des Études Anciennes*, vol. 55, n° 1-2, pp. 113-125;

Jullian Camille (1893) *Ausone et Bordeaux. Étude sur les derniers temps de la Gaule romaine*, Paris, Rouam/Bordeaux, Gounouilhou.

Valère Maxime

Hervé Dumez

*Pour C-A
Deauville, 7 août 2021*

De Valerius Maximus, on ne sait à peu près rien. Son nom suggère qu'il descendait à la fois de la *gens* Valeria et de celle des Fabius Maximus, deux familles romaines illustres. En 14, il accompagna en Orient le consul Sextus Pompeius à qui il exprime son admiration et sa reconnaissance dans son ouvrage. Son livre lui-même est dédié à Tibère et peut-être l'auteur faisait-il partie de ces bureaux de hauts fonctionnaires que l'empereur, grand général et grand administrateur, avait créés pour diriger l'empire.

Relatant les faits et paroles dont un Romain doit se souvenir, ne cherchant nullement à être original, Valère Maxime emprunte à tous ceux qui l'ont précédé pour donner une vue d'ensemble de tout ce qui a fait la grandeur de cette ville.

Et tout d'abord le respect dû aux dieux. La cité se les concilie en suivant scrupuleusement les rites qui les concernent, à l'endroit et au moment où il faut, les pontifes étant chargés de veiller à ce que tout soit fait comme il convient. On ne déplace pas la statue d'un dieu sans qu'il ait manifesté son accord par un signe ; on n'associe pas dans un même temple deux dieux qui ne l'ont jamais été ; on consulte les divinités avant toute décision importante et l'on ne se lance dans une action que si elles ont été favorables. Avec terreur, tout Romain se souvient de Publius Claudius Pulcher, ce consul qui conduisit sa flotte au désastre. La veille de livrer un combat naval contre les Carthaginois, on donna leur grain aux poulets sacrés, dans leurs cages qu'on avait montées à bord du navire amiral. Or ils refusèrent de manger, présage néfaste qui aurait dû empêcher toute décision de combattre. Énervé, Claudius les fit jeter à la mer devant ses équipages épouvantés, avec ces mots : « *puisque'ils ne veulent pas manger, qu'ils boivent !* ». Rentré à Rome sans ses navires, lui-même n'eut la vie sauve que parce que le jour où il devait être exécuté pour un tel blasphème une pluie violente couvrit la ville, signe que les dieux ne voulaient pas qu'il mourût. On l'exila donc. Valère

Maxime, pourtant, rapporte une autre situation. Exilé à la cour de Prusias, Annibal le pressait d'attaquer les Romains. Le roi avait lui aussi consulté les entrailles des animaux, et elles n'étaient pas favorables. Le Carthaginois, excédé, lui fit cette remarque : « *Allez-vous vous fier au misérable foie d'un veau, plutôt qu'à l'expérience d'un vieux général ?* ». Et Maxime Valère de commenter : à côté du génie stratégique d'Annibal, que pouvait bien peser les auspices ? Commencait-il lui-même à douter des présages, ou ce qui pouvait valoir pour les peuples étrangers, peut-être ne valait pas à Rome ? Dans la vie quotidienne, en effet, chacun y était attentif à tout signe, et surtout au comportement des oiseaux.

Cicéron était dans sa maison de campagne quand un corbeau se posa sur l'aiguille du cadran solaire et la brisa, avant d'aller se prendre dans les plis de la toge de l'orateur, sans vouloir s'en détacher. C'est le moment où un esclave vint annoncer à son maître l'arrivée des assassins qui venaient l'exécuter.

Souvent les dieux se manifestent également dans les rêves, ou par des miracles et il n'est pas rare qu'une armée ennemie des Romains ne voie, devant les légions, caracoler deux jeunes hommes aux chevaux d'une blancheur immaculée. Castor et Pollux manifestèrent ainsi souvent leur engagement en faveur de la puissance romaine.

Par-delà la piété envers les dieux, tous les comportements admirables de la Rome de la république telle qu'on aimait la croire encore vivante sous l'empire, discipline militaire, tempérance, prudence, audace, fidélité, et autres éléments de la vie humaine que le livre se propose de parcourir (*humanae vitae partes persequi propositum est*), forment le tissu de l'ouvrage, chaque fois illustrés par quelques grandes figures. Un regret des temps anciens affleure juste parfois, dans la brièveté même de la phrase latine, comme dans ce « *Aujourd'hui, où en sommes-nous venus ?* » (*Nunc quo ventum est ?*).

Au milieu des hommes et des femmes célèbres que tout citoyen se devait de connaître, sont parfois évoqués aussi quelques anonymes. Le chapitre 4 du livre V est consacré à la piété filiale. Une femme libre ayant commis un crime capital fut renvoyée par le préteur qui l'avait jugée au triumvir pour qu'il la fit exécuter. Pris de compassion, le geôlier ne suivit pas l'ordre qu'il avait reçu, attendant qu'elle mourût de faim dans sa prison. Il autorisa même la fille de la condamnée à venir voir sa mère mais prenait soin de la fouiller à chaque visite de peur qu'elle n'apportât de la nourriture cachée dans ses vêtements. L'issue tardait pourtant, malgré les jours qui s'écoulaient. Pris d'un doute, le cerbère alla voir ce qui se passait dans le cachot. Il trouva la fille assise, le haut de sa robe dégrafée, sa mère sur ses genoux, lui donnant le sein pour qu'elle survécût. Le gardien en avertit le triumvir, qui en référa au préteur, et ce dernier au conseil des juges. On fit grâce à la mère en considération de l'amour que lui avait porté sa fille.

Dans l'ouvrage, les exemples romains pour chaque vertu sont suivis d'exemples étrangers. Grecs, Carthaginois, Numides, Parthes, Macédoniens et autres peuplades, sont ainsi évoqués, mais jamais les

Juifs. Au sujet des miracles, Valère Maxime rappelle ainsi qu'un essaim se posa un jour sur le berceau de Platon, les abeilles déposant du miel sur les lèvres du bébé endormi. Les devins en déduisirent que de cette bouche sortiraient plus tard des merveilles. De ce qu'il évoque aussi les actions mémorables des autres nations, l'auteur s'explique ainsi : « *Mon esprit se fixe sur les faits de ma patrie, mais rapporter aussi les hauts faits des autres nations, la bonne foi de Rome m'y invite.* » (« bonne foi » traduit ici *candor*, qui signifie en premier lieu l'éclat, la lumière aveuglante. Il est probable que l'auteur joue sur les deux sens). En bon Romain, il maîtrise le grec, admire les Hellènes, leur rend hommage, ainsi qu'à d'autres peuples également, suggérant qu'ils ont pu parfois atteindre à la grandeur romaine mais qu'ils y sont aujourd'hui fort heureusement soumis, l'ordre des choses ayant été respecté et Rome les ayant éclipsés. Il rappelle d'ailleurs que la tradition voulait que le sénat ne répondît jamais directement en grec à un ambassadeur, quoique tous les sénateurs eussent été formés dans cette langue. Il en était de même en Grèce même et en Orient, où un officiel romain ne parlait que latin, devant se faire assister d'un interprète. Ce n'est pas, note l'historien moraliste, que nos ancêtres aient ignoré le grec et les belles-lettres, c'est qu'ils estimaient que le manteau devait en toute chose être soumis à la toge (*Nec illis deerant studia doctrinae ; sed nulla non in re pallium togae subjici debere arbitrabantur*, – Livre II, Ch 2). Ce n'est que tardivement et à Molon, le célèbre rhéteur qui avait eu et Cicéron et César pour élèves, que pour la première fois le sénat fit une réponse dans sa langue.



Le chapitre 12 du livre IX retrace les morts non banales (*de mortibus non vulgaribus*). Homère aurait expiré de chagrin, dans une île, pour n'avoir pu résoudre une énigme que lui avaient proposée des pêcheurs. Euripide fut mis en pièce par des chiens alors qu'il rentrait dans la nuit d'un dîner qu'avait organisé pour lui Archélaus, roi de Macédoine. Ayant récité une tragédie nouvelle dans un concours de poésie, Sophocle attendit fiévreusement le verdict et apprit enfin qu'il avait gagné d'une voix. Ce bonheur l'emporta. Philémon s'était fait préparer une assiette de figues par un de ses esclaves. Un âne survint, qui se mit à s'en régaler et le maître appela en vain pour qu'on éloignât l'animal. Quand l'esclave négligent arriva enfin, Philémon lui lâcha : « *Puisque tu as tellement tardé, donne donc maintenant du vin à cet âne.* » Les éclats du rire qui s'empara de lui et qu'il ne sut contenir eurent raison de lui.



Au moment même où Valerius Maximus parcourait de son stylet la cire de ses tablettes, un de ses esclaves transcrivait sur un papyrus jour après jour tout ce qu'il avait composé à la gloire de Rome, de ses héros et de ses dieux, tout en faisant une place aux héros des peuples lointains, dans un coin de l'empire, entre Judée et Galilée, un inconnu suivi de quelques fidèles parcourait les chemins et dispensait des paraboles à ceux qui venaient l'écouter. On ne le vit jamais écrire qu'une fois, sur

le sable. On lui avait amené une femme, convaincue d'adultère, que la loi juive condamnait à être lapidée. Alors, que devons-nous lui faire ? demandait la troupe. Vas-tu t'opposer à la loi de Moïse qui nous dit de la lapider ? Penché sur le sol, y traçant on ne sait quels signes du doigt, il ne les regardait pas, ni ne leur répondait. Puis rompant le silence, sans relever la tête, comme absorbé toujours par son écriture : « *Celui d'entre vous qui n'a jamais commis de faute, qu'il lui jette la première pierre.* » Alors ils se dispersèrent sans rien dire, en commençant par les plus âgés. Seulement quand il les sut tous partis, il leva son regard sur la femme coupable, restée seule et immobile, dans l'attente, et il la laissa aller. Sa mort, au bois d'une croix, fut des plus vulgaires ■

Références

- Valère Maxime (1834) *Faits et paroles mémorables. Tome I*, Paris, Panckoucke.
Valère Maxime (1827) *Faits et paroles mémorables. Tome II*, Paris, Panckoucke.
Valère Maxime (1828) *Faits et paroles mémorables. Tome III*, Paris, Panckoucke.



*Decimus Magnus Ausonius
(309-394)*

*Ver erat et blando mordenti a frigore sensu
Spirabat croceo mane revecat dies
Strictior eoos praecesserat aura jugales
Aestiferum suadens anticipare diem.
Errabam riguis per quadrua compita in hortis
Maturo cupiens me vegetare die.
Vidi concretas per gramina flexa pruinas
Pendere aut holerum stare cacuminibus
Caulibus et teretes patulis concludere guttas...
Vidi Paestano gaudere rosaria cultu
Exoriente novo roscida lucifero.*

*C'était le printemps et le jour soufflait sa caresse
Après le froid mordant de la nuit,
Une brise plus forte avait précédé les attelages de l'aurore,
Conseillant d'anticiper le jour porteur d'une chaleur brûlante.
J'errais parmi les carrés du jardin, désireux de me rafraîchir au jour murissant.
Je vis la bruine condensée suspendue à l'herbe ployante, ou déposée au
sommet des légumes, et sur les larges choux se former des gouttes luisantes.
J'ai vu les roseraies, qui se plaisent à la culture de Paestum,
Couvertes de rosée au lever nouveau de l'étoile matinale.*

(Ausone)