AEGIS le Libellio d'

TIRÉ A PART

**Ahrne Göran & Brunsson Nils (2010) "L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète", *Le Libellio* d'Aegis, volume 6, n° 1, printemps, pp. 36-52**

## Sommaire

**1**
L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète
*G. Ahrne & N. Brunsson*

**20**
Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?
Intervention d'*A. Noël*

**25**
Débat
Notes prises par *H. Dumez*

**28**
L'économie de la gratuité
*J. Baudinaud*

**36**
Complexité organisationnelle et responsabilité :
que nous apprend Gunther Teubner
*J. Bastianutti*

**53**
Vancouver
*H. Dumez*

**61**
Filmer le travail

**Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :**

http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio

# L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète

Faut-il abandonner le concept d'organisation ? Dans la société de connaissance qui est en train d'émerger, les entreprises, explique-t-on, doivent être des réseaux, pas des organisations au sens traditionnel du terme (Powell, 1990 ; Castells, 1996). De même, nombre de chercheurs mettent l'accent sur les institutions (Greeenwood *et al.*, 2008). Et les auteurs qui s'intéressent à la société ne mobilisent aucunement le concept d'organisation (Bourdieu, 1990 ; Giddens, 1990 ; Habermas, 1981). Bref, quand on regarde la littérature récente, il n'est question que de réseaux ou d'institutions, et fort peu d'organisation. L'organisation, que l'on associe avec la bureaucratie, la hiérarchie, semble être un phénomène du passé, alors que le futur repose sur d'autres formes d'interaction. Tout au contraire, nous pensons que le concept d'organisation est central pour analyser le monde dans lequel nous vivons. Mais il faut alors utiliser une définition du concept plus large que celle employée habituellement dans la théorie des organisations depuis une cinquantaine d'années. Cette nouvelle définition permet d'ailleurs de retrouver les concepts de réseau ou d'institution.

## Des organisations à l'organisation

Dans le champ de la théorie organisationnelle, on distingue traditionnellement entre l'organisation et son environnement. L'environnement est considéré comme du non organisationnel. Pour décrire l'ordre dans l'environnement des organisations, on parle de marché (Håkansson & Johansson, 1993), de réseau (Thompson, 2003) ou d'institution (Scott & Meyer, 1994). Cet ordre ne paraît pas « organisé », alors que pourtant l'environ-nement des organisations est lui-même largement structuré par des organisations (Perrow, 1991). Dans une telle perspective, l'accent est mis sur les organisations (avec un « s »), au sens légal du terme. Beaucoup de livres portent d'ailleurs en titre le mot « organisation » au pluriel (March & Simon, 1958 ; Scott, 1995 ; Perrow, 1986).

Dans ce papier, nous opérons une autre distinction, qui porte sur l'organisé et le non organisé et qui abolit la distinction organisation/environnement. Nous définissons l'organisation, qui est une forme d'ordre social, comme une tentative active, « décidée » (au sens de : ayant fait l'objet d'une décision), pour établir un ordre différent de ceux qui existent déjà, comme par exemple les réseaux ou les institutions. Cette définition est plus large que la définition traditionnelle puisque l'on peut alors trouver de l'organisation en dehors des organisations formelles, ou entre des organisations formelles. Notre définition recouvre à la fois les organisations formelles ou complètes et les organisations incomplètes ou partielles.

Il peut y avoir des éléments d'organisation incomplète ou même complète dans des situations sociales que certains auteurs qualifient de réseaux ou d'institutions. Ces derniers concepts sont parfois employés dans un sens tellement large qu'il finit par masquer des éléments organisationnels essentiels dans nos sociétés contemporaines. A

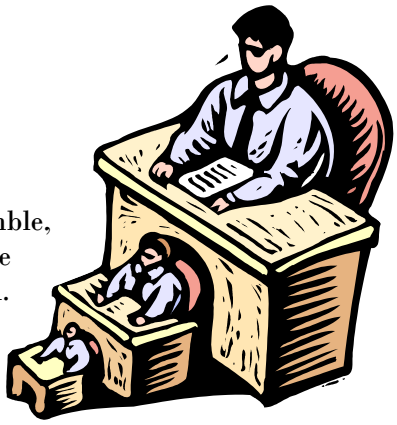
propos de la notion de réseau, on peut même parler de chaos linguistique (Borgatti & Forster, 2003 ; Thompson, 2003). Il semble que quasiment n'importe quelle interaction entre deux organisations puisse être qualifiée de réseau. De même, la notion d'institution s'est éloignée de son sens de « tenu pour acquis » (*taken for granted*) et désigne des organisations formelles comme les institutions européennes. Dès lors que ces concepts sont utilisés dans des sens aussi élargis, on comprend qu'il ne reste plus aucune place pour celui d'organisation. Mais surtout, une telle tendance nous empêche de voir les éléments organisationnels qui existent hors ou entre des organisations. Dans ce papier, nous utiliserons le concept de réseau dans son sens originel, qui s'oppose à celui d'organisation ou de marché (Granovetter, 1985). Idem pour le concept d'institution, qui est différent et, par certains côtés, opposé même au concept d'organisation (Meyer & Rowan, 1977 ; Jepperson, 1991). Un réseau consiste en des relations formelles et informelles qui peuvent varier en intensité émotionnelle et intimité (Granovetter, 1993) et qui tiennent grâce à la réciprocité, la confiance, et le capital social (Borgatti & Foster, 2003 ; Podolny & Page, 1998). Une institution peut être définie comme un modèle (*pattern*) de comportement stable, reproduit de manière routinière, qui se combine à des normes et des représentations, qui est tenu pour acquis par un groupe de personnes, qui peut être restreint ou très étendu, tel que la poignée de main ou la célébration de l'anniversaire (Berger & Luckmann, 1966 ; Jepperson, 1991). A partir de ces définitions, et de l'idée qu'il peut exister des organisations incomplètes, on peut se représenter des formes d'ordre aux caractéristiques, aux causes et aux conséquences différentes. On peut également mieux comprendre les interactions complexes entre ces trois formes d'ordre et comment l'une peut se transformer en une autre.

Dans la section suivante, nous allons montrer que certaines caractéristiques des organisations formelles peuvent se rencontrer hors des organisations informelles. Nous allons décrire plusieurs formes d'organisations incomplètes.

## Les organisations complètes et incomplètes

Nous définissons les organisations comme un ordre ayant fait l'objet d'une décision active. La décision est en ce sens une des dimensions essentielles de l'organisation (March & Simon, 1958 ; Luhmann, 2000). Les décisions sont des énoncés manifestant des choix conscients sur la manière dont les gens doivent agir et quels types de distinctions, d'identités, et de classifications ils doivent opérer. Dans les organisations, par exemple, des décisions attribuent des tâches aux membres, alors que des décisions comptables classent les ressources. Pour créer de l'ordre, les organisations disposent de différents éléments, dont cinq nous paraissent importants :

- l'appartenance (*membership*) ;
- la hiérarchie ;
- les règles ;
- la supervision (*monitoring*) ;
- les sanctions.



Ces éléments organisationnels, combinés ensemble, constituent les organisations formelles – ils sont partie constituante de l'organisation en tant qu'institution. On les trouve dans les lois, les manuels, et les conceptions largement partagées dans les

organisations formelles. Tous sont objet de décision. La décision peut aboutir à des formes différentes pour chacun, mais une organisation formelle les comporte tous, sous une forme ou une autre. Quelque chose n'est perçu comme une organisation, une « vraie » organisation (Brunsson, 2006), que si cette chose dispose de ces cinq éléments.

Comme souvent souligné dans la littérature sur les organisations formelles, ces éléments ont pour effet de faciliter la coordination, d'organiser la division du travail et les comportements collectifs orientés vers une fin (Etzioni, 1961). Ils permettent aussi de concentrer le pouvoir (Clegg, Courpasson & Nelson, 2006).

Concernant l'appartenance, les organisations décident de qui va être autorisé à devenir membre de l'organisation (Ahrne, 1994). L'appartenance implique l'attribution d'une identité, différente de celle des non membres. Le membre d'une organisation s'attend à être traité par l'organisation sur un pied différent que les non membres, et l'organisation attend de ses membres qu'ils se comportent de manière différente des non membres. Les membres peuvent d'ailleurs être exclus. Rien à voir avec l'appartenance à un réseau, dont les membres se connaissent d'une façon ou d'une autre, qu'ils soient de simples connaissances, des amis ou des parents. L'appartenance à un réseau ne repose pas sur une décision. Si un membre ne convient plus, il est ostracisé. Plus personne ne lui parle ou ne l'appelle.

Les organisations présentent une hiérarchie, ce qui implique le droit de décider sur les autres. Ce droit est confié à une personne ou une procédure, par exemple le vote. La hiérarchie est un pouvoir organisé. À la source de ce pouvoir se trouve un type de décision, la décision sur qui doit décider. Ceux qui décident dans l'organisation n'ont pas besoin des caractéristiques de ceux qui décident hors des organisations : ils n'ont besoin ni d'avoir des ressources supérieures, ni de disposer de charisme, ni d'être des leaders (Brunsson & Holmblad Brunsson, 2009).

Les organisations peuvent émettre des ordres, mais aussi des règles que leurs membres doivent suivre dans leurs actions et leurs manières de classifier (Weber 1968 ; March, Schulz & Zhou, 2000). La plupart des règles sont écrites et toujours énoncées. On peut contraster ces règles avec les normes qui ne sont pas objet de décision mais qui s'imposent dans des groupes ou des sociétés par le biais de processus de socialisation et d'internalisation (Berger & Luckmann, 1966).

Une organisation a également le droit de superviser la manière dont ses ordres et ses règles sont suivis. Il ne s'agit pas seulement de vérifier que personne ne fait ce qui est interdit. Il s'agit aussi de mesurer et d'estimer la manière dont les membres accomplissent les tâches qui leur ont été confiées. Une bonne partie de cette supervision est réalisée via les systèmes comptables et financiers. Cette forme de supervision est très différente de celle qui s'opère dans les réseaux et qui repose plutôt sur la rumeur et le on-dit (*gossip*) (Burt, 2005, p. 105).

Enfin, les organisations peuvent prendre des sanctions, tant positives que négatives. Elles peuvent décider d'attribuer plus de ressources à untel qu'à tel autre. Elles peuvent changer le statut d'un membre en lui attribuant une promotion, un grade, une récompense, un diplôme, une médaille. Elles peuvent au contraire sanctionner négativement en refusant une promotion ou une augmentation de salaire, ou en excluant. Ces formes de sanctions sont elles aussi très différentes de celles que l'on trouve hors des organisations, sur les marchés par exemple.

*Les organisations incomplètes*

Ceux qui veulent organiser n'ont pas toujours la possibilité, ou l'envie, de construire une organisation complète, formelle. Ils peuvent alors se contenter de n'emprunter que quelques éléments parmi les cinq mentionnés. Dès lors, ils décident de n'établir, entre des individus et des organisations, simplement qu'une organisation incomplète. Ils organisent, mais en dehors d'une organisation complète.

Si l'on ne joue que sur l'appartenance, on crée un club. On peut ainsi devenir membre du club famille Ikea ou du club British Airways Executive. Les restaurants et les boîtes de nuit peuvent attribuer une carte de membre du club, avec différents avantages, à des célébrités pour qu'elles fréquentent leur établissement. Mais il n'y a pas de hiérarchie –on ne peut obliger un membre à venir– non plus qu'il n'y a de règle que les membres seraient tenus de suivre, ni de supervision.

La hiérarchie peut être un élément assez courant d'organisation. Quand des individus ou des représentants de différentes organisations veulent accomplir quelque chose en commun, il n'est pas rare qu'ils désignent quelqu'un qui a pouvoir de décision pour une durée limitée et pour une tâche particulière. On peut par exemple nommer un coordinateur (*convenor*) qui a le pouvoir de convoquer une réunion et d'en fixer l'ordre du jour. Lors d'une réunion, on peut nommer un président. Quand nous cherchons un restaurant, nous confions à une personne le soin de diriger le groupe. Ainsi sommes-nous sûrs d'aller au moins dans la même direction... De même, sur un bateau, il est plus prudent de nommer un capitaine.

Il existe des groupes dans lesquels personne n'a idée de qui est membre, qui n'ont pas de règles, et qui néanmoins ont une hiérarchie. Ce sont par exemple, les gangs, les mouvements de résistance, et tous les groupes souterrains (Borell & Johansson, 1996). Dans ce type de groupe, les membres ne rencontrent qu'un ou deux autres membres, échangent des informations, reçoivent des ordres sur ce qui doit être fait. La cohésion vient d'une interdépendance forte entre les participants, souvent due à une menace externe, par exemple le risque d'exposition publique ou de punition.

Il arrive que des règles soient imposées à des gens ou des organisations, qui n'appartiennent pas à une même organisation. Nous avons appelé ces règles des « standards » (Brunsson & Jacobsson, 2000 ; Dumez, 2003). Ces règles sont des recommandations et leur respect est volontaire. Il y a les standards techniques pour les produits, ou les standards pour les process de production, et les organisations sur un plan international. Les règles d'étiquette sont un exemple du processus.

Beaucoup d'organisations se consacrent, à plein ou partiellement, à la supervision (*monitoring*) d'autres organisations sans nécessairement mobiliser les autres éléments organisationnels. On peut prendre pour exemple les institutions de notation, comme Standard & Poor's ou Moody's, qui donnent des notes de confiance financière pour les municipalités, les États, les entreprises partout dans le monde (Kerwer, 2002). Des journaux établissent aussi des classements entre organisations. Le *Financial Times* classe ainsi les écoles de gestion dans le monde (Wedlin, 2006). World Human Rights Watch supervise la façon dont les États respectent les droits de l'homme. De tels notations et classements sont des tentatives d'établissement d'ordres statutaires. La grande majorité des sciences sociales dans les universités, les organismes de sondage et d'étude de l'opinion publique, font aussi ce type de supervision.

D'autres organisateurs jouent sur les sanctions. C'est le cas avec la certification ou l'accréditation qui affectent à la fois l'identité et le statut de ceux qui les obtiennent ou non. De même pour les prix et les récompenses. Il existe d'ailleurs aussi des prix

« ironiques », celui de la pire compagnie dans la gestion de l'égalité entre hommes et femmes ou de l'environnement.

On voit donc que chaque élément peut exister indépendamment. Néanmoins, il est courant pour un organisateur de mobiliser plusieurs éléments. Par exemple, certains standards sont fournis avec des systèmes de certification décidés par les standardisateurs ou d'autres organisations. Les classements sont parfois assis sur des règles objet de décision. Rassemblés dans un club, les consommateurs peuvent être supervisés au niveau de leurs habitudes de consommation. Dans les partenariats entre organisations, la hiérarchie peut être combinée avec l'appartenance sans règle et sanctions (Sandebring, 2006). D'autres partenariats peuvent reposer sur l'appartenance et les règles, ou l'appartenance et la supervision sans autre élément impliqué (Lembke, 2006).

## La particularité de l'organisation

Les organisations complètes et incomplètes sont deux formes différentes d'ordre mais elles partagent de grandes caractéristiques communes. Bien qu'elles s'en différencient, elles comportent également des points communs avec les autres formes d'ordre que sont les réseaux et les institutions (d'où les confusions signalées plus haut entre ces différentes formes d'ordre). Comme un réseau, l'organisation est une forme d'interaction entre individus et organisations. Comme une institution l'organisation peut produire un ordre social fait de modèles communs de comportements et de classifications partagées relativement stables dans le temps qui produisent de la prévisibilité et facilitent les interactions entre individus et organisations (Berger & Luckmann, 1966 ; Scott, 1995).

Mais là s'arrêtent les similitudes. Les organisations complètes et incomplètes diffèrent profondément des institutions et des réseaux et, sur divers plans, elles peuvent être considérées comme des opposés aux autres formes d'ordre.

Les institutions et les réseaux, au sens strict, sont deux exemples d'ordres émergents qui se produisent plutôt qu'ils ne sont créés (Abrahamsson, 2007). Berger et Luckmann ont décrit les institutions comme le résultat de la routinisation de l'interaction. Une adaptation mutuelle entre les personnes conduit à des routines qui se répètent et sont enfin tenues pour acquises (Berger & Luckmann, 1966). Les institutions sont ensuite enchâssées (*embedded*) en tant qu'éléments de cultures plus larges (*ibid.*) De la même manière, un réseau véritable naît spontanément quand des personnes se rencontrent dans des contextes variés et apprennent à se connaître (Bommes & Tacke, 2005). Ceci se développe dans la mesure où ceux qui s'impliquent dans le réseau ont eux-mêmes des contacts qui coïncident ou pas avec ceux des autres. Les relations qui constituent le réseau sont enchâssées dans d'autres relations sociales et les frontières du réseau sont floues (Thompson, 2003 ; Borgatti & Foster, 2003).

Le fait que les organisations complètes et incomplètes ne sont précisément pas émergentes au sens des réseaux ou des institutions, mais sont fondées sur des décisions a d'importantes conséquences. Une décision implique des attentes en matière de comportement qui sont communiquées à ceux qui sont concernés par ces attentes.

Cela implique tout d'abord que l'organisation, complète ou incomplète, est une tentative pour créer un ordre. Il est loin d'être assuré que ces attentes puissent être totalement comblées et que les décisions soient mises en œuvre. Les individus

peuvent refuser d'accepter de devenir membres ou d'accepter la hiérarchie, ils peuvent enfreindre les règles, et les inspections et sanctions peuvent ne pas parvenir à se matérialiser. Comme beaucoup de recherches sur les organisations l'ont montré dans les cinquante dernières années, l'ordre résultant est souvent très différent de ce que ceux qui ont décidé de créer une organisation formelle avaient anticipé. Il en est de même pour les organisations partielles. La même chose n'est pas vraie des institutions et des réseaux : il s'agit d'ordres existants, pas de tentatives d'ordres. On ne peut pas parler de l'échec d'un réseau ou d'une institution : ils existent, ou ils n'existent pas. L'étude des institutions et des réseaux porte sur des résultats, celle de l'organisation sur des tentatives et des résultats, à la fois sur l'ordre que l'on a tenté de créer et celui qui en est réellement résulté, à la fois sur les succès et les échecs, sur les raisons pour lesquelles les choses ont tourné différemment de ce qui avait été décidé.

Ensuite, les décisions dramatisent l'incertitude (Luhmann, 2000). Les décisions sont des tentatives pour créer de la certitude, pour établir le futur. Mais elles créent également de l'incertitude en montrant que le futur est l'objet d'un choix. Dès lors, il pourrait être différent. En ce sens, les décisions pavent le chemin de la contestation. Les décisions d'introduire un nouvel impôt sur un groupe particulier ou d'imposer l'uniforme dans les écoles, sont contestées quand les différences de salaires ou les similitudes dans les façons de s'habiller imposées par la mode ne le sont pas. De même, les organisations sont contestées quand les réseaux et les institutions ne le sont pas. Ainsi, que l'on choisisse d'organiser par l'entremise d'organisations formelles ou incomplètes, le risque est grand que les décisions et leurs contenus soient remis en question. Même si l'organisation correspond bien à ce qui avait été prévu, elle reste fragile. Dès lors que l'ordre prévalant est perçu comme un ordre organisationnel, c'est-à-dire décidé, il est exposé à la critique. On met en avant des alternatives, on exige de nouvelles décisions. L'ordre organisationnel est par nature instable. Au contraire des institutions, les organisations ne sont jamais tenues pour acquises. Il y a toujours une alternative à l'organisation, pas à l'institution. On comprend alors pourquoi, dans l'histoire, de nombreux organisateurs ont essayé de présenter l'ordre organisationnel comme n'en étant pas un, que l'on parle de fondement divin de la royauté ou que l'on invoque les nécessités économiques. La réussite a toujours été limitée, et des alternatives ont toujours été discutées.

En troisième lieu, les décisions fournissent un prêt-à-penser pour expliquer l'ordre prévalant : il provient des décisions prises. L'explication est moins facile pour les institutions ou les réseaux qui émergent à partir de très nombreuses interactions sur une longue durée. Dans le même temps, de hautes exigences se font jour autour de l'ordre organisationnel : on demande de la transparence et du rendu de comptes (*accountability*). On veut savoir qui a pris la décision, à quel moment et dans quel contexte. Alors que les comportements en relation avec des institutions ou des réseaux ne demandent ni mobilisation, ni justification (Jepperson, 1991) les décisions organisationnelles sont sujettes aux deux.

Quatrièmement, et ceci est lié au point précédent, les décisions sont un indice de l'importance de certaines personnes. Elles établissent un lien entre l'ordre et quelques décideurs (et même parfois un seul). La légitimité d'une décision vient en partie du statut de ceux qui l'ont prise : la décision est d'autant mieux admise qu'elle a été prise par les bonnes personnes suivant les bonnes procédures. Parfois, la légitimité de la décision est faible parce que les individus veulent pouvoir décider pour eux-mêmes. Dans les organisations complètes ou incomplètes, les gens ont une « zone

d'indifférence » (Barnard, 1938) limitée. Même si les réseaux et les institutions apparaissent comme des produits de l'activité humaine, et pas comme des états de nature, on ne sait pas bien comment ils sont apparus. En tout cas, on ne peut pas les imputer à quelques personnes. On doit les mettre en rapport avec tous ceux qui partagent l'institution ou, dans le cas des réseaux, avec tous ceux qui y participent. Dès lors, ils sont par définition légitimes pour tous ceux-là. Pour un observateur extérieur, la question de la légitimité d'un réseau ou d'une institution peut se poser, mais elle ne dépend pas de quelques participants seulement.

Enfin, les décisions dramatisent le contrôle humain, le fait que les décideurs sont les causes des actions qui en découlent. Dans la mesure où les décisions sont vues comme des choix influencés par les préférences des décideurs (March & Simon, 1958), elles dessinent le portrait d'un décideur disposant d'une volonté libre et s'en servant. Dans le même temps, ces décideurs sont ainsi dépeints comme des causes – causes d'actions futures ou de classifications. Or, être une cause en tant que volonté libre est le fondement de la responsabilité (Aristote, *Éthique à Nicomaque*). Prendre des décisions est donc sans doute le moyen le plus sûr d'exercer sa responsabilité. Dans les organisations formelles, celui qui est responsable, au sens légal et moral, est clairement identifié. Les organisations formelles opèrent une distinction entre les décideurs, qui sont hautement responsables, et les autres membres, relativement irresponsables (Brunsson, 1985 ; Kühl, 2005). L'organisation hors des organisations a également tendance à concentrer la responsabilité dans une certaine mesure (dans les réseaux et institutions, la responsabilité est au contraire très diluée : tout le monde et personne est responsable).

## Une illustration : l'organisation globale

Comme les organisations formelles ou complètes, les organisations incomplètes sont un phénomène extrêmement courant. Les organisations globales en sont un excellent exemple, illustrant la limitation du concept étroit de l'organisation.

Il existe un ordre global robuste, fait de grandes similarités partout dans le monde eu égard à la manière dont les individus agissent et opèrent des distinctions. Il est remarquablement aisé d'interagir et de communiquer avec des individus et des organisations. Il est presque aussi aisé d'anticiper les réactions d'individus ou d'organisations au loin, que celles de ceux qui nous entourent. Il paraît important de comprendre comment un tel ordre est possible.

Traditionnellement, c'est à l'aide d'un type particulier d'organisation, l'État nation, puissant dans le cadre de ses frontières, que les chercheurs ont expliqué l'ordre social. Cela étant, ils font peu référence à leur sujet à la notion d'organisation, bien qu'ils aient mobilisé les éléments mêmes de l'organisation formelle : l'appartenance, la hiérarchie, les règles, le droit de supervision et de sanctions – dans ce cas, la citoyenneté, les gouvernements, les lois, la supervision par les instituts de statistique, le fisc, la police, et, au niveau sanction, les subventions ou les punitions en cas d'infraction. Pourtant, la globalisation et d'autres processus à l'œuvre semblent avoir fait perdre aux États une partie de leur importance, et les avoir fait évoluer vers un autre type de rôle (Sassen, 2006). Mais ce changement de rôle des États ne signifie pas que le monde moderne est moins organisé que précédemment. Le fait qu'il n'y ait pas d'État au niveau mondial ne signifie pas l'absence d'un ordre (Rosenau, 1992) ou que de nouveaux concepts comme la gouvernance (Kjaer, 2004) et les réseaux (Castells, 1996) sont requis à la place du vieux concept d'organisation. Quand on élargit en effet le concept d'organisation, en prenant en compte le

phénomène des organisations incomplètes, on voit que l'ordre global est largement un ordre organisé. Dans cet ordre, on relève de nombreuses organisations complètes : les entreprises multinationales, les groupes de pression comme le WWF ou Greenpeace. On relève également plus de 10 000 méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont des organisations, comme les Nations Unies, l'Union Européenne, mais aussi Birdlife International, ou la Fédération Internationale de la Crémation. Ces organisations créent de l'ordre entre leurs membres, par delà le territoire des États (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008).

Néanmoins, l'essentiel de l'ordre global est fait d'organisations incomplètes, à base d'une combinaison de deux éléments organisationnels ou plus (Ahrne & Brunsson 2006). La plupart de ces éléments organisationnels sont fournis par des organisations formelles qui essaient d'organiser d'autres organisations. Les organisations internationales de standardisation, d'autres organisations internationales dont les membres sont des individus, ou des méta-organisations telles qu'Amnesty International ou l'OCDE, créent des standards pour les organisations partout dans le monde. Les organismes de certification certifient eux aussi toutes les organisations d'une même catégorie dans le monde, du point de vue de la qualité ou de la responsabilité sociale. Standard and Poor's et le *Financial Times* établissent des classements mondiaux. Ce type d'organisme crée des statuts. Des partenariats transnationaux entre États, entre firmes ou entre associations, usent de combinaisons variées d'éléments organisationnels (Mörth, 2008).

Les marchés globaux forment eux aussi un domaine qui est organisé partiellement. Ils dépendent à la fois d'une organisation nationale et internationale. On ne peut être un intervenant sur certains marchés que si on a obtenu licence de l'être, de même que certaines firmes sont boycottées par certains groupes de pression ou que l'on ne peut consommer qu'à partir d'un certain âge. Des méta-organisations transnationales telles que l'OMC ou l'Union européenne ont une autorité hiérarchique et peuvent émettre des règles. Les règles ne portent pas seulement sur l'identité de ceux qui peuvent acheter ou vendre, mais aussi sur la qualité des biens échangés. Elles sont émises par des autorités gouvernementales mais également par des organisations internationales de standardisation ou des groupes d'intérêts (par exemple, pour les règles touchant à l'environnement ou au commerce équitable). Il existe des règles de concurrence assez similaires dans les différents pays (Djelic, 2006). Dans le domaine des lois sur les sociétés ou des lois commerciales, des grands cabinets de juristes internationaux sont impliqués (Quack, 2007). Les marchés sont supervisés de manière très diverse par des analystes, des banques, des agences statistiques, et des groupes d'intérêts. Ceux qui ne respectent pas les règles peuvent être sanctionnés diversement : de la certification refusée au boycott. Cela peut être le cas, par exemple, de distributeurs vendant les produits de firmes faisant travailler des enfants. Par contre, on ne peut guère dire que l'ordre global est régi par des institutions, autrement qu'il est tenu pour acquis. Au contraire, il est controversé et beaucoup de tentatives sont faites pour le changer (Boström & Tamm Hallström, 2010).

Ce sont donc des efforts d'organisation qui créent l'essentiel de la coordination globale. De la même manière que la coordination est facilitée par des organisations complètes, États ou firmes, elle peut l'être au niveau transnational ou global par des organisations incomplètes. Elle est alors facilitée par la technologie, que ce soit la possibilité d'échanger rapidement des données ou le transport aérien. Ces

technologies sont elles-mêmes rendues possibles par des organisations partielles telles que IATA pour le transport aérien ou l'Internet Society pour les NTIC.

## La dynamique de l'organisation

Comment l'organisation partielle apparaît-elle ? Ne vient-elle que d'efforts inaboutis pour créer de l'organisation complète ? Ou des organisateurs, consciemment, mobilisent-ils seulement quelques-uns des éléments de l'organisation pour organiser leur environnement ?

A priori, il semble difficile d'organiser les choses de manière incomplète, sans sanctions, par exemple, sans hiérarchie ou sans appartenance définie. Les organisations incomplètes sont alors sujettes à une concurrence possible et la tentative pour créer de l'ordre, suscitant finalement de la concurrence, peut se terminer dans un désordre augmenté. Dès lors, les organisateurs tendent à ajouter des éléments organisationnels à leur répertoire. La gestion des ressources communes fournit ici un exemple intéressant. Ostrom (1990) a montré que quand les gens sont à même de mobiliser des éléments organisationnels tels que l'appartenance, les règles et la supervision, ils ont plus de chance de réussir à gérer une ressource partagée que quand ils ne sont pas en situation de s'organiser. Les organisateurs peuvent alors être tentés d'utiliser tout le répertoire et de créer une organisation complète. L'avantage est que, dans ce cas, l'utilisation des éléments ne demande pas à être spécialement légitimée. De plus, une organisation dispose de ressources, ce qui rend l'appartenance enviable.

En conclusion, on peut dire que l'organisation incomplète est souvent un aveu d'impuissance : les organisateurs n'ont pas eu l'énergie, ou les ressources, de créer une organisation complète, ou ils se sont heurtés à une résistance. Ou ils se sont rendus compte du fait qu'insister pour mobiliser un élément organisationnel bloquait l'adoption d'un autre élément. Par exemple, mettre l'accent sur la hiérarchie et le respect des règles peut décourager l'appartenance, surtout si les membres sont des organisations jalouses de leur indépendance – cas des méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008, Ch. 4).

### *Les raisons de créer des organisations incomplètes*

Pour autant, toutes les organisations incomplètes ne sont pas des organisations formelles avortées. On peut choisir délibérément de créer une organisation incomplète. Les déficiences des organisations incomplètes n'entraînent pas toujours la volonté de passer à l'organisation complète en leur ajoutant des éléments organisationnels. Quelquefois, il n'en est tout simplement pas besoin, dans la mesure où l'ordre souhaité existe. S'il existe déjà un réseau par exemple, l'organisateur peut se passer de l'appartenance. Si les gens se trouvent sur place, de même, l'appartenance n'est pas forcément requise. Les règles, la supervision et même les sanctions peuvent s'appliquer à ceux qui sont là. S'il existe des normes partagées, qui rejoignent les valeurs de l'organisateur, il n'est pas nécessaire de formuler des règles et l'on peut même se passer des autres éléments organisationnels. Lorsqu'on cherche à organiser la collaboration entre chercheurs de différentes universités, il n'est pas nécessaire de formuler de nouvelles règles sur l'évaluation du travail de recherche. Pas plus nécessaires ne sont l'organisation d'une supervision et la mise en place de sanctions. Le séminaire de recherche est une forme institutionnalisée de supervision et, en cas de mauvaise qualité du travail, la rumeur s'en répand dans le milieu. La

hiérarchie et l'appartenance peuvent par contre être nécessaires pour mettre sur pied les réunions, fixer l'agenda et l'ordre du jour.

Les organisations qui standardisent (ISO, CEN ou CENELEC, par exemple) parviennent souvent à faire respecter leurs standards sans utiliser les autres éléments organisationnels. Elles jouissent d'une forte légitimité (Tamm Hallström, 2004) et, pour des raisons de réputation, il n'est pas facile de ne pas respecter leurs standards. Par ailleurs, une fois que le standard est répandu, les organisations ont besoin de le respecter si elles veulent se coordonner avec celles qui l'ont déjà adopté.

Si chacun sait comment les autres se comportent, il n'est pas besoin de supervision. D'un autre côté, s'il est difficile de savoir comment les individus et les organisations agissent, mais si l'on sait qu'ils peuvent être frappés durement en cas de mauvais comportement, par exemple par un boycott, si ce comportement est connu, alors il n'est pas vraiment besoin de sanctions. La supervision suffit.

Autre cas. Un organisateur n'a pas besoin de mobiliser tous les éléments organisationnels s'il existe une division du travail entre les organisateurs qui fournissent chacun un des éléments. Ce cas se rencontre en ce qui concerne la qualité (Tamm Hallström, 2004). Les organisations de standardisation émettent des standards de qualité. D'autres testent la manière dont les organisations et entreprises respectent ou non ces standards et attribuent des certificats. Une horde de consultants fournit des conseils aux organisations sur la manière dont elles doivent mettre en œuvre les standards et compléter le processus de certification. Dans de nombreux pays, il existe des prix de la qualité attribués chaque année. Tout ceci concourt à un haut degré d'organisation. Pour un standardisateur, l'idée peut être bonne d'abandonner à d'autres les tâches de supervision et de sanction (Seidl, 2007). Elles réclament en effet d'importantes ressources qui peuvent être utilisées pour autre chose. Si l'on organise un partenariat fondé juste sur l'appartenance et les règles, les membres se surveillent et se sanctionnent entre eux. Par exemple, si un membre ne respecte pas les règles, les autres refusent de continuer à coopérer avec lui.

Comme il a été dit, la hiérarchie n'est pas seulement source de pouvoir, elle concentre aussi la responsabilité sur ceux qui sont au sommet, et ceux qui n'apprécient pas cette concentration tendent à éviter la mise en place d'une hiérarchie. Le rôle des organisateurs qui la refusent s'appuient sur le respect volontaire des règles (*compliance*) : la décision finale appartient à ceux qui choisissent ou non de respecter les règles et la responsabilité reste ainsi mieux partagée. C'est le cas pour les standards. Par contre, les lois nationales reposent sur la hiérarchie et la concentration de la responsabilité. Cette distribution différente de la responsabilité se retrouve au niveau du système des plaintes : les standardisateurs font face à beaucoup moins de plaintes et critiques que les législateurs ou les patrons d'organisations qui subissent les premiers des manifestations et les seconds l'opposition des syndicats (Brunsson, 1999).

Le fait d'avoir des membres est à double tranchant. Les membres sont utiles, mais souvent exigeants. Ils tendent à vouloir avoir de l'influence et compliquent le processus de prise de décision. Les organisateurs peuvent être tenus responsables pour ce que font les membres, même si le comportement des seconds est indépendant de ceux que voulaient les premiers. Dans les partenariats public-privé, il a parfois été décidé de ne pas avoir de membres identifiés, ce qui s'est révélé bénéfique. L'organisation ayant lancé le partenariat peut ainsi changer les partenaires quand elle le souhaite en fonction des objectifs de la coopération (Sandebring, 2006).

*L'organisation comme résistance*

Ceux qui sont l'objet d'une tentative d'organisation peuvent réagir en s'opposant à la tentative et en essayant d'échapper à l'organisation qu'on veut leur imposer. Ils peuvent estimer qu'ils ont le droit de décider par eux-mêmes et qu'ils sont déjà organisés d'une autre manière. Cependant, l'attitude inverse est également possible : on veut plus d'organisation. Ceux qui sont déjà organisés plaident pour une organisation encore plus structurée. Ils peuvent s'appuyer d'ailleurs sur la démocratie : elle repose en grande partie sur de l'organisation (Mörth, 2004). Ceux qui, par exemple, sont juste exposés à des sanctions peuvent exiger de la supervision et des règles. Par exemple, ceux qui sont tout en bas de l'organisation et se sentent oubliés dans les promotions, veulent être supervisés pour que leur travail soit mieux reconnu, et veulent des règles pour qu'on voie qu'ils les suivent. Ceux qui sont exposés à des standards veulent de la hiérarchie pour ne pas porter la responsabilité, la reporter sur ceux qui seront en charge de formuler les règles et qu'un système de plaintes soit installé.

Ceux qui ne veulent pas être organisés par d'autres peuvent être tentés de s'organiser eux-mêmes. Ils peuvent par exemple mettre en place leurs propres récompenses et classements. Les écoles de gestion européennes, lassées d'être évaluées par le *Financial Times*, ont créé leur propre méta-organisation, EQUIS, qui surveille ses membres et décide si une école peut être certifiée au regard des règles d'EQUIS ou non. Créer une méta-organisation de cette manière, à des fins défensives, n'est pas inhabituel. Ce type d'organisation peut garantir que ses membres suivent des règles, sont supervisés, éventuellement sanctionnés, et dissuadent d'autres formes d'organisation concurrentes.

En conclusion donc, ceux qui sont exposés à des tentatives d'organisation, peuvent avoir des raisons d'ajouter des éléments d'organisation. Mais, comme les organisateurs eux-mêmes, ils peuvent ne pas avoir l'intérêt suffisant ou la capacité de créer plus d'organisation. D'ailleurs, les organisateurs peuvent, de leur côté, résister aux pressions venant des organisés pour avoir encore plus d'organisation, parce que ce surcroît d'organisation bénéficierait plus aux organisateurs qu'à eux. Il nous paraît important pour la recherche de comprendre dans quelles conditions les interactions entre organisateurs et organisés peuvent conduire à plus ou à moins d'organisation.

## Organiser les institutions et les réseaux

L'organisation peut surgir comme une réaction contre l'ordre créé par les institutions ou les réseaux existants. Il s'agit alors de tentatives pour répondre aux aspects négatifs perçus des ces formes d'ordre. Les institutions et les réseaux peuvent être transformés en organisation. La transformation inverse a été souvent étudiée en théorie des organisations. Les organisations se transforment en institutions quand elles sont tenues pour acquises (Selznick, 1957). Et une organisation peut se dissoudre en réseaux informels entre collègues, par exemple sous la forme d'oligarchies (Michels, 1962) ou comme « organisation informelle » (Blau & Scott, 1963). L'organisation incomplète peut connaître des transformations similaires. Des éléments organisationnels s'institutionnalisent. Par exemple, une règle lorsque les gens ne se souviennent plus qui l'a décidée, ni quelles en étaient les motivations ou les alternatives envisagées. Les organisations incomplètes peuvent se transformer en réseaux. Par exemple, un cartel, interdit, peut se transformer en réseau informel.

Pourtant, les raisons pour lesquelles les institutions et les réseaux se transforment en organisation, et la manière dont elles le font, les conséquences entraînées par cette transformation, ont été beaucoup moins étudiées dans la littérature. La recherche sur ce point devrait permettre de mettre en lumière les raisons du besoin d'organisation et ses conséquences. Dans cette section, nous soutenons l'idée qu'il existe trois raisons de chercher à transformer des réseaux et des institutions en organisation : changer les comportements ou les classements que ces formes structurent ; améliorer la transparence et le rendu de comptes (*accountability*) ; créer un ordre plus facile à comprendre et à expliquer. Dans le cas des réseaux, un quatrième motif possible consiste à vouloir créer un environnement.

### *Organiser les institutions*

Il est plus facile d'organiser d'une manière qui ne s'éloigne pas trop de l'ordre produit par les institutions existantes (Meyer & Rowan, 1977). L'organisation est une stratégie habituelle pour ceux qui veulent changer les relations de pouvoir, le comportement, les identités, les statuts qui se sont institutionnalisés. Par exemple, des lois nouvelles sont censées non seulement codifier les normes existantes dans la société mais aussi ajuster les comportements et influencer les identités et statuts. Les mouvements sociaux, tels que les groupes environnementaux, essaient de déstabiliser les institutions de manière directe en agitant l'opinion et en secouant les conceptions existantes et les normes. Mais ils essaient également d'opérer le changement via l'organisation : ils formulent des standards, installent des systèmes de supervision, et des schémas de certification (Boström & Klintman, 2008).

L'organisation peut apparaître comme une méthode plus rapide que la tentative de changer directement les institutions. Ceux qui veulent changer les manières de se tenir à table ont plus vite fait d'écrire des livres sur l'étiquette que de passer par la socialisation et la civilisation. Par contre, beaucoup d'organisateurs souhaitent que leur nouvel ordre organisé s'institutionnalise. La politique radicale a souvent eu en vue le changement institutionnel par une voie organisationnelle, comme en témoignent les politiques d'égalité entre les sexes dans certains pays (Linder, 2002). Parfois, les tentatives de changement s'inspirent d'un ordre existant déjà ailleurs, qu'elles veulent imiter. Par exemple, une entreprise ou une université cherche à imiter une autre firme ou une autre université pour égaler son succès. L'organisation peut être alors le moyen de changement le plus efficace, par sélection ou par transformation. Il est plus facile d'imiter les décisions d'une autre organisation –par exemple imiter ses règles ou son système de rémunération– que de trouver ce que les gens considèrent comme acquis dans l'organisation imitée. Et même si l'on mène l'enquête et si l'on finit par comprendre les institutions de l'autre organisation, il est difficile de transférer directement ces institutions dans un contexte dont elles ne font pas partie. Il est plus facile de transformer une institution en organisation, puis de transférer cette organisation. Ce qui est tenu pour acquis dans le contexte imité devient une organisation décidée dans le contexte de l'imitateur, au moins dans une première étape.

Par exemple, des régions économiquement performantes sont caractérisées par des dispositions législatives avec une tradition d'ouverture des firmes. Pour les politiciens qui veulent créer un succès similaire dans leur propre région, il est plus facile d'imiter le dispositif législatif que de faire que des milliers de firmes refermées sur elles-mêmes se mettent à s'ouvrir les unes aux autres. On peut essayer d'obtenir cette ouverture par des lois et règlements mais ces textes ne seront pas de même nature que

l'ouverture comme institution dans la région imitée. Il n'est pas sûr qu'ils auront l'effet recherché et conduiront au succès.

Un autre objectif de la transformation d'institutions en organisations consiste à accroître la transparence et le rendu de comptes. L'idée n'est pas de changer l'ordre existant, mais de clarifier la manière dont il se présente et son domaine d'application. Les ordres institutionnels sont souvent opaques et difficiles à comprendre, en particulier pour les nouveaux arrivants et les gens extérieurs. Si l'on veut plus de transparence, on exige de l'organisation. Et quand on veut du rendu de compte, c'est -à-dire savoir qui est responsable, c'est la même demande qui est faite.

Un exemple récent est donné par les codes éthiques imposés aux scientifiques. La science est en voie de devenir une institution globale (Drori *et al.*, 2003). Ceci inclut un ethos de la science caractérisé par des valeurs comme l'honnêteté intellectuelle, l'intégrité et le désintérêt (Merton, 1968, p. 596). Pour ceux qui ne sont pas impliqués directement dans la recherche scientifique, il est difficile de savoir quelle est la signification pratique de ces valeurs et dans quelle mesure elles exercent un réel contrôle sur la pratique scientifique. Ayant réalisé l'énorme importance de la science dans la société contemporaine, le public a fait des demandes d'information et de contrôle. Les politiciens ont réclamé une plus grande transparence, du rendu de compte et des moyens de sanctions négatives et positives. Dans de nombreux pays, les conseils de la recherche et autres instances de même nature ont formulé et imposé des règles éthiques pour les scientifiques, ainsi que des systèmes de surveillance et de sanctions (Kalleberg, 2003).

C'est une idée communément admise que les institutions se trouvent renforcées quand elles sont organisées. Le système juridique a en partie pour objet de renforcer et empêcher les comportements tenus pour acquis par une majorité. Scott (1995) défend la position que des institutions fortes se caractérisent non seulement par le fait qu'elles s'imposent dans les façons de penser des individus et dans les normes qu'ils adoptent (« les piliers cognitifs et normatifs »), mais aussi par le fait qu'elles sont codifiées dans des éléments organisationnels comme des règles écrites, de la supervision et des sanctions (« le pilier régulateur » – *regulative pillar*).

Cependant, les institutions peuvent aussi être affaiblies par de l'organisation. En exposant un ordre institutionnel, tenu pour acquis, à la décision, on ouvre le problème de son questionnement, on le met en discussion. Quand les décisions sont prises concernant les règles, la supervision et les sanctions, de moins en moins de gens tiennent l'ordre pour acquis et l'institution peut se dissoudre. L'ordre décidé a un impact moindre de celui de l'ordre institué. Il devient plus facile à changer. A l'inverse des institutions, l'organisation offre des instruments de changement faciles : de nouvelles décisions. Même si l'intention initiale était juste d'améliorer la transparence, on peut s'apercevoir que cet ordre institué plus transparent a perdu de sa stabilité et est d'avantage soumis au changement.

L'organisation de l'éthique scientifique a conduit à des discussions, des critiques, et à des suggestions de règles alternatives. Quoique le changement n'ait pas été présenté comme intentionnel, il est un résultat. Dans des pays comme l'Allemagne où un certain degré de responsabilité sociale peut être considéré comme institutionnalisé depuis longtemps, l'introduction du concept de responsabilité sociale d'entreprise a été accueillie avec beaucoup de scepticisme dans les entreprises. Ce concept semblait renvoyer à un ordre déjà existant (Kinderman, 2008). Mais on peut se demander si l'adoption du concept ne va pas créer une situation nouvelle avec beaucoup plus de discussions et de remises en question qu'avant.

Une stratégie possible de changement d'un ordre institutionnel est d'abord de l'organiser (par exemple, pour répondre à un souci de transparence et de rendu de compte), et ainsi de l'affaiblir, pour, dans un second temps, suggérer et commencer à mettre en place une organisation nouvelle. Mais une telle stratégie ne peut marcher à tous les coups. Sous quelles conditions l'organisation affaiblit-elle ou renforce-t-elle les ordres institutionnels, constitue une question à la fois pour les chercheurs, mais on peut aussi se demander si les organisateurs sont conscients de telles dynamiques.

Une question plus spécifique porte sur les effets entraînés par les exigences aujourd'hui très populaires de transparence et de rendu de compte (Boström & Garsten, 2008 ; Garsten & Lindh de Montoya, 2008) selon différentes conditions et le fait de savoir dans quelle mesure ces demandes ont pour objet le changement plutôt que juste la transparence et le rendu de compte.

### *Organiser les réseaux*

Dans un réseau pur, on ne trouve aucun élément organisationnel. C'est précisément l'absence de tout élément organisationnel qui donne au réseau ses qualités très particulières (voir par exemple Kanter & Eccles, 1992, p. 525). L'absence de hiérarchie permet la flexibilité et la spontanéité. Les normes émergent sans que personne n'en soit responsable. Dans beaucoup de réseaux, les membres se connaissent peu entre eux et ceux qui n'appartiennent pas au réseau ne savent pas qui y appartient. Le secret est même la condition de l'apparition de nombre de réseaux : pour un politicien, il vaut mieux que son appartenance à des réseaux politiques et des milieux d'affaires soit ignorée.

Pourtant, il arrive que des participants aient de bonnes raisons de changer un réseau et l'organisation est un bon moyen de le faire. Si l'on veut casser l'enchâssement d'un réseau, on rend publique le nom des membres. On rend alors le réseau visible et on permet la tenue de réunions. Même s'il n'existe pas de hiérarchie, un réseau connaît des tensions et des disparités. Certains, disposant de plus de relations et étant plus centraux dans le réseau, sont en position d'exercer plus d'influence (Burt, 2005). Ceux qui veulent changer l'équilibre du pouvoir peuvent utiliser des éléments organisationnels, l'organisation étant, on l'a vu, un moyen de gérer les conflits. On peut ainsi créer un processus de décision visible dans lequel, par exemple, tous ceux qui sont impliqués par la décision doivent être consultés. Quand cette procédure est mise en œuvre, de nouveaux changements sont envisageables, comme la possibilité de formuler des règles.

Dès que les participants sont devenus des membres, et ne sont plus de simples participants, ils peuvent demander au réseau de prendre des positions communes. Il faut alors que se soit instaurée une forme de hiérarchie. Des individus considérés désormais comme responsables pour le collectif et habilités à prendre la parole en son nom, peuvent discuter par exemple avec les autorités étatiques. Il n'est pourtant pas nécessaire, dans ce cas, d'établir de la supervision et des mécanismes de sanctions, donc l'organisation reste incomplète.

Même pour les participants, il est difficile de savoir jusqu'où s'étend le réseau et comment il fonctionne. Il est également difficile de trouver une explication du réseau en liaison avec ses membres, et de savoir qui est responsable et doit rendre des comptes. Les exigences de transparence et de rendu de compte entraînent le souhait d'organiser le réseau. L'extension et la complexité de certains réseaux interentreprises, par exemple, poussent à la codification de la collaboration, à la

formulation de règles communes et à l'introduction de mécanismes de supervision (Grandori, 1997).

Ce sont parfois des instances n'appartenant pas au réseau qui demandent son organisation. Il est en effet difficile d'interagir avec un réseau parce que le fait qu'il n'y ait pas d'appartenance formelle rend la frontière entre le réseau et son environnement très floue. Dès qu'on commence à interagir avec un réseau, on devient en fait un des participants au réseau. Ceux qui veulent interagir peuvent donc demander que l'appartenance soit précisée. Ils contribuent alors à introduire un élément organisationnel.

Les clubs de football encouragent leurs supporters à créer des clubs de supporters, de manière à ce qu'une distinction claire soit faite entre le club et ses supporters et que le club ne soit plus considéré comme responsable des faits et gestes de ses supporters. De nombreuses organisations tendent de la même manière à organiser les réseaux qui font partie de leur environnement pour avoir un meilleur contrôle sur eux et améliorer la prédictibilité de leur comportement. Cela leur permet par exemple d'organiser des réunions et des événements spéciaux. Les universités organisent leurs réseaux d'anciens élèves, les firmes créent des clubs de consommateurs, et l'Union Européenne incite les lobbies à s'organiser en fédérations européennes de syndicats patronaux.

### *La confusion conceptuelle*

Les éléments de l'organisation ont été reconnus dans la littérature qui traite des réseaux. Selon Graham F. Thompson (2003), de nombreux réseaux doivent être gérés pour éviter qu'ils ne tombent dans le chaos, et l'auteur fait la distinction entre réseaux auto-organisés et organisés. D'autres ont parlé de « réseaux bureaucratiques » (Gössling, 2007) ou de « réseaux stratégiques » (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Néanmoins, ces auteurs voient les réseaux comme une réalité très différente de celle de l'organisation pour autant qu'elle est très loin de l'organisation complète. Pourtant, ajouter aux réseaux des éléments d'organisation les fait évoluer vers quelque chose qui s'éloigne des réseaux purs, caractérisés par la flexibilité, la spontanéité et l'enchâssement. Une organisation incomplète présentant les traits de l'appartenance et une forme de hiérarchie est plus visible et autonome qu'un réseau mais peut par contre être plus sujette à critiques et demandes de la part d'autres acteurs. Et, contrairement à un réseau, elle peut échouer. Ces différences sont masquées lorsqu'on utilise le même mot pour parler de ces deux réalités.

De la même manière, un ordre organisé et un ordre institutionnalisé sont deux choses différentes. Parler d'institution dans le cas d'une organisation incomplète, c'est suggérer que cette dernière est stable et tenue pour acquise, alors qu'elle peut être au contraire très discutée, fragile et sujette au changement et même à l'échec, bien plus en tout cas qu'un ordre institutionnalisé. En croyant voir de l'ordre institutionnel là où il y a de l'ordre organisationnel, on voit plus de stabilité et moins de discussion qu'il n'y en a en réalité. Que l'ordre global ne soit pas institutionnel, c'est-à-dire tenu pour acquis, ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'ordre. Cet ordre est organisationnel et a beaucoup d'effets.

## Les implications pour la théorie des organisations

Nous avons proposé un concept d'organisation qui soit plus large que celui de la simple organisation complète ou formelle. Si l'on réduit l'extension des concepts de

réseau et d'institution, il y a place pour un tel concept. Il rejoint d'ailleurs ce qu'était la notion d'organisation telle qu'on en usait avant que ne se développent les sciences sociales modernes, quand on réfléchissait sur la manière d'organiser la société (Luhmann, 2005, pp. 389-91). Il s'agit donc de faire le chemin inverse de celui qui a été emprunté récemment : on a massivement importé dans la théorie des organisations des concepts issus des théories générales de la société, et il faut au contraire réinjecter de l'organisation dans les sciences sociales.

Par contre, le concept que nous avançons est plus étroit que le concept habituel d'organisation en ce qu'il n'enveloppe pas ce qu'on appelle « organisation informelle » (Blau & Scott, 1963). Cette dernière notion est censée couvrir des aspects de l'organisation formelle qui ne sont pas décidés. Pour nous, il s'agit d'une contradiction dans les termes : il n'y a pas d'organisation informelle. Il y a un ordre organisé, et des ordres qui ne relèvent pas de l'organisation –réseaux et institutions– et qui requièrent leurs propres concepts. Les grandes organisations peuvent contenir des réseaux qui se créent entre leurs membres, et comporter des modes d'interactions qui sont tenus pour acquis, donc relèvent de l'institution, qu'ils soient issus de ces organisations elles-mêmes ou d'ailleurs. Les membres des organisations appartiennent à des réseaux qui les dépassent et sont fortement influencés pas des institutions sociétales. Il est probable que l'organisation ne pourrait pas fonctionner sans ces ordres complémentaires, mais ces derniers ne relèvent pas de l'ordre organisationnel. De la même manière qu'il existe des combinaisons variables d'organisation, de réseau et d'institution en dehors des ou entre les organisations formelles, il peut exister des combinaisons variables à l'intérieur de celles-ci.

En différenciant l'organisation, le réseau et l'institution à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des organisations complètes ou formelles, les traits respectifs de chacun de ces ordres apparaissent de manière plus claire. Mais il est également important de savoir quels éléments organisationnels sont mobilisés ou non. Des combinaisons différentes de ces éléments ont des conséquences différentes. Qu'un réseau se mette à organiser le statut de ses membres, ou qu'il mette en place une hiérarchie ou qu'il se mette à formuler des règles n'a pas le même effet.

Même si l'on s'intéresse seulement à l'apparition des institutions, il faut s'intéresser à l'organisation : beaucoup d'institutions ont commencé par être de l'organisation. Les « entrepreneurs institutionnels » de DiMaggio (1988) n'essaient pas seulement de changer les normes et les représentations, ils travaillent avec de l'organisation. Et même si de nombreux organisateurs à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations formelles rêvent de transformer leur organisation en institution, peu y parviennent. Lorsque c'est le cas, il est intéressant d'étudier la manière dont l'organisation est devenue institution et de la comparer à celle dont de nombreuses organisations ne se sont pas transformées de cette manière.

Il existe de très nombreuses formes d'organisations partielles, faites de combinaisons très variables d'éléments organisationnels. Il nous semble très important que des études en théorie des organisations se concentrent sur la manière dont ces formes apparaissent et sur les types de situations qui peuvent les engendrer. De même, il faut étudier la manière dont ces organisations incomplètes fonctionnent, comme on a étudié les organisations formelles en reprenant les questions classiques du pouvoir et de la coordination. Il convient de s'interroger par exemple sur les principaux problèmes de coordination dans les différents types d'organisation partielle et sur les types les plus efficients en matière de coordination. Comme sur la distribution du

pouvoir et de la responsabilité dans ces différents types, et la manière dont certains de ces types remplissent mieux l'exigence démocratique.

A première vue, l'organisation partielle peut paraître moins importante et moins puissante que l'organisation complète. Des développements récents semblent pourtant contredire cette impression. Les grandes organisations formelles contemporaines semblent certes contrôler d'immenses ressources. Elles sont pourtant soumises de plus en plus à des standards, de la supervision, de la certification –toutes choses maniées par des organisations incomplètes. Si nous voulons donc comprendre le monde contemporain, il nous faut étudier aussi bien les organisations incomplètes que les organisations complètes.

## Références


Abrahamsson Bengt (2007) *Hierarki. Om ordning, makt och kristallisering*, Malmö, Liber.

Ahrne Göran (1994) *Social Organizations. Interaction, inside, outside and between organizations,* London, Sage.

Ahrne Göran & Brunsson Nils (2006) "Organizing the world" in Marie-Laure Djelic and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds.) *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation,* Cambridge, Cambridge University Press.

Ahrne Göran & Brunsson Nils (2008) *Meta-organizations*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Aristotle (1985) *The Nichomachean Ethics,* Indianapolis, Hackett.

Barnard Chester (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Berger Peter & Luckmann Thomas (1966) *The social construction of reality; a treatise in the sociology of knowledge,* Garden City, NY, Doubleday.

Blau Peter M. & Scott W. Richard (1963) *Formal Organizations, A Comparative Approach,* London, Routledge & Kegan Paul.

Bommes Michael & Tacke Veronika (2005) "Luhmann's Systems Theory and Network Theory" in David Seidl and Kai Helge Becker (Eds.) *Niklas Luhmann and Organizational Studies*, Malmö, Liber.

Borell Klas & Johansson Roine (1996) *Samhället som nätverk. Om nätverksanalys och samhällsteori,* Lund, Studentlitteratur.

Borgatti Stephen P. & Foster Pacey C. (2003) "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management,* vol. 29, n° 6, pp. 991-1013.

Boström Magnus & Klintman Mikael (2008) *Eco- Standards, Product Labelling and Green Consumerism*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Boström, Magnus & Garsten, Christina (Eds) (2008) *Organizing Transnational Accountability,* Cheltenham, Edward Elgar.

Boström Magnus & Tamm Hallström Kristina (forthcoming).

Bourdieu Pierre (1990) *The Logic of Practice,* Cambridge, Polity Press.

Brunsson Nils & Jacobsson Bengt (Eds.) (2000) *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press.

Brunsson Nils (1985) *The Irrational Organization,* Chichester, Wiley.

Brunsson Nils (1999) "Standardization as Organization" in Egeberg Morten & Lægreid Per, *Organizing Political Institutions*, Oslo, Scandinavian University Press.

Brunsson Nils (2006) *Mechanisms of Hope. Maintaining the dream of the rational organization.* Copenhagen Business School Press, Malmö, Liber.

Brunsson Nils & Holmblad Brunsson Karin (2009) "Konsten att vara chef" in Sten Jönsson & Lars Strannegård (Eds) *Ledarskapsboken,* Malmö, Liber.

Burt Ronald S. (2005) *Brokerage & Closure. An Introduction to Social Capital,* Oxford, Oxford University Press.

Castells Manuel (1996) *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture,* Volume 1, Oxford, Blackwell Publishers.

Clegg Stewart, Courpasson David & Nelson Philips (2006) *Power and Organizations*, London, Sage.

DiMaggio Paul (1988) Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (ed) *Institutional Patterns and Culture*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.

Djelic Marie-Laure (2006) "Marketization: From intellectual agenda to global policy-making" in Marie-Laure Djelic and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds.) *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation,* Cambridge, Cambridge University Press.

Drori Gili S., Meyer John W., Ramirez Francisco O. & Schofer Evan. (2003) *Science in the Modern World Polity*, Stanford, Stanford University Press.

Drori Gili S., Meyer John W. & Hwang Hokyu (Eds.) (2006) *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change,* Oxford, Oxford University Press.

Dumez Hervé (2003) "Les standards, leurs pièges et leurs illusions", *Sociétal,* n° 40, 2e trimestre, pp. 117-120.

Dumez Hervé (2008) "Les méta-organisations", *Le Libellio d'Aegis,* vol. 4, n° 3, pp. 31-36.

Etzioni Amitai (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations,* New York, Free Press.

Garsten Christina & Lindh de Montoya Monica (Eds.) (2008) *Transparency in a New Global Order. Unveiling Organizational Visions,* Cheltenham, Edward Elgar.

Giddens Anthony (1990) *Consequences of Modernity,* Cambridge, Polity Press.

Grandori Anna (1997) "An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes", *Organization Studies*, vol. 18, n° 6, pp. 897-925.

Granovetter Mark S. (1973) "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, pp. 1360-80.

Granovetter Mark S. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.

Greenwood Royston et al (Eds) (2008) *The SAGE Handbook of organizational institutionalism,* London, Sage.

Gulati Ranjay, Hohria Nitin & Zaheer Akbar (2000) "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, pp. 203-215.

Gössling Tobias, Oerlemans Leon & Jansen Rob (Eds.) (2007) *Inside Networks. A Process View on Multi-organizational Patnerships, Alliances and Networks,* Cheltenham, Edward Elgar.

Habermas Jürgen (1981) *Theorie des Kommunikativen Handelns,* Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Holmblad Brunsson Karin (2007) *The Notion of General Management,* Copenhague, Copenhagen Business School Press, Liber, Universitetsforlaget.

Håkansson Håkan & Johansson Jan (1993) "The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies, in G. Grahber (Ed.) *The Embedded Firm, The Socio-Economics of Industrial Networks*, London, Routledge

Jepperson R. (1991) "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism" in Walter Powell and Paul DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* Chicago, Chicago University Press.

Kalleberg Ragnvald (2003) "Håndtering og forebygging av vitenskapelig uredelighet" in Knut Ruyter (ed.) *Forskningsetikk. Beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*, Oslo, Gyldendal Akademisk.

Kanter Rosabeth Moss & Eccles Robert G. (1992) "Conclusion: Making Network Research Relevant to Practice" in Nitin Nohria and Robert G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: structure, form and action,* Boston, MA, Harvard Business School Press.

Kinderman Daniel (2008) *The Political Economy of Corporate Responsibility in Germany, 1995-2008.* Working Paper 5 -08, Center for International Studies, Cornell University.

Kjaer Anne Mette (2004) *Governance,* Cambridge, Polity Press.

Kerwer Dieter (2002) "Standardising as Governance: The Case of Credit Rating Agencies´", in A. Héritier (Ed.) *Reinventing European and International Governance,* Lanham, MD, Rowman and Littlefield.

Kühl Stefan (2005) "Ganz normale Organizationen. Organizationssoziologische Interpretationen simulierter Brutalitäten" *Zeitschrift für soziologie,* vol. 34, n° 2, pp 90-111.

Lembke Johan (2006) "Strategier och partnerskap för högteknologi och kunskap i Europa" in Ulrika Mörth and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds) *Privatoffentliga partnerskap*. Stockholm, SNS förlag.

Lindvert Jessica (2002) *Feminism som politik: Sverige och Australien 1960-1990*, Umeå, Boréa.

Luhmann Niklas (2000) *Organization und Entscheidung*, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Luhmann Niklas (2005) "Organization und Entscheidung" in Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 3, Soziales System, Gesellschaft, Organization 4, Auflage, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.

March James & Simon Herbert (1958) *Organizations*, New York, Wiley.

March James & Olsen Johan P. (1989) *Rediscovering Institutions, The Organizational basis of politics,* New York, The Free Press.

March James, Schulz Martin & Zhou Xueguang (2000) *The Dynamics of Rules,* Stanford, CA, Stanford University Press.

Michels Robert (1962) *Political Parties,* New York, Free Press.

Merton Robert K. (1968) "Science and the Social Order" in Robert K. Merton *Social Theory and Social Structure.* 1968 enlarged edition, New York, The Free Press.

Meyer John & Rowan Brian (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology,* vol. 83, n° 2, pp. 340-63.

Mörth Ulrika (2004) "Conclusions" in Ulrika Mörth (Ed.) *Soft Law in Governance and Regulation.An Interdisciplinary Analysis,* Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Mörth Ulrika (2008) *European Public – Private Collaboration. A Choice Between Efficiency and Democratic Accountability,* Cheltenham, Edward Elgar.

Ostrom Elinor (1990) *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action,* Cambridge, Cambridge University Press.

Perrow Charles (1986) *Complex organizations: a critical essay,* (3rd edition) New York, McGraw -Hill.

Perrow Charles (1991) "A Society of Organizations", *Theory and Society*, vol. 20, n° 6, pp. 725 -62.

Podolny Joel, M. & Page Karen L. (1998) "Network Forms of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, pp. 57-76.

Powell Walter (1990) "Neither markets nor hierarchy: Network forms of organization", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, pp. 295-336.

Quack Sigrid (2007)"Legal Professionals and Transnational Law-Making: A Case of Distributed Agency", *Organization*, vol. 14, n° 5, pp. 643-666.

Rosenau James N. (1992) "Governance, order, and change in world politics" in James N. Rosenau and Ernst-Otto Czempiel (Eds) *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.

Sandebring Adam (2006) "Privatoffentliga partnerskap – verktyg eller arenor" in Ulrika Mörth and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds) *Privatoffentliga partnerskap*, Stockholm, SNS förlag.

Sassen Saskia (2006) *Territory, Authority, Rights. From Medieval to Global Assemblages*, Princeton, Princeton University Press.

Scott Richard (1995) *Institutions and Organizations,* London, Sage.

Scott Richard (1992) *Organizations: Rational, natural and open systems*. 3rd edn, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Scott Richard & Meyer John (Eds.) (1994) *Institutional Environments and Organizations,* Thousand Oaks, Sage.

Seidl David (2007) "Standard setting and following in corporate governance: An observation-theoretical study of the effectiveness of governance codes", *Organization*, vol. 14, n°5, pp. 705-727.

Selznick Philip (1957) *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row.

Tamm Hallström Kristina (2004) *Organizing international standardization: ISO and the IASC in quest of authority*, Cheltenham, Edward Elgar.

Thompson Grahame F. (2003) *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization,* Oxford, Oxford University Press.

Weber Max (1968) *Economy and Society*. (G. Roth and C. Wittich, Eds.), Berkeley, University of California Press.

Wedlin Linda (2006) *Ranking business schools: forming fields, identities, and boundaries in international management education*, Cheltenham, Edward Elgar ■

***Göran Ahrne***
*Stockholm University*

***Nils Brunsson***
*SCORE, Stockholm School of Economics*

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

AEGIS le Libellio d'

TIRÉ A PART

**Noël Alain (2010) "Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?", notes de séminaire, 4 décembre 2009, *Le Libellio* d'Aegis, volume 6, n° 1, printemps, pp. 20-28**

## Sommaire

**1**
L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète
*G. Ahrne & N. Brunsson*

**20**
Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?
Intervention d'*A. Noël*

**25**
Débat
Notes prises par *H. Dumez*

**28**
L'économie de la gratuité
*J. Baudinaud*

**36**
Complexité organisationnelle et responsabilité :
que nous apprend Gunther Teubner
*J. Bastianutti*

**53**
Vancouver
*H. Dumez*

**61**
Filmer le travail

**Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :**

http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio

# Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?

Le 4 décembre 2009, Alain Noël, de HEC Montréal est intervenu,
dans le cadre des séminaires AEGIS

On peut partir d'une citation de Chester Barnard, à la fois un praticien de l'entreprise et un théoricien ayant écrit un des premiers livres sur l'entreprise et de la dédicace : « À mon père – *Lors d'une crise dans ma jeunesse, il m'a appris la sagesse du choix : essayer et échouer permet au moins d'apprendre ; manquer d'essayer c'est souffrir de la perte inestimable de ce qui aurait pu être.* »

Les questions que me posent le plus fréquemment les doctorants sont, dans l'ordre :

- Quelle devrait être ma question de recherche ? (Avec une variante plus agressive : Avez-vous une question à me proposer ?)
- Combien d'auteurs dois-je mettre en bibliographie ? Que devrais-je lire ?
- Devrais-je lire tel auteur supplémentaire ?
- Dois-je citer tel auteur que tout le monde cite ?
- Pouvez-vous valider ma revue de littérature ?
- Dois-je avoir des hypothèses ?
- Que pensez-vous de ma question de recherche ?

En tant que directeur de thèse, je tends à ne pas répondre, sinon par la négative dans tous les cas. En réalité, la réponse indirecte que je donne normalement est : « faites-moi un dessin, j'ai besoin de visualiser. » Et pour illustrer mon propos je leur présente trois dessins pour parler de leur thèse: une étoile façon casse-tête (fléau), un ballon de rugby, un ballon de foot.

Après discussion on conclut que le ballon de foot tourne dans toutes les directions, et qu'une thèse ne doit pas « tourner en rond ». La pièce du fléau (arme médiévale) ne nous amène pas dans une orientation précise, il y a trop d'aspérités, ce qui pour une thèse illustrerait trop de directions. Le choix se porte finalement plutôt sur le ballon de rugby (ou de football nord américain) : il peut aller très loin avec une très grande précision. Comme par ailleurs deux grandes pressions s'exercent sur le doctorant, le temps et l'argent, j'aime bien l'image du ballon de rugby (d'où sa forme oblongue). L'argent, on peut se débrouiller pour trouver des solutions. Mais pour le temps, je dis toujours à mes étudiants qu'il est vite perdu et qu'il s'est déjà écoulé. La cible, c'est au doctorant de la choisir. Elle est distante et il doit l'atteindre avec précision, d'où l'importance de la question de recherche.

On revient alors à notre interrogation : qu'est-ce qu'une bonne question de recherche ? Je demande alors à mes doctorants : avez-vous une question de recherche ou simplement un sujet ? Il est rare qu'un doctorant à qui on pose la question « sur quoi porte votre thèse ? » soit capable de répondre en formulant une question de

recherche. Plus souvent qu'autrement, il part dans dix minutes d'explications sur le sujet, sans me donner LA question.

En réalité, j'essaie de leur expliquer qu'il faut une bonne question de départ même si, paradoxalement on ne pourra la connaître définitivement qu'à l'arrivée. Parlons donc de la question de départ. Premier point : je leur rappelle qu'une bonne question de départ est une question qui doit les passionner parce qu'il y aura dans la thèse plusieurs moments de dépression. Il faut partir avec passion pour avoir l'énergie de traverser les mauvaises passes. Par contre, il faut se méfier des questions qui vous passionnent à cause d'un problème personnel. La thèse n'est pas une démarche de psychanalyse ou une thérapie.

Une question s'énonce en peu de mots. Lorsqu'il y a beaucoup de mots, c'est qu'il y a plusieurs questions, et qu'on se retrouve dans le fléau médiéval. La question vise-t-elle à découvrir ou à démontrer que ? Comme directeur de thèse, je cherche des gens curieux, qui veulent apprendre et me permettre d'apprendre et non pas des gens qui ont un projet « politique » qui consiste à démontrer une thèse préétablie. Les variables ou dimensions sont-elles identifiables ? C'est-à-dire, pourrons-nous travailler avec des données concrètes à traiter, à présenter, à comprendre ? Les réponses apportées pourront-elles apporter quelque chose de neuf et d'assez significatif ? Il y a un chapitre bien fait dans Quivy R. et Campenhoudt L. sur « la question de départ » dans le *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006, que je leur recommande souvent.

La question de recherche doit être à l'origine de l'inventaire et de la genèse des concepts et des méthodes explorant leur question. La revue de littérature ne consiste pas à lire tout ce qui s'est écrit sur un sujet. Il faut se demander comment le sujet a été étudié avant nous. Il faut ouvrir mais pour choisir ! Une revue de littérature doit se terminer par une sélection de concepts et de méthodes. A un moment, je dois dire à mes étudiants : « fermez ». La revue de littérature ne doit pas verser dans l'intellectualisme, mais être intelligente, chercher à comprendre. Ne pas trop lire, mais bien lire. La question de recherche se revisite d'ailleurs à la lumière des concepts retenus et s'avère de ce fait la prise sur le ballon de rugby permettant de l'envoyer loin et avec précision.

En tant que directeur de thèse il y a plusieurs questions auxquelles je peux difficilement répondre et qui souvent m'embêtent, au niveau des données, comme : avez-vous des données pour moi ? Je ne sais pas où trouver des données, que suggérez-vous ? Dois-je faire mon étude de cas chez des gens que je connais ? Combien de cas dois-je faire (un seul cas est-il convaincant ? trois ?) ? Ai-je assez de données ? Qu'est-ce qu'une donnée ? Un entretien est-il une étude de cas ? Encore une fois j'ai tendance à répondre à ces questions par des non ou des « je ne sais pas » !

En réalité, j'essaie de leur faire comprendre que s'ils ont une bonne question, elle devrait leur permettre d'imaginer les données à recueillir. Je demande souvent « avez-vous bien fait votre recension pour savoir ce qui s'est fait et ce qui reste à faire ? », ou encore « pourquoi faire ce qui n'a pas été fait ? ».

La cueillette et le traitement des données dans les études doivent reposer selon moi sur des listes (gabarits ou *templates*) : bref des grilles de classement des données. Il est important de systématiser au minimum le recueil des données. Bien sûr je leur

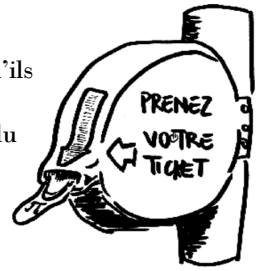
explique que leurs grilles peuvent évoluer au fil de la recherche. J'insiste pour dire que le traitement des données doit reposer sur une chaîne argumentaire, et que cela commence dès la cueillette. On ne recueille pas des données en vrac en se disant qu'on les traitera par la suite. Si on les a recueillies en vrac, on passera énormément de temps à les reprendre. De fait, nécessairement plus de temps que celui passé à les cumuler, sans que cela ne soit pour autant de l'analyse !

Les doctorants ont souvent tendance à penser (à tout le moins espérer) que, dans la démarche qualitative, la présentation des données, c'est la thèse. En fait, il y a la donnée brute, la donnée classée ou traitée (valide ou utile pour l'analyse) et la donnée analysée, c'est-à-dire mise en relation avec les autres données pour éclairer la question de recherche. Les grilles, listes, gabarits, ouvrent tout le potentiel des données ; ensuite il faut réduire, revenir à la question de recherche, et c'est là qu'on peut demander à nouveau aux étudiants de faire des dessins (tableaux, figures, schémas, diagrammes). La production de la thèse repose très souvent sur des « dessins » qui n'avaient pas été faits auparavant et qui associent les données de façon originale pour produire rigoureusement de la connaissance nouvelle.

C'est ici que j'introduis la notion de protocole ou de proposition de recherche qu'ils devront me soumettre. A partir d'un retour à la question, ils doivent déterminer quelles sont les dimensions du problème et leur proposition doit reposer *ex ante* sur la nature des données à recueillir et les grilles de classement anticipées. Le travail du directeur consiste alors à assurer la construction d'une chaîne d'évidence, précise, et qui ne perd pas de vue une question de recherche qui, elle, doit évoluer en permanence mais avec cohérence. Bien sûr que le protocole sera aussi revisité en cours de route, tout comme la question, mais le chercheur saura pourquoi et pourra en discuter dans ses conclusions. C'est ici que la méthode prend pour moi toute son importance : elle est là pour valider la qualité de ce qu'on fait et découle normalement de l'inventaire des méthodes qu'on a recensées dans notre revue de littérature.

*A priori*, lorsque tout cela a été fait, le travail de base de la thèse a été fait (la thèse n'est pas finie, mais le travail de construction de la thèse l'est : c'est ensuite l'écriture qui sera déterminante pour produire la connaissance).

Je suis très terre-à-terre dans mon encadrement d'étudiants à qui je transmets une série de remarques et demandes :




1. Quand voulez-vous finir la thèse ? Je les force à un dépôt de version (qu'ils espèrent toujours finale) quelques mois avant cette date ! Je leur rappelle pour ce faire qu'ils doivent anticiper le fait qu'il me faudra du temps pour les lire, que j'ai plusieurs étudiants et d'autres tâches à accomplir : ils doivent donc tenir compte des contraintes du système – congés, délais administratifs, etc.
2. De cheminer en respectant les échéanciers établis.
3. Je rappelle fréquemment que « c'est votre recherche, pas la mienne ».
4. J'annonce dès le départ qu'une thèse se réécrit de deux à trois fois (tous les doctorants pensent qu'ils vont y échapper).
5. Au fur et à mesure de la recherche, je recommande la tenue d'un journal de bord (calibrer le chercheur par rapport à sa recherche et garder une trace des idées brillantes).
6. Je mets en garde contre la dispersion (participer à des projets d'organisation, se « vautrer » dans des lectures qui s'avèrent souvent de la fuite en avant ; je dis aux

étudiants : écrivez le plus possible ; je vous demanderai de lire plus, plus tard, commencez par écrire).

7. Je ne réponds pas aux questions dont je ne connais pas la réponse (je ne suis pas spécialiste de tout et j'aime bien, dès la thèse, les pousser à l'autonomie nécessaire pour survivre dans ce métier).
8. Je leur demande fréquemment de reprendre leurs analyses, surtout pour les pousser ! La cueillette, c'est bien, le classement des données, c'est bien, mais il faut analyser : il faut tester bien des interprétations avant de produire la plus convaincante, qui n'est pas toujours la plus évidente.
9. Je dis souvent « je ne comprends pas » pour voir s'ils sont capables de m'expliquer (c'est mon rôle principal, même si les doctorants peuvent me détester de tant les questionner et surtout, de les faire reprendre une analyse et l'écriture d'une thèse qu'ils croyaient aboutie malgré mes annonces de départ sur la réécriture).
10. De traduire en français tous les termes empruntés aux langues étrangères.
11. Je rappelle que la mauvaise forme me rend non réceptif au fond ; je veux des textes bien écrits : je lis ce qui est écrit et je refuse de deviner ce qu'ils voulaient dire. Je ne dois pas devoir interpréter leurs textes, c'est leur responsabilité de me faire comprendre clairement leurs idées.
12. Mon rappel le plus fréquent : une recherche est un exercice de réponse rigoureuse à une question importante pour le chercheur et une communauté à laquelle il veut appartenir et contribuer (au fur et à mesure du développement de la thèse, je demande au doctorant de choisir sa communauté et de ne pas vouloir réconcilier tout le monde ni les asseoir à la même table).

Ma vision de la thèse est presque que le voyage importe plus que la destination, mais que la « session de photos » pour parler du voyage ne doit pas s'éterniser. Il ne faut donc pas écraser le lecteur par une montagne de données, mais choisir celles qui servent clairement à répondre à la question, destination du voyage.

De fait je vois mon rôle de directeur comme celui d'un manager qui fixe et contrôle des échéances. L'échéance de fin est toujours de deux à trois mois avant celle où ils veulent déposer pour soutenance : je veux alors la thèse complète à l'exception de la conclusion. Avant, je ne lis pas les parties en détail. Je réagis surtout, notamment à leurs tableaux, à leurs dessins, à leur fil conducteur : je ne lis jamais pour approbation et je ne valide rien. Je ne lis la thèse dans le détail qu'une fois que tout est rédigé, à l'exception de la conclusion. Lors du dépôt final je concentre ma lecture sur les changements demandés ou apportés : à l'étudiant de faire face au jugement de soutenance car je ne lirai pas pour corriger à nouveau !

Par ailleurs, avant la demande de réécriture pour laquelle je suis vraiment détesté car tout le monde croit être l'exception qui y échappera, je leur rappelle mes exigences de qualité :

1. la cohérence entre la revue de littérature et le traitement des données ;
2. la relation entre l'analyse et la question de recherche ;
3. la relativisation de ce qu'on a fait (capacité à indiquer sa contribution, et ses limites).

Dans notre système d'évaluation, un seul niveau de qualité mérite la note de passage minimale, deux niveaux justifient une note moyenne et les trois sont essentiels pour une note d'excellence et d'éventuelles mentions.

Mon expérience de direction est formelle : les thèses excellentes se produisent dans cette dernière écriture. C'est dans cette dernière boucle que les étudiants peuvent à la fois atteindre une cible précise en spécifiant une dernière fois leur question de départ et leur point d'arrivée et consolider une chaîne argumentaire qui leur permettra d'avoir une contribution valide à la connaissance.

## Conclusion :

1. Il faut savoir dessiner.
2. Il faut savoir gérer son temps (on est toujours en retard).
3. Il faut savoir se motiver soi-même.
4. Il faut avoir le sens des priorités, savoir ne pas fuir surtout l'obligation d'écrire.
5. Se méfier : une thèse est le terrain idéal pour l'école buissonnière car le temps qui file ne se voit pas !
6. Une thèse parfaite dans quelques semaines vaut moins qu'une imparfaite derrière soi !
7. Il faut savoir faire des compromis (sauf sur la rigueur) et « lire » son directeur.

Cet exposé est la présentation d'un projet de livre sur la direction de recherches de maîtrise et de doctorat ■

***Alain Noël***
*HEC Montréal*

# DÉBAT

***Question :*** *Il me semble qu'aujourd'hui, la pression à la publication est énorme. Or, vous n'en parlez pas.*

**Alain Noël :** Vous avez raison. Je suis très inquiet de la dérive actuelle. Trois candidats sur quatre aux postes de professeurs aujourd'hui, ont une foule de papiers en phase de soumission, ou de révision, mais très peu, sinon aucune, vision de leur contribution ! Aux Etats-Unis, on valorise de plus en plus les thèses sur articles. Les gens sont formés à écrire avec leur directeur de thèse des articles qui rapportent des points à leur institution, mais à qui on demande moins de penser. J'en suis très inquiet. De même trop d'articles qualitatifs sont soumis sans une réelle méthodologie, ce qui les rend peu crédibles. On passe du temps sur un plan épistémologique à expliquer qu'on est différent des autres, sans expliquer comment on a traité la question de la validité des données ou des analyses. On cherche trop à proposer des généralisations à d'autres populations, et pas assez à apporter quelque chose sur le plan théorique.

J'ai pris le parti de former des jeunes à la recherche en gestion et non des techniciens d'une écriture pré-formatée pour trop de revues uniquement anglophones. Ces revues sont pleines d'articles techniquement léchés qui sont totalement inutiles et ne nous apprennent rien sur les véritables problèmes des entreprises. Personnellement je veux donc former des chercheurs rigoureux et non apprendre aux étudiants à écrire des articles dans des formats satisfaisant les contraintes de diverses revues. C'est une chose que l'on devrait apprendre en début de carrière, pas dans le cadre d'une recherche importante ! Une bonne thèse donnera toujours matière à de bons articles, mais chaque chose en son temps !

***Question :*** *A-t-on le temps de faire de la recherche-intervention quand on fait une thèse ?*

**Alain Noël :** Je ne sais pas baliser le travail d'un doctorant dans une telle configuration. Je ne suis pas clinicien même si je privilégie des démarches de type clinique. Je ne saurais pas rétablir une situation qui aurait mal tourné dans une

organisation du fait de l'étudiant. Je me sens confortable avec l'observation participante (sauf si c'est dans l'organisation de quelqu'un qu'on connaît). J'ai dans ma propre thèse étudié les dirigeants dans trois organisations pour comprendre comment on pouvait découvrir leurs intentions stratégiques à partir de leurs gestes quotidiens. Mais je tends à rendre anonyme tout ce qui pourrait faire reconnaître l'entreprise, justement pour aller au fond des choses. Au Canada d'ailleurs, les règles éthiques à ce propos sont presque draconiennes. Tous les protocoles sont soumis à un comité d'éthique qui rend impossibles beaucoup de recherches qui ne protégeraient pas les répondants, leurs organisations et indirectement, le chercheur. Beaucoup de recherches comme j'en observe en France ne sont plus possibles. Quant à la question du temps, je rappelle à mes étudiants que la thèse est le début d'une carrière, pas son aboutissement et qu'ils disposent de trois ans pour réaliser une recherche significative et de qualité. Je veux que mes étudiants démontrent qu'ils savent faire un travail rigoureux.

***Question :*** *Toujours sur la question du terrain. J'aimerais faire un terrain à l'étranger. Avez-vous cette expérience ?*

**Alain Noël :** Pour faire une bonne thèse, il faut toujours être d'une certaine manière « à l'étranger ». Pour ce qui est de l'étranger « culturel » ou « géographique », dans mes cours de méthodes en gestion internationale, je recommande le livre de Marschan-Piekkari, Rebecca & Welch Catherine, *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2005, 610 pages. En matière de gestion internationale je ne privilégie d'ailleurs que des recherches qualitatives, gages de qualité pour échapper à l'ethnocentrisme des études prenant leur origine dans une culture ou une autre.

***Question :*** *Sur l'autonomie. Vous demandez de l'autonomie et, en même temps, ce que vous proposez est très structurant.*

**Alain Noël :** Je ne veux ni ne peux diriger un étudiant qui aurait besoin de réponses précises sur ses questions de recherche. Je peux répondre sur les sujets qui sont les miens mais j'ai toujours cherché à développer non pas des assistants pour mes travaux mais des personnes qui deviendront à leur tour autonomes. Un de mes étudiants m'a étouffé par manque d'autonomie : c'est moi qui au fil du temps ai fini par le détester, au point de me retirer de son évaluation de recherche par peur de manque d'objectivité. Je ne veux être qu'un guide. L'autonomie, c'est surtout leur demander de comprendre, que je n'aie pas besoin de leur dire que ce qu'ils font est bien. Je leur répète toujours que c'est leur thèse, pas la mienne !

***Question :*** *Quel conseil dans le choix du directeur de thèse ?*

**Alain Noël :** Je crois qu'il faut choisir quelqu'un pour qui on a de l'admiration, dont les travaux nous intéressent, mais dont il faudra un jour accepter les limites et les imperfections. Les relations de doctorant à directeur deviennent toujours tendues à un certain point, aussi bien dans les situations d'autonomie que de dépendance A un moment, les deux finissent presque par se détester, c'est parfois mais pas toujours inévitable.

***Question :*** *Une question précédente a été posée sur l'autonomie, en opposant l'autonomie et les contraintes imposées dans l'exposé. Pour moi, le sonnet comme forme poétique le montre, la créativité (l'autonomie) est d'autant plus forte qu'il y a des contraintes fortes. Le directeur de thèse pose des contraintes, fortes, mais il attend de l'autonomie et de la créativité à partir de ces contraintes. Après cette remarque, une question : en pratique, le système d'échéances est-il tenu par les étudiants ?*

**Alain Noël :** Je dirais que les échéances ne sont pas tenues dans la moitié des cas et que la cible est dépassée de 25 % à 30 % du temps prévu. Je note aujourd'hui

beaucoup moins de grandes dérives que dans le passé depuis que j'insiste sur la gestion des étapes de la recherche et que je restreins leur désir de tout faire (une carrière) dans une thèse. Je fais comprendre aux étudiants qu'ils doivent tenir compte des contraintes de leur environnement, les miennes principalement car je me déplace fréquemment à l'étranger. Les étudiants doivent intérioriser les délais du système. Après, il faut contraindre : je donne x semaines pour une revue de littérature répondant que, si cela paraît infaisable, je ne veux pas des centaines de références mais un choix d'articles pertinents (deux douzaines, trois douzaines ?).

***Question :*** *Le processus est-il aussi continu en pratique que présenté sur les schémas, et aussi continu pour les thèses que pour les mémoires ?*

**Alain Noël :** La différence entre le mémoire et la thèse est qu'il y a plus de boucles dans la thèse que dans le mémoire. La recension des recherches antérieures est plus approfondie et la cueillette de données plus vaste dans la thèse. Les boucles d'analyse exigées sont aussi plus nombreuses. Je mets plus d'emphase dans les analyses de mes étudiants en thèse qu'en mémoire. Il est alors nécessaire d'envisager et de trancher entre diverses interprétations rivales de sorte qu'il y a souvent plus de richesse et plus de surprises dans les thèses que dans les mémoires. Fondamentalement le processus n'est donc pas différent. Ce sont l'exigence de rigueur et la contribution à la connaissance qui sont plus élevées pour les thèses que pour les mémoires dans lesquels l'apprentissage de la rigueur est plus important que la contribution aux connaissances.

***Question :*** *Tu fais écrire et tu ne lis pas ?*

**Alain Noël :** En fait, je lis en diagonale, pour trouver le fil conducteur, pour comprendre la démarche et les raisonnements. Assez en détail pour trouver les failles et énoncer mes questions mais je n'approuve pas les textes soumis, jamais avant une version complète de la thèse à la date prévue pour la dernière boucle. C'est d'ailleurs cette lecture qui sera pour moi la plus détaillée. Au niveau de la version finale je lis pour voir les améliorations (je demande souvent aux étudiants de me les indiquer).

***Question :*** *Toujours sur la recherche-intervention. Si on est très lié à un cas, comment faire pour généraliser ?*

**Alain Noël** : Je me méfie des recherches qui justifient leur intérêt du seul fait de s'associer à une entreprise ou à des gestionnaires célèbres. La valeur réelle des analyses et conclusions de ces études me parait suspecte. C'est trop souvent la recherche d'un succès par association à une forme ou une autre de célébrité.

Je mets les étudiants en garde contre la généralisation à des populations d'entreprises car leurs échantillons ne sont souvent pas représentatifs mais théoriques en conséquence de quoi je les encourage à faire de la généralisation théorique, en formulant des propositions validées à partir d'un cas ou de quelques cas, selon leur schéma de recherche. C'est la généralisation conceptuelle au sens de Yin. Je leur fais lire sur cette question Pauwels Pieter & Matthyssens Paul, « The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business », chapitre 6, pp. 125-143 dans Marschan-Piekkari Rebecca & Welch Catherine, *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2005, 610 pages.

Il faut savoir relativiser entre ce que l'on peut dire à partir de sa recherche et ce que l'on ne peut pas dire. Pour moi former un expert veut dire former quelqu'un capable de nuancer, de calibrer. Il faut savoir, à partir de son cas, ce qu'on peut établir solidement, et ce qui reste ouvert.

***Question :*** *Vous avez dit que vous aviez rendu anonymes les entreprises et les dirigeants que vous avez étudiés. Mais est-ce toujours possible ? N'y a-t-il pas des cas où les résultats sont liés à l'identité même du cas étudié ?*

**Alain Noël :** Je crois qu'il est important de rendre anonymes, soit les entreprises et les répondants, soit à tout le moins ces derniers lorsque la recherche porte spécifiquement sur une entreprise. Je me méfie des recherches qui justifient leur intérêt du seul fait de s'associer à une entreprise ou à des gestionnaires célèbres. Je suis toujours, dans ces cas, méfiant quant à la valeur réelle des analyses et conclusions des études. C'est trop souvent la recherche de succès par association à une forme ou une autre de célébrité.

J'ai eu des étudiants qui ont constaté des fraudes menées dans une entreprise, des comportements malveillants d'individus envers d'autres. Comment en tenir compte et même que devrait faire le chercheur devant de possibles irrégularités ? Passer les choses sous silence ? Devenir dénonciateur ? Ici aussi la question de recherche est essentielle pour garder le cap mais aussi le processus de triangulation des données, la manière dont leur recueil et leur traitement sont convaincants et rigoureux. L'anonymat, éventuellement le maquillage (sous le regard du directeur ou du comité de thèse) pour respecter les caractéristiques essentielles de la situation sans dévoiler les noms, m'apparaît essentiel dans de tels cas : c'est une question d'éthique et de protection des sources d'information. Que le nom de l'entreprise soit connu ou pas ne m'apparaît pas essentiel dans cette situation, bien au contraire.

***Question :*** *Peut-on imaginer un schéma selon lequel la thèse peut se transformer en un essai ?*

**Alain Noël :** La réponse à cette question est de toute évidence positive mais l'enjeu est celui du moment. Une bonne thèse demande trois ans. On ne peut pas faire la thèse et des papiers intéressants ou un essai à publier en trois ans. Traiter rigoureusement une question importante et survivre financièrement et émotionnellement pendant la réalisation d'une thèse demande de l'énergie et de la concentration. Pour avoir de bonnes publications il faut de bons ingrédients. Je suggère à mes étudiants de penser aux publications dans les temps morts de la thèse (surtout avant soutenance) alors qu'ils attendent l'avis des évaluateurs. Quand la thèse est finie, nous discutons des publications, de la façon de découper les contributions théoriques, méthodologiques, les enjeux et applications pratiques et il est alors temps d'analyser les exigences de diverses revues pour commencer à jouer le jeu du formatage préétabli pour chaque revue. Je rappelle rapidement à mes étudiants qu'il est inutile d'écrire sans connaître d'abord la cible (encore le ballon de rugby) car publier est aussi un exercice de démonstration sous contraintes, celles des différentes revues. J'ai trop vu de jeunes embauchés sur des papiers soumis, sans avoir fini la thèse, et qui finalement n'arrivent ni à publier leurs papiers, ni à finir leur thèse. Je demeure disponible suite à leur thèse pour les aider à entreprendre la prochaine étape en participant à des conférences académiques où il y a toujours des ateliers sur les publications et la gestion de leur carrière ■

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

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

AEGIS le Libellio d'

TIRÉ A PART

**Baudinaud Jean (2010) "L'économie de la gratuité", *Le Libellio* d'Aegis, volume 6, n° 1, printemps, pp. 28-35**

## Sommaire

**1**
L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète
*G. Ahrne & N. Brunsson*

**20**
Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?
Intervention d'*A. Noël*

**25**
Débat
Notes prises par *H. Dumez*

**28**
L'économie de la gratuité
*J. Baudinaud*

**36**
Complexité organisationnelle et responsabilité :
que nous apprend Gunther Teubner
*J. Bastianutti*

**53**
Vancouver
*H. Dumez*

**61**
Filmer le travail

**Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :**

http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio

# L'économie de la gratuité[1]

La forme la plus courante et la plus connue de la gratuité au XXe siècle, arme de marketing puissante, consistait à donner un produit gratuitement pour créer de la demande pour un autre. C'est l'exemple des rasoirs Gilette (le rasoir est gratuit ou peu cher, car le consommateur achète ensuite les lames qui vont avec).

Mais, la gratuité prend aujourd'hui une forme différente. La vague Internet permet des coûts marginaux quasi-nuls : par opposition à celui des atomes, dans le monde des bits la réplication est gratuite. Désormais, l'accès aux services et aux biens peut être véritablement gratuit.

Il y a donc une histoire de la gratuité, qui aboutit à la situation particulière du monde digital, dont il faut mesurer les conséquences.

## Histoire de la gratuité

Quatre sortes de gratuité peuvent être distinguées : toutes les quatre reposent cependant sur un même principe, celui de la subvention croisée (« *cross-subsidy* ») qui énonce que, d'une manière ou d'une autre, un produit gratuit sera payé au bout du compte. Le payeur peut être quelqu'un d'autre (exemple : boîte de nuit avec entrée gratuite pour les femmes), quelque chose d'autre (exemple des rasoirs Gilette), ou alors, le paiement est remis à plus tard (exemple du téléphone portable gratuit à l'achat, dont le coût s'étale sur plusieurs mois).

Les 4 catégories de gratuité sont les suivantes :

- Substitution (*cross-subsidy*) directe : une chose gratuite est associée a une chose payante. Exemple d'« un produit gratuit pour un produit acheté ».
- Le marché tripartite : un tiers paie pour intervenir dans un échange entre deux parties. Exemple : la publicité dans les medias, où le publicitaire paie le journal, la chaîne de télévision, la radio, etc. afin d'associer son image au contenu, lui-même rendu gratuit pour le destinataire final.
- Freemium : la version gratuité est une version limitée d'un logiciel payant. Exemple : antivirus AVG (en général, les logiciels Internet suivent la règle : « 5 % des usagers supportent tous les coûts de développement »).
- Marchés non monétaires : c'est l'économie du cadeau/altruisme (exemple : Wikipedia), l'économie de travail (exemple : quand on fait une recherche sur Google, Google en profite pour améliorer ses algorithmes de recherche), l'économie du piratage (exemple : musique mp3).

Le concept de la gratuité est très ancien. En 1179, l'Église catholique prit position pour interdire le concept d'intérêt dans les prêts d'argent : l'argent doit être prêté gratuitement.

Plus récemment aux États-Unis, au XIXème siècle, le concept de la gratuité prit sa forme moderne d'outil marketing : un repas gratuit accompagnait alors toute boisson

consommée au bar. Bien sûr, ce genre d'offres n'était pas nouveau, mais c'est la première fois que la gratuité, comme outil marketing de masse, a pris cette ampleur.

Mais plus encore qu'un pur instrument de marketing, la gratuité est un outil stratégique puissant. Le meilleur moyen de pénétrer un marché consiste en effet à s'attaquer aux *business models* qui le caractérisent. L'entrée sur un nouveau marché se fait souvent en distribuant un produit gratuitement, avec la vente d'un produit connexe. Le secteur a alors beaucoup de mal à se remettre de ce type de changement majeur. Ce fut le cas de l'industrie de la musique lors de l'émergence de la radio : alors que dans un concert, le nombre de place est limité, quantifiable, ce qui permet de mettre un prix à l'entrée, il était difficile de savoir combien une station radio devait payer pour diffuser un titre musical à un nombre d'auditeurs mal connu. Finalement, après de nombreux essais de prix exorbitants, les labels musicaux se sont résignés à se limiter à une modique somme, et utilisent ce moyen comme un constructeur d'audience, vendant en parallèle CD, vinyles, places de concerts, etc.

Dans un monde d'abondance, la valeur tend à se déplacer des biens matériels (vêtements, aliments, plastique) vers les idées, les services et les biens intangibles (68 des 100 premières entreprises américaines ne produisent pas de biens matériels).

Pourtant, la gratuité peut avoir un impact psychologique négatif. Elle est en effet associée à une image de mauvaise qualité. Certains journaux comme le *Village Voice*, ont perdu en qualité lorsqu'ils sont devenus gratuits, car les journalistes eux-mêmes ne croyaient plus en leur travail qui n'était plus « vendu ». Dans cette perspective, pour les consommateurs, le passage du payant au gratuit est souvent associé à une perte de qualité. Dès lors, beaucoup de publications fixent un prix symbolique, supérieur à zéro même s'il est trop faible pour couvrir les coûts de production et de distribution. En effet, un client qui doit payer pour acheter un bien, quel que soit le prix, pour autant que celui-ci soit supérieur à zéro, est confronté à un choix, et doit prendre une décision d'achat. Un journal gratuit n'exige pas ce choix, on le prend, même si on ne le lit pas. En plus d'éviter l'impression de mauvaise qualité du produit, un prix symbolique provoque une décision, une sorte d'engagement de l'acheteur. En pratique, les publicitaires sont prêts à payer jusqu'à 5 fois plus pour acheter un espace dans une publication payante (même à perte) plutôt que dans un journal gratuit.

Cette différence entre le prix zéro et le prix non zéro est significative. Le passage de 0 à 1 centime a un effet bien plus grand sur le comportement des gens que le passage de 1 à 2 centimes, ou même de 50 centimes à 1 euro ! Finalement, le prix zéro doit être traité à part. Il ne représente pas un cas limite d'un prix très faible. La gratuité, en termes d'impact mental, est très différente de l'existence de tout prix, fût-il modique.

Autre facteur de décision par rapport à l'achat ou la consommation d'un produit : le temps. En effet, télécharger gratuitement un film piraté peut prendre du temps, et le coût d'opportunité de ce téléchargement, s'il est calculé, peut s'avérer supérieur au prix d'achat en magasin.

Le problème du piratage électronique est principalement dû au fait que le coût marginal d'un contenu digital est nul. En effet, reproduire un mp3 ne coûte rien, et donc inévitablement, le prix que les gens sont prêts a payer pour un fichier mp3 tend vers 0… Or (presque) seuls les fichiers piratés sont disponibles gratuitement.

L'économie numérique a introduit un nouveau phénomène de gratuité.

## L'économie numérique

La puissance de calcul des processeurs, l'espace de stockage numérique, et la bande passante Internet coûtent moitié moins tous les 18 mois. Ces trois technologies sont régies par un concept plus fort que les traditionnelles courbe d'apprentissage (« *learning curve* ») et courbe d'expérience (« *experience curve* ») : dans un monde où les progrès sont dirigés par des idées, Mead utilise l'expression « *compound learning curve* », qui combine courbe d'apprentissage et nouvelles inventions régulières.

Cette propriété de décroissance régulière des coûts implique que tout ce qui touche à l'« économie des bits » est aussi touché par ces caractéristiques : moins cher, meilleur, plus rapide.

C'est ainsi que Stewart Brand, écrivain américain qui participa à l'organisation de la premiere *Hackers' Conference*, déclara :

> *« On the one hand information wants to be expensive, because it's so valuable. The right information in the right place just changes your life. On the other hand, information wants to be free, because the cost of getting it out is getting lower and lower all the time. So you have these two fighting against each other. » (discours de Brand à la première* Hackers' Conference, *en 1984)*

C'est toute cette contradiction entre la valeur intrinsèque d'une information et sa valeur physique (bits) qui apparaît ici. Internet et le monde numérique ont annulé la valeur physique, permettant de dupliquer du contenu gratuitement et à l'infini. Ceci met en conflit la gratuité du contenu (coût marginal nul) avec la valeur intrinsèque du contenu qui est créé. Ceci est vrai pour la musique, la presse écrite, la vidéo ou les logiciels.

Mais pour autant, ces contenus ont un coût de développement bien réel. C'est pourquoi les entreprises comme Microsoft continuent de faire payer leurs solutions. Cependant, dans certains cas, les grands groupes eux-mêmes proposent des logiciels gratuits, voire même des versions limitées de leurs logiciels gratuits. Parfois encore, certains ferment volontairement les yeux sur le piratage ! Cela a souvent été le cas pour Microsoft, qui offre Internet Explorer gratuitement, qui proposait une version diminuée d'Office (Ms Works) pour 10 dollars, et qui ne fait rien actuellement pour lutter contre le piratage de ses produits en Chine. Le but, chaque fois, est de s'imposer ou de rester leader sur le marché du logiciel informatique.

De ce point de vue, la bataille qui a eu lieu entre Microsoft et Linux, et plus largement les logiciels open-source, est intéressante à analyser. Elle a opposé un géant ayant bâti sa fortune sur la vente de logiciels à une communauté de développeurs bénévoles collaborant pour concevoir des logiciels gratuits et libres de droits.

La première réaction de Microsoft face à l'émergence de Linux a été le déni. Linux n'était « pas pratique » et ne « représentait donc pas une menace » pour Microsoft. Mais lorsque l'on administre un parc de milliers de serveurs, il devient intéressant de se pencher de plus près sur une solution Linux gratuite même si cette dernière est techniquement plus difficile à implémenter. C'est pourquoi Linux a commencé à être utilisé de plus en plus. Microsoft a alors décidé de contre-attaquer, en déclarant que Linux avait des coûts cachés, et que l'on devait prendre en compte le coût total d'utilisation plutôt que le seul coût d'achat, lors de la comparaison Linux - Windows. Cette seconde stratégie n'ayant pas eu plus de succès que la précédente, Linux continua à prendre des parts de marché à Microsoft, qui décida d'engager des discussions avec la communauté open-source, et créa un programme Microsoft open-

source. Nouvel échec. Microsoft plongea alors dans un état de "dépression", n'arrivant pas à déterminer quelle stratégie adopter face à cette nouvelle menace. En fait, un sentiment anti open-source, interne à Microsoft, empêchait l'entreprise de s'adapter à ce mouvement. Ce n'est qu'au travers d'un travail de pédagogie acharné mené par Bill Hilf, directeur du laboratoire Microsoft open-source, que Microsoft a finalement réussi à se faire à l'idée de collaborer avec le mouvement open-source pour en retirer le meilleur et s'adapter à son existence. Les logiciels gratuits et payants peuvent, et doivent, coexister, et les développeurs comme Microsoft doivent trouver un moyen d'adapter leur *business model* à la gratuité de produits concurrents.

Google a de ce point de vue un *business model* intéressant. En effet, la firme produit énormément de services et outils logiciels, pour ne faire d'argent que sur très peu d'entre eux. Le succès de Google s'est développé en trois phases. Tout d'abord, Google a inventé un moteur de recherche qui s'améliore sans cesse avec l'expansion d'Internet. Ensuite, Google a inventé AdSense, un algorithme qui adapte les publicités au contenu de la page Internet visualisée par l'utilisateur. Enfin, aujourd'hui, Google crée toute une panoplie de services afin de fortifier son image et de fidéliser sa base d'utilisateurs. Google déplace peu à peu la puissance de calcul (processeurs) de l'ordinateur personnel vers ses serveurs, le PC étant de plus en plus réduit à une fonction de visualisation pure.

Ce mouvement est rendu possible grâce au prix de plus en plus réduit des serveurs de calculs. Aujourd'hui, l'électricité consommée par un serveur pendant sa durée de vie coûte plus cher à Google que le serveur lui-même !

La stratégie Google est appelée « Max stratégie » : c'est une stratégie qui consiste à tout faire pour atteindre le maximum d'audience/utilisateurs en profitant de l'absence de coûts marginaux de distribution, puis à trouver comment faire de l'argent avec cette audience (AdWord pour le moteur de recherche Google, et AdSense pour les pages Internet). Google fidélise sa base d'utilisateurs en développant des produits complémentaires, associés les uns aux autres, afin de créer une plus forte dépendance avec ses utilisateurs, qui auront moins tendance à se tourner vers une autre entreprise si un concurrent propose une solution alternative isolée.

L'économie, sur Internet, ne peut être conçue de la même manière que dans le monde des atomes. Internet donne accès à une base de centaines de millions d'utilisateurs, et cela gratuitement. C'est aussi pourquoi sur Internet l'information tend à être soit gratuite soit piratée. Internet, il est vrai, transforme des industries chiffrées en milliards en industries chiffrées en millions, mais la valeur totale ne disparaît pas, elle est tout simplement répartie entre tous les utilisateurs, qui ont accès à du contenu moins cher. Du même coup, Internet a tendance à profiter aux grands gagnants comme Google, qui s'imposent comme géants de la toile et écrasent les entreprises au modèle moins performant. L'effet d'échelle est très important lorsque tout se joue sur la taille de l'audience, et les petites entreprises ont du mal à s'en sortir quand le prix de l'information doit être proche de 0 et qu'il faut se rattraper sur la publicité. Internet rend les marchés efficaces et compétitifs.

Les medias ont précédé cette évolution en ayant connu une évolution vers la gratuité il y a déjà longtemps. La question du paiement, comme on l'a vu, s'est surtout posée au moment de la naissance de la radio. Les deux solutions les plus logiques sont nées et ont coexisté pendant un moment : une taxe que paient les auditeurs, et la publicité. Mais aux débuts de la radio, la publicité a subi des difficultés dues aux contraintes techniques : les émissions étaient principalement locales, car le réseau

n'était pas assez puissant pout couvrir tout un pays, et l'audience réduite rendait l'opportunité peu attractive pour les publicitaires. Ce n'est que plus tard, avec la création d'émissions nationales que la publicité a pu se développer sur la radio.

Internet a pourtant amené quelque chose de nouveau dans le monde de la publicité, que le monde des medias s'est toujours interdit de faire : associer le contenu à la publicité. Si en effet le matin, à la télé, les dessins animés sont souvent accompagnés de pub pour des jouets, le contenu ne s'adapte pas au téléspectateur lui-même, en tout cas jamais comme la publicité de Google s'adapte au contenu du mail qu'elle entoure.

Selon Jonathan Händel, le contenu tend à être gratuit pour les six raisons suivantes :

1. L'offre de contenu s'est multipliée par plusieurs millions, alors que la demande n'a que peu augmenté.
2. Le contenu est véhiculé sous forme immatérielle, de 0 et de 1, auxquels l'être humain n'associe pas de prix.
3. Le contenu est facilement accessible, les moteurs de recherches Internet étant très efficaces.
4. Le coût du contenu est de plus en plus supporté par la publicité, ce qui donne l'impression que tout contenu devrait suivre ce modèle.
5. L'industrie informatique milite pour que le contenu soit gratuit (exemple de l'iPod dont les capacités n'auraient pas de sens si la musique n'était pas gratuite).
6. La génération actuelle, ou « génération gratuité », a pris l'habitude d'un contenu gratuit.

Et si l'on peut objecter ici que la publicité n'a de sens que lorsqu'elle est rare, alors qu'Internet lui donne un espace infini pour exister, l'on peut répondre que c'est la raison pour laquelle Google a créé un système de publicité au clic, où le publicitaire paie seulement lorsqu'un utilisateur a cliqué sur sa publicité, ou même parfois seulement lorsqu'un utilisateur a acheté un produit.

De la même manière, le monde des jeux vidéo présente des caractéristiques intéressantes. Il a lui aussi transité vers le tout Internet, qui se révèle un moyen efficace pour générer des revenus annexes. Internet permet par exemple d'offrir une version gratuite du jeu, dans laquelle on peut acheter des objets ou de l'argent fictif avec de l'argent réel, afin de progresser plus vite et de gagner du temps. C'est le cas du très célèbre *World of Warcraft*. Les taux de change sont fixés par les développeurs du jeu, et l'on a vu en Chine l'émergence de buildings remplis de travailleurs qui gagnent de l'argent dans le jeu pour le revendre sur le marché monétaire réel en dollars. D'autres développeurs ont décidé de vendre des espaces publicitaires dans leur monde virtuel. C'est ainsi que l'on peut voir une affiche pour la campagne de Barack Obama dans *Burnout Paradise*… Grâce à Internet, aujourd'hui certains jeux vidéos peuvent même régulièrement mettre à jour ces espaces. Mieux encore, le jeu *Second Life* a fondé son *business model* sur le marché immobilier virtuel. Certaines personnes sont prêtes a débourser $1675, plus $295 de loyer tous les mois pour s'offrir une île privée virtuelle ! Enfin, on a vu se développer un autre concept : un jeu vidéo gratuit où l'on gère une collection de « nounours », peluches virtuelles que l'on ne peut ajouter qu'en achetant une vraie peluche en magasin. Récemment, des groupes de musique comme Radiohead ont lancé le concept du CD musical à prix libre : le client paie ce qu'il veut, et peut même télécharger l'album gratuitement s'il le souhaite. Ce concept permet d'atteindre une audience très large, et sans remplacer les ventes traditionnelles de CD, la perte est largement compensée par le surcroît

d'affluence aux tournées de concerts *live* du groupe. Donner son CD gratuitement sur Internet peut s'avérer très rentable.

Si ce concept est plus difficile à appliquer pour la vente de livres, certains auteurs ont réussi à augmenter significativement leurs ventes en magasin après avoir distribué gratuitement des copies électroniques de certains livres ou chapitres sur Internet. La gratuité permet là aussi d'augmenter sa popularité, pour mieux vendre ensuite.

On estime que l'économie mondiale de la gratuité représente 300 milliards de dollars.

C'est dire que les impacts de l'économie de la gratuité sont considérables, et ils vont d'ailleurs en augmentant.

## Les impacts de l'économie de la gratuité

Dans des marchés abondants où il est aisé d'augmenter l'offre, les prix baissent jusqu'à s'égaliser avec le coût marginal. Sur Internet, les coûts marginaux sont nuls, ce qui explique la raison pour laquelle les prix ont tendance à diminuer jusqu'à devenir nuls. Cette loi économique s'applique d'autant plus qu'Internet rend possible la libre concurrence. Mais si un produit est bien meilleur que ses concurrents, alors son prix se fixera par rapport à son utilité marginale plutôt que son coût marginal. C'est pour cette raison que les entreprises comme *Google* essaient de diversifier leur offre, de fidéliser leur clientèle, et d'augmenter cette utilité marginale.

Malgré cela, on observe que les plus grands noms d'Internet ont très peu de pouvoir sur leurs prix. Si demain *Facebook* devenait payant ou qu'*EBay* augmentait ses prix, alors leurs utilisateurs changeraient de site et se tourneraient vers des solutions concurrentes gratuites. Comment les sites Internet peuvent-ils donc faire fortune ? C'est une affaire d'échelle. Internet ne permet pas d'augmenter ses prix, mais Internet permet de multiplier le nombre d'utilisateurs par millions à très bas coût…

Ces possibilités d'échelles permettent aussi d'éviter le problème des passagers clandestins (« *free riders* »), ces utilisateurs qui profitent du système, mais ne contribuent pas. C'est même le contraire qui se passe puisqu'un site comme Wikipedia peut croître significativement grâce au seul travail bénévole de moins d'1 % de ses utilisateurs. Ces utilisateurs sont motivés par autre chose que l'argent. C'est ce qu'on appelle souvent l'économie de la réputation ou de l'attention. Et c'est cet appétit de réputation qui nourrit Internet de contenu bénévole, du blog musical aux vidéos Youtube. Cette révolution, qui place professionnels et amateurs côte à côte permet de produire une abondance inédite de contenu, et Internet joue le rôle de vaste expérience collective où le contenu se cherche lui-même pour réinventer les bases de la télévision, de l'encyclopédie, etc.

Mais cette coexistence de contenus amateur et professionnel pose des problèmes. Notamment, les publicitaires rechignent à associer leurs publicités à du contenu amateur, qui peut être offensant.

Des études faites sur les contrefaçons chinoises de marques de luxe montrent que la contrefaçon stimule plus la demande qu'elle ne la satisfait. En effet, dans la majorité des cas, la contrefaçon ne se substitue pas à l'original mais est utilisée comme une solution de remplacement, à défaut de pouvoir acheter l'original.

Il est néanmoins possible de relever treize points d'objection à l'économie de la gratuité, que l'on peut discuter un à un :

1. *« Rien n'est gratuit, et on paie toujours d'une manière ou d'une autre. »*

   Ceci est vrai dans un contexte de marché fermé (exemple : un restaurant). Si l'on s'étend aux marchés de la réputation et de l'attention, alors certaines choses peuvent être gratuites.

2. *« Gratuit implique toujours un coût caché. »*

   Il est vrai que bien souvent, « gratuit » implique une contrepartie. Mais c'est plus le cas pour des produits du XX$^{ème}$ siècle. Le gratuit du XXI$^{ème}$ siècle est souvent bien meilleur, comme l'illustrent les exemples du logiciel Open-source, de Wikipedia, et plus généralement d'Internet.

3. *« Internet n'est pas vraiment gratuit : on paie pour y accéder. »*

   Le prix de l'accès Internet sert à maintenir le réseau physique qui transmet l'information des serveurs à votre ordinateur. Le contenu d'Internet, lui, est gratuit.

4. *« La gratuité tourne toujours autour de la publicité. »*

   Il est vrai que la publicité a dominé la première vague d'Internet. En revanche, aujourd'hui l'on voit l'émergence de modèles « Freemium » qui proposent des versions limitées de logiciels et autres solutions informatiques (souvent tout à fait intéressantes et fonctionnelles).

5. *« Gratuit implique plus de publicité, et donc, moins de vie privée. »*

   La plupart des sites web ne transmettent aucune information de votre usage aux publicitaires, qui d'ailleurs ne sauraient pas comment l'interpréter s'ils la détenaient. En vérité, les algorithmes qui sélectionnent et adaptent la publicité à votre profil sont autonomes et indépendants des publicitaires.

6. *« Absence de coût signifie absence de valeur. »*

   La valeur des choses ne se mesure pas seulement avec l'argent, comme le montre là encore Wikipedia.

7. *« La gratuité tue l'innovation. »*

   La gratuité existe même dans le système de propriété intellectuelle. Faits pour stimuler l'innovation, les systèmes de brevets expirent automatiquement après un certain temps. Après ce délai, l'invention est libre d'être exploitée gratuitement. D'autre part, les logiciels open-source montrent bien qu'on peut innover gratuitement.

8. *« La gratuité pollue et salit nos villes. C'est une cause du réchauffement climatique. »*

   L'économie a un mot pour décrire ce mécanisme : les externalités non compensées. Mais les effets de la gratuité sur l'environnement se font majoritairement ressentir dans le monde des atomes, et presque pas dans celui des bits.

9. *« La gratuité encourage le piratage. »*

   Le piratage apparaît lorsque les utilisateurs se rendent compte que le coût de production d'un produit est bien inférieur à son prix. Le piratage est comme une force de gravité qui tend à compenser cet écart entre coût et prix. En revanche, l'économie ne prend pas en compte la morale. Elle décrit ce qui se passe, et non ce qui devrait se passer.

10. *« La gratuité nourrit une génération qui ne donne plus aucune valeur à rien. »*

    Il est vrai que chaque génération tient pour acquis ce que la génération précédente estimait beaucoup, mais cela ne signifie pas qu'elle dévalue tout le reste. Elle reconnaît la valeur dans des choses différentes. De plus, les valeurs sont bouleversées principalement dans le monde d'Internet, mais personne aujourd'hui ne s'attend à ce que vêtements ou logement soient gratuits.

11. *« On ne peut combattre contre la gratuité. »*

    La gratuité peut être combattue en offrant un meilleur produit, ou un produit différent de ce qui est offert gratuitement ailleurs.

12. *« J'ai donné mes produits gratuitement et cela ne m'a pas rapporté gros. »*

    La gratuité n'est pas magique, et il faut bien réfléchir à la manière d'en tirer profit : reconvertir en argent la réputation et l'attention qui ont été gagnées en vendant les produits gratuitement.

13. *« La gratuité tue les professionnels et laisse place à l'amateurisme. »*

    Pour ce qui est de la presse, il est probable que la gratuité fera des dommages, et que seuls les plus grands journaux pourront subsister dans le long terme. La profession de journaliste va connaître des changements profonds et devra se redéfinir par rapport à ces évolutions, comme les labels musicaux l'ont fait lors de l'apparition de la radio, ou plus récemment contre les échanges de mp3 ■

***Julien Baudinaud***
*Parcours Doctis Master IIT de l'Ecole polytechnique / ENSTA*
*(Ingénierie de l'Innovation Technologique)*

1. À propos de : Anderson Chris (2009), Free. London, Random House Business Books

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

AEGIS le Libellio d'

TIRÉ A PART

**Bastianutti Julie (2010) "Complexité organisationnelle et responsabilité : que nous apprend Gunther Teubner", *Le Libellio* d'Aegis, volume 6, n° 1, printemps, pp. 36-52**

## Sommaire

**1**
L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète
*G. Ahrne & N. Brunsson*

**20**
Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?
Intervention d'*A. Noël*

**25**
Débat
Notes prises par *H. Dumez*

**28**
L'économie de la gratuité
*J. Baudinaud*

**36**
Complexité organisationnelle et responsabilité :
que nous apprend Gunther Teubner
*J. Bastianutti*

**53**
Vancouver
*H. Dumez*

**61**
Filmer le travail

**Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :**

http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio

# Complexité organisationnelle et responsabilité : que nous apprend Gunther Teubner ?[1]

Gunther Teubner est un professeur de droit privé et de sociologie du droit qui contribue depuis les années 1980 au renouvellement de la pensée dans ces disciplines par une réflexion stimulante aux frontières de l'économie et de la gestion. Après avoir commencé sa carrière à l'Université de Brême, il a poursuivi ses recherches à l'Institut Universitaire de Florence, à la London School of Economics et enfin à Francfort. Teubner est juriste de formation et revient toujours au droit quand ses analyses l'emmènent sur les terrains voisins de l'économie ou de la gestion. Cette approche est intéressante pour nous, gestionnaires (et économistes), dans cette optique du « détour réflexif » qui nous apporte un autre point de vue sur nos objets d'étude habituels.

Un des axes majeurs de son travail depuis les années 1990 consiste en la conceptualisation du « réseau » comme objet juridique nouveau et spécifique qui implique de repenser à la fois la notion « d'acteur collectif » et le concept juridique fondamental de responsabilité.

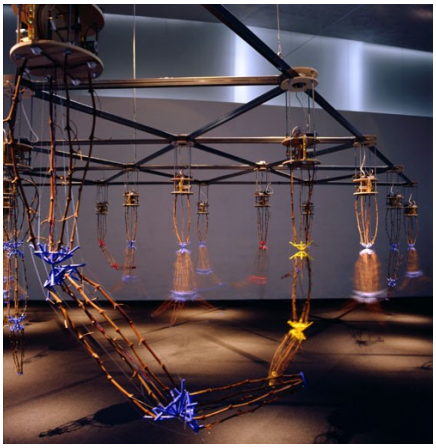
A partir d'une lecture de plusieurs textes de Teubner, nous proposons un panorama critique de sa réflexion. Pour comprendre la pensée de cet auteur, il faut s'initier aux rudiments de la théorie systémique. Une fois payé ce prix d'entrée, nous aborderons trois points. La mondialisation du droit hors du cadre de l'État de droit met en lumière les défis et les enjeux d'une régulation « autre », donnant une place et un rôle nouveaux aux organisations privées et à la sphère économique. Ce mouvement de mondialisation s'accompagne de l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, ou plutôt relationnelles, les réseaux, qui constituent un enjeu essentiel de la théorie du droit privé sous la forme de « contrats connectés ». Cette réflexion s'inscrit dans une pensée sociologique plus large qui aborde notamment les transformations contemporaines du monde économique et différents aspects de la mondialisation.

## Approche systémique et réflexivité

Teubner, par son analyse systémique, se place dans le sillage de Niklas Luhmann[2]. Le développement d'une théorie des systèmes sociaux a conduit à l'élaboration du concept de « droit réflexif » dans les années 1980 lors d'un changement de paradigme dans les sciences sociales. La théorie des systèmes sociaux est née d'une réaction à la fois au structuralisme et au fonctionnalisme. Elle s'oppose à la première et développe la seconde en la complexifiant notamment au moyen de la notion centrale de différenciation fonctionnelle. Pour Luhmann et Teubner, la société moderne se caractérise par un principe de différenciation fonctionnelle (fonctions politique, juridique, économique, scientifique) tandis que les sociétés traditionnelles avaient

pour principe une différenciation par stratification et hiérarchie (Arnaud & Guibentif, 1993, p. 17). Cette différenciation fonctionnelle est une réponse à une complexité croissante du monde social et à la capacité très limitée de l'homme à assimiler ses expériences. La fonction de tout système social qui apparaît dans la société est de réduire la complexité (Garcia Amado, 1993, p. 103).

Comment ce processus est-il possible ? La société est constituée d'un ensemble de systèmes et sous-systèmes autonomes, clos et autoréférentiels, encore appelés « autopoïétiques ». Cette notion d'autopoïésis est liée à la combinaison de plusieurs éléments constitutifs et propriétés des systèmes. Les systèmes se produisent eux-mêmes, c'est-à-dire qu'ils se constituent et se définissent d'eux-mêmes par rapport à leur environnement. Le principe fondamental est donc une distinction entre intérieur et extérieur. De quoi sont composés les systèmes ? Les seuls éléments constitutifs du système sont des « communications » et non pas les agents humains : pour Luhmann, « en tant qu'individu, l'être humain ne peut faire partie d'autres systèmes », il est un système en soi (Luhmann, 1993, p. 77).



*Ken Rinaldo, "Autopoïesis", 2000, Kiasma Museum, Helsinki.*

*Cette installation fait à partir de 15 sculptures robotiques qui interagissent avec le public et modifient en conséquence leur comportement au fil de l'exposition. Diverses informations concernant la présence du public sont transmises par des détecteurs infrarouges aux sculptures qui communiquent grâce à un réseau d'ordinateurs et un langage commun composé de tonalités téléphoniques*

Par communication, Luhmann entendait, dans certains écrits des années 1960, comme « un jeu de rapports sémantiques entre actions sociales » (cité par Guibentif, 1993, p. 22). Si cette formulation a évolué vers une définition beaucoup plus abstraite[3], elle n'en donne pas moins les éléments essentiels qui permettent de comprendre ce qu'est une communication. C'est un événement par lequel des éléments sont reliés, à un moment donné, par un sens partagé qui leur confère une valeur communicative. Cette notion de sens partagé est ce qui permet de réduire partiellement la complexité en une réalité homogène par un mécanisme relationnel qui assure une distinction d'avec l'environnement. Le système reçoit et traite les communications au moyen d'un code binaire qui constitue la base du mécanisme autopoïétique. Dans le cas du système juridique, par exemple, les communications sont codées par le système comme légales ou illégales. Les communications légales appartiennent donc au système et contribuent à son fonctionnement. Le codage est donc une opération neutre, non normative, de distinction selon une règle simple d'ordonnancement. Ce mécanisme assure ce que Luhmann et Teubner nomment la clôture opérationnelle du système, c'est-à-dire une opération de reproduction permanente de la frontière entre le système et son environnement qui constitue le système lui-même. Cette délimitation par le sens donné aux communications permet une réduction de la complexité au sein du système et la recréation constante de nouveaux éléments liés aux précédents (Amado, 1993).

Au sein d'un système, le code s'applique en fonction d'un programme qui permet d'établir quand une communication est légale ou illégale : c'est la seconde clôture du système, ou *re-entry*, qui participe à la constitution de l'identité du système. Cette clôture se caractérise par l'auto-observation et l'auto-référentialité. Le système s'auto-observe dans ses opérations de codage pour établir les critères de qualification en termes de légalité/illégalité et les conditions d'application du code. Il se constitue de façon auto-référentielle sans fondement logique ou normatif, par un processus d'auto-description qui utilise de nouveau la distinction légal/illégal mais cette fois à l'intérieur de l'espace symbolique du droit (Teubner, 2001). Le programme d'application du code est

soumis à des variations qui viennent du fait que chaque nouvelle opération est susceptible d'altérer le programme et de donner lieu à des variations mineures. Dans le cas du système juridique, par exemple, cette seconde clôture se produit concrètement quand une décision judiciaire est motivée non plus par des arguments *adhoc* ou *ad hominem* mais par des principes du droit, des opinions érudites, des normes établies et des précédents qui sont appliqués au cas. Or il arrive qu'une décision de droit contribue à modifier certains principes établis ou au contraire en crée un nouveau. Le système se constitue de lui-même en redéterminant constamment ses dépendances et indépendances vis-à-vis de son environnement. Son autonomie n'est pas indépendance radicale et a, au contraire, besoin d'un contact continuel avec l'environnement (ce qui est extérieur au système) pour son auto-régulation. C'est la dimension d'ouverture cognitive du système. Le système reçoit des informations de l'environnement, les filtre et les code, en faisant ainsi des communications.

Le contact entre le système et son environnement est donc essentiel et se fait par un mécanisme de couplage structurel. Il assure une liaison entre des éléments appartenant à différents systèmes en canalisant les irritations et les perturbations provenant de l'environnement et en rendant possibles des effets d'un système sur un autre (Luhmann, 2004, p. 383). Ainsi, si l'on considère le système des firmes multinationales, une nouvelle directive européenne concernant les règles de la concurrence en Europe aura des effets sur son fonctionnement général. Un certain nombre d'éléments de cette communication vont interférer avec des éléments du système des multinationales et auront pour effet, par exemple, de suspendre ou d'empêcher une opération de fusion ou d'acquisition. Cette opération aura nécessité d'une part que la communication légale ait été traduite et codifiée selon la règle du système des firmes (la directive peut être interprétée comme une source potentielle de pertes financières et/ou de risques de réputation) et qu'il existe des canaux de communication entre les deux systèmes (par exemple, les relations entre les dirigeants d'entreprise et leurs avocats, les réunions et mécanismes institutionnels de communication entre administrations nationale et européenne et les firmes, les procès, etc).

Pour Teubner et Luhmann (Teubner, 1989), le caractère réflexif du système juridique est plus évident que celui d'autres systèmes sociaux. Le droit génère du savoir, mais dans son système, et en cela il se distingue des autres sciences sociales car son ambition n'est pas de décrire et théoriser mais de dire ce qui doit être : le droit permet une généralisation de la formation et la reproduction d'attentes de comportements généralisées qui « dépassent le temps, la situation et les participants de chaque inter-relation particulière, permettant leur mise en vigueur comme structure sociale » (Garcia Amado, 1989, p. 41). La pratique réflexive, de ce point de vue, est ce qui permet la constitution du droit comme sphère autonome normative. Ce sont ces liens du droit à la fois aux autres sciences sociales et au monde extérieur qui permettent de rendre compte des nouvelles réalités socio-économiques, comme le réseau.

Nous allons maintenant étudier la manière dont Teubner rend compte de ces liens entre le droit et les autres sous-systèmes sociaux dans un contexte de mondialisation.

## La mondialisation du droit hors du cadre de l'État de droit : enjeux et défis pour une régulation « autre »

L'idée d'un ordre juridique mondial n'est pas nouvelle mais retrouve une actualité aujourd'hui moins dans le domaine politique que dans le domaine économique.

Teubner part du constat que, dans certains champs, un corps de normes se développe de façon relativement autonome. Il s'agit du droit commercial, du droit du travail de l'écologie mais aussi des droits de l'homme et du sport.

### *Les transformations contemporaines de la* Lex Mercatoria

Teubner défend l'idée que le développement du droit économique international est perçu comme un processus hautement asymétrique d'auto-reproduction. Le déséquilibre renverse les rapports de force habituels : le centre est sous-développé par rapport à ses périphéries. Comment faire alors pour concevoir une théorie sociologique du droit qui puisse se passer de l'État ? Il faut envisager une théorie qui s'affirme explicitement dépendante des pratiques juridiques : « *it observes law as a self-organizing process that autonomously defines its boundaries* » (Teubner, 1997, p. 8).

Le droit commercial est l'exemple le plus ancien de cette transformation, puisqu'il est né des évolutions de la « *Lex Mercatoria* » (LM ci-après) depuis le Moyen-Age et se développe aujourd'hui avec la montée en puissance du régime légal interne des multinationales. En outre, les balbutiements d'un droit du travail international (standards techniques et professionnalisation) se caractérisent par un certain degré d'informel dans le mouvement de mondialisation, les entreprises et les syndicats étant les principaux législateurs (privés) en la matière.

Pour expliquer ces formes naissantes de droit, Teubner émet trois principes méthodologiques guidant l'analyse. Le premier est d'ordre théorique : il faut mobiliser une théorie du pluralisme juridique – *« a new body of law that emerges from various globalization processes in multiple sectors of civil society independently of the law of states »* (Teubner, 1997, p. 2). Le second concerne les rapports entre les objets étudiés et met en garde contre certains « biais cognitifs » comme l'heuristique de ce qu'on garde ancré dans l'esprit (sur cette notion voir Tversky et Kahneman, 1974 ; Dumez, 2009). Il est aisé de vouloir comparer ce droit naissant avec ce qui existe déjà sans ce poser la question de la spécificité des phénomènes étudiés et sans poser la question, téméraire, de leur éventuelle incommensurabilité. Il faut donc distinguer ces formes de droit émergent du droit traditionnel en lui reconnaissant une substantialité particulière. Cette spécificité est liée à sa proximité avec les processus socio-économiques de la mondialisation et malgré le faible soutien politico-institutionnel dont il bénéficie. Le troisième insiste sur le contexte général de l'analyse et son apparent isolement du monde politique. Un processus de « repolitisation » sera inévitable : *« The very reconstruction of social and economic transactions as a global legal process undermines its non-political character and is the basis of its re-politicization »* (Teubner, 1997, p. 2). Cependant cette politisation prendra des formes nouvelles, notamment par « couplage structurel » avec des formes de discours hautement spécialisé. Cette notion de couplage structurel désigne, on l'a vu, le processus d'interaction des systèmes autonomes par lequel des éléments distincts appartenant à différents systèmes se mettent en contact dans des situations données (ici, le couplage structurel se fait entre le droit « hors l'État » et la politique). Quant aux formes de discours hautement spécialisé, il s'agit pour Teubner, dans le cas de l'évolution du droit contemporain, des discours d'expert ou

des discours spécialisés issus du fonctionnement des sous-systèmes sociaux. Ces derniers constituent de petites communautés autonomes à l'identité forte et déterminée par le discours lié à la spécialisation (la communauté des entreprises membres du Pacte Mondial de l'ONU, ou la communauté des écologistes, ou encore la communauté des juristes spécialisés en droit du travail, etc).

Notre expérience actuelle du droit est modifiée par plusieurs faits. D'une part, très peu de signes témoignent d'une mondialisation d'un droit autonome. Les Cours de justice internationale sont peu nombreuses, souvent *ad hoc*, et les grands procès échouent souvent à donner aux victimes le sentiment d'une réparation adéquate.

D'autre part, le phénomène le plus intéressant est peut-être le développement de cabinets d'avocats internationaux qui, de fait, développent des perspectives mondiales, globales, sur la régulation des conflits.

Le fait que la mondialisation juridique vienne d'un mouvement de la société elle-même doit conduire la mondialisation du droit par un effet de *spill-over*. La thèse principale de Teubner est alors : *« global law will grow mainly from the social peripheries not from the political centres of nation states and international institutions »* (Teubner, 1997, p. 4). Il s'agit d'une thèse fondamentale qui remet en cause au moins un des grands principes de la théorie du droit telle qu'elle est conceptualisée par les auteurs classiques. Malgré leurs différences profondes, on peut identifier trois postulats partagés tant par Kelsen et Schmitt que par Kant et Benjamin (Quiviger, 2007, p. 47). Le premier concerne l'essence du droit qui consiste « dans son effectivité, dans sa capacité à être respecté, y compris par la force » (*idem*). Le second est l'affirmation de la nécessité de l'État, comme « instance titulaire de la violence légitime » pour fonder le droit. Enfin, le troisième énonce que « le droit est ce qui est "de droit", ce qui porte le nom de "droit", à un instant précis (positivisme) » (*idem*). Il nous semble que la thèse de Teubner non seulement réfute complètement le second principe mais amène aussi à reconsidérer le premier, notamment en ce qui concerne la légitimité du recours à la force. Si l'on remet en cause le rôle central de l'État, ce n'est pas pour le donner aux systèmes sociaux « périphériques » qui gravitent autour d'un centre politique dont le monopole juridique est désormais soumis à concurrence. Pour comprendre ce phénomène, il ne faut alors mobiliser ni une théorie politique du droit ni une théorie institutionnelle d'un droit autonome, mais une théorie d'un pluralisme juridique. Celui-ci doit se construire non plus autour des groupes et communautés mais autour des discours et réseaux de communication. Ce n'est plus la tradition (ou les coutumes) qui nourrissent le droit mais l'autoreproduction de réseaux spécialisés et techniques, de nature économique, culturelle, académique ou technologique.

Cela modifie d'autant notre expérience du droit à travers une mutation profonde de ses quatre principes structurants.

Les frontières ne sont plus les mêmes. Elles ne sont plus physiques mais immatérielles, entre différents collèges, marchés, branches, communautés professionnelles, réseaux sociaux qui transcendent les frontières nationales.

Les sources du droit évoluent, et les processus de régulation technique et spécialisée autonome prennent de plus en plus d'importance au détriment des corpus juridiques traditionnels.

L'indépendance du droit spécialisé est au contraire moins forte, car les liens avec les processus socio-économiques restent forts. Elle s'accompagne d'une propension plus

forte aux conflits d'intérêts et d'un affaiblissement des procédures judiciaires classiques ainsi que de l'État de droit.

Enfin, l'unité du droit est remise en cause. L'unité du droit était auparavant un symbole fort d'identité nationale et même de justice universelle. Une unité au niveau mondial serait une menace pour la culture juridique (Teubner, 1997, p. 5). Le problème est de parvenir à maintenir des sources du droit assez variées dans un droit unifié mondialement. On peut alors s'attendre à des mouvements régionaux d'institutionnalisation des variations juridiques.

L'évolution actuelle de la LM bouscule ces quatre principes en brisant un double tabou à propos de la connexion nécessaire entre le droit et l'État. Le premier, qui remet en cause la question fondamentale des sources du droit et le principe d'indépendance, serait de suggérer que des ordres privés puissent produire du droit sans autorisation ni contrôle de l'État. Dans la tradition de Savigny[4], le contrat n'est pas reconnu comme source de droit ; toute norme issue d'un contrat n'a pas de légitimité proprement juridique. Le second tabou concerne la dimension aterritoriale de la LM et il impose de repenser à la fois les frontières et l'unité du droit. Comment un droit authentique peut-il bien émerger à une échelle transnationale sans autorité de l'État ?

Pour concevoir une théorie sociologique du droit qui puisse se passer de l'État , il est nécessaire que d'articuler constamment la théorie avec les pratiques juridiques : « *it observes law as a self-organizing process that autonomously defines its boundaries* » (Teubner, 1997, p. 8). Dans une telle perspective, le droit économique international est perçu comme un processus hautement asymétrique d'autoreproduction, ayant un centre sous-développé par rapport à ses périphéries. Ce sont même les périphéries qui créent le centre. Ce renversement impose de repenser des éléments centraux du droit privé moderne, particulièrement le contrat qui est au fondement des relations économiques.

### *Les paradoxes du contrat*

La pratique du contrat est donc ce qui fonde la LM. Les contrats internationaux entre firmes se coupent automatiquement de leurs racines nationales. Mais est-il possible de penser un contrat sans loi ? Cela soulèverait un fort scepticisme chez l'immense majorité des juristes. Où trouver, alors, les prémices non contractuelles de la contractualisation internationale ? Pas dans le contrat lui-même, au risque de tomber dans une impasse auto-référentielle.

C'est dans le contrat, ou plus précisément la pratique de la contractualisation, qu'on observe de façon concrète les transformations contemporaines du droit, à travers ce que Teubner présente comme un paradoxe sous-jacent à la création du droit économique mondial : le paradoxe du contrat qui se valide par lui-même (*self-validating contract*) (Teubner, 1997, p. 10).

Teubner soutient que les pratiques sociales sont plus créatives que la théorie sociologique et la doctrine juridique et qu'il faut y chercher les fondements non-contractuels de la pratique mondialisée du contrat. Il explore trois voies qui permettent de lever le paradoxe : le temps, la hiérarchie et l'externalisation.

Teubner prend l'exemple de la « *closed circuit arbitration* ». Ce sont des contrats auto-régulateurs qui vont bien au-delà d'une simple transaction commerciale et établissent un ordre juridique privé complet qui prétend à une validité mondiale. En plus des règles substantives, ce type de contrat contient des clauses qui renvoient les

conflits à une cour d'arbitrage qui est la même instance, la même institution que celle qui a établi le contrat type, c'est-à-dire l'institution législatrice.

1) Ces contrats établissent une hiérarchie interne des règles contractuelles. Ils contiennent des « règles primaires » (Hart, 1961) qui régulent les comportements futurs des parties engagées et des règles secondaires de reconnaissance et d'interprétation des règles primaires, ainsi que des procédures de résolution des conflits. Le paradoxe se résout dans l'articulation de règles et de méta-règles. Les méta-règles sont autonomes, bien qu'elles aient la même origine contractuelle.

2) Ces contrats introduisent une continuité temporelle entre règles et méta-règles. Cette continuité permet de transformer la circularité de l'auto-validation par la répétition continue d'actes légaux. Ce processus permet une constitution mutuelle des actes juridiques et des structures légales. *« It refers to a pre-existing standardization of rules and it refers to the future of conflict regulation and, thus, renders the contract into one element of ongoing self-production process in which the network of elements creates the very elements of the system. »* (Teubner, 1997, p. 12)

3) La troisième technique est l'externalisation. En renvoyant les conditions de validité et les conflits futurs à des institutions externes non-contractuelles, on extériorise l'auto-validation. L'auteur admet pourtant que ces institutions ne sont pas si extérieures que ça dans la mesure où elles sont contractuelles puisqu'elles sont une production du contrat lui-même. On sépare ainsi la pratique du contrat et la pratique de l'arbitrage. Les institutions d'arbitrage sont extérieures tout en étant créées par le type de contrat lui-même et doivent donc réguler, arbitrer leurs constituants. On a donc des « *quasi-courts* ». En outre, on a aussi des « *quasi-legislatives institutions* » comme la Chambre de Commerce Internationale de Paris, l'International Law Association à Londres, la Commission Maritime Internationale à Anvers. *« Thus transnational contracting has created ex-nihilo an institutional triangle of private "adjudication", "legislation" and "contracting" »* (Teubner, 1997, p. 12). Pourquoi l'externalisation est-elle si importante ? Parce qu'elle crée une dynamique d'interaction entre un « ordre juridique officiel » et un ordre non-officiel.

*« Although arbitration and standard contracting themselves are based on contract, they transform the contractual creation of rights and duties into "unofficial law" which is now controlled and disciplined by the "official law" of the arbitration bodies. Private arbitration and private legislation become the core of a decision system which begins to build up a hierarchy of norms and of organizational bodies. It makes the reflexivity of LM possible. »* (Teubner, 1997, p. 13)

Teubner soutient que la LM n'est pas un « contrat sans loi », comme le pensent les tenants de l'orthodoxie juridique, puisque c'est la pratique de la contractualisation qui est en elle-même source de droit, sur un pied d'égalité avec la jurisprudence et le droit national. Qu'en est-il de la légitimité de cette source ? Teubner estime que la légitimité, la « règle de reconnaissance », n'a pas besoin d'être extérieure, d'appartenir à un ordre juridique public qui s'appliquerait à des cas de droit privé. On est face à un cas d'auto-légitimation, où s'exerce une certaine violence qui est créatrice de droit. Teubner admet que la LM a besoin d'être reconnue par les autres ordres juridiques, mais ce n'est pas, pour lui, une question essentielle ou constitutive.

Le contrat pose la question de l'hétérogénéité du droit économique mondial émergent et des droits nationaux. Si l'on prend cette question au sérieux, alors il faut que l'évaluation de la LM, fondée sur le contrat, se fasse indépendamment des critères et standards qu'on applique aux droits nationaux, fondés sur des codes et principes

permanents. La mise en avant de la différence de nature de la LM se fait par des termes indiquant son caractère encore émergent, naissant et donc indéterminé : on est dans le « quasi », dans « l'altéré », dans « l'épisodique », dans le « souple » et le « *soft* » (Delmas-Marty, 1986, 2006).

Cette question est essentielle pour Teubner car elle permet d'attaquer le problème fondamental posé par l'émergence de cette nouvelle LM, l'équilibre du centre et des périphéries. Le centre est constitué par le système étatique (administratif, législatif et judiciaire) qui représente, dans les régimes d'État de droit, le foyer législatif majeur et unanimement reconnu. Les périphéries sont les sous-systèmes qui coexistent avec le système étatique et qui tendent à développer des processus de production de normes venant concurrencer la législation étatique. La faiblesse du centre par rapport aux périphéries est due à l'environnement de la mondialisation qui conduit la LM à se constituer en trouvant une dynamique spécifique, en fonction de trois paramètres. Ces paramètres permettent de définir les contours, les limites de la LM par rapport aux droits nationaux.

### *Entre droit et économie, le bouleversement des rapports centre-périphérie*

Le premier paramètre est le « couplage structurel avec les processus économiques mondialisés » (Teubner, 1997, p. 14). C'est l'élément majeur, qui rend la LM inévitablement exposée aux conflits d'intérêts et aux pressions économiques. On reste dans le champ du « quasi » droit car il est probable que la LM n'atteigne jamais le même degré d'autonomie et d'indépendance que les droits nationaux. Pourtant, ces pressions économiques, contradictoires, pourraient aussi être pour la LM une opportunité de conquérir son indépendance. La mise en valeur de la nécessité de l'arbitrage entre des intérêts divergents nous replacerait ainsi au cœur du droit.

Le deuxième est le caractère épisodique de la LM. Des épisodes interactionnels relient momentanément les différents systèmes juridiques autopoïétiques lors de la seconde clôture par le *re-entry* de la distinction entre le légal et l'illégal. Pour Teubner, cela constitue un des points faibles de la LM. Il existe en effet de très nombreux régimes contractuels hyper sophistiqués (comme les projets d'investissement dans les PED), très importants au niveau régional ou local mais sans résonance avec les autres. On a un ordre juridique qui tient plus du patchwork que de la mosaïque. Ce sont des organisations privées qui prennent en charge la plupart des liens qui consistent surtout en la diffusion de « modèles de contrat ». Les organismes d'arbitrage restent également globalement isolés les uns des autres et ne s'intègrent pas dans des liens hiérarchiques, qui garantiraient pourtant une certaine consistance normative.

Cependant, un autre mécanisme vient compenser cette défaillance : *« an increasing reliance on mutual observation and adaptation of arbitration bodies and by the increasing reliance of the "Big Three" in international commercial arbitration – Chambre de commerce internationale ; Iran-US Claims Tribunal ; International Centre for Settlement Disputes. A reputational hierarchy will subsitute for an organizational hierarchy. »* (Teubner, 1997, p. 15)

Le troisième paramètre concerne la consistance de ce droit émergent, qui tient plutôt de la « *soft law* ». La substance normative de la LM se caractérise par une forte indétermination. Ce sont des principes larges dont l'application varie au cas par cas. Pour cela, tous les juristes n'accordent pas à la *soft law* le statut de « droit ». Pourtant cette « *softness* » a quelque chose de remarquable : c'est plus un droit des valeurs et des principes qu'un droit des structures et des règles. L'accent est mis sur

la flexibilité et l'adaptabilité aux dépens d'une exécution telle quelle et sur la résistance et la stabilité de ce qui résiste aux distorsions.

Dans ce contexte marqué par la flexibilité, le « *soft* » et l'indéterminé, de nouvelles formes relationnelles apparaissent et contribuent à créer de nouveaux systèmes sociaux issus de ceux préexistants après des couplages structurels nouveaux à partir d'éléments hétérogènes de sous-systèmes en interaction qui permettent l'émergence de nouveaux sous-systèmes de degré supérieur.

## L'hydre à plusieurs têtes : les réseaux comme acteurs collectifs de degré supérieur

Teubner conceptualise le « réseau » de manière originale et éclairante pour la gestion, au-delà de sa perspective socio-juridique. Il cherche à démontrer, en utilisant la théorie des systèmes sociaux réflexifs et autopoïétiques, qu'il existe une différence de nature et pas seulement de degré entre le contrat et l'organisation d'une part, et le réseau d'autre part. Cette distinction implique de repenser la responsabilité, en articulant les différents éléments du réseau, le collectif, le centre et les nœuds, pour concevoir une responsabilité double ou triple.

### *Keiretsu et franchises, symboles de la complexité organisationnelle moderne*

Son point de départ est l'observation des réactions face au succès des firmes japonaises à « forme monstrueuse » du point de vue des marchés occidentaux, les fameux *Keiretsu*. Le développement des franchises est l'autre exemple paradigmatique qui va guider le développement de la théorie de Teubner. Les réseaux posent de nombreuses questions à l'économie, la sociologie, la gestion quant à leur nature, leur fonction et les impacts sur leur environnement. Parmi les questions que pose Teubner, deux méritent d'être soulignées : « les réseaux sont-ils constitués d'acteurs corporatifs (au sens du terme anglais *corporation*), ou au contraire, sont-ils eux-mêmes des acteurs corporatifs ? Comment aborder leurs externalités négatives en théorie comme en pratique ? » (Teubner, 1996, p. 268) Pour illustrer ce problème, Teubner prend l'exemple d'un jugement d'une cour allemande qui a statué sur des litiges portant sur la responsabilité des succursales franchisées d'un réseau de distribution de voitures japonaises en Allemagne. Le contrat de vente relie la personnalité morale locale (la succursale) à l'acheteur. Au regard de la loi, le centre du réseau, qui pourtant définit les modalités contractuelles de la vente de ses franchisés (l'acheteur ne sera propriétaire du véhicule qu'au moment où celui-ci aura été complètement payé, c'est-à-dire où le franchisé aura réglé la maison mère), n'existe pas. Or, il porte la responsabilité en cas de manquement du franchisé à ses obligations légales, dans le cas, par exemple, où le distributeur local faisant faillite, la maison-mère réclame le retour des véhicules que son franchisé ne lui aurait pas entièrement payé, alors même que certains acheteurs ont pu avoir réglé l'intégralité du montant à la succursale.

Il utilise la théorie des systèmes autopoïétiques, selon laquelle, on l'a vu, ces nouvelles formes organisationnelles peuvent être considérées comme « l'émergence d'unités constituées auto-référentiellement » (Teubner, 1996, p. 269), pour discuter trois thèses :

1) Le réseau est un phénomène émergent authentique, non pas entre mais au-delà du contrat et de l'organisation : *a higher-order autopoietic system*. « La distinction institutionnalisée du marché et de l'organisation se reproduit en elle-même (*re-entry*)

et c'est de la sorte que s'organise le réseau (…). En résulte une double attribution d'action, constitutive de la spécificité des réseaux » (Teubner, 1996, p. 268).

2) Le réseau est un acteur corporatif en soi, dont la nature n'est pas réductible à une hiérarchie d'acteurs autonomes. Le réseau a une capacité propre d'action collective.

3) Le réseau comporte des risques transactionnels spécifiques qui constituent son côté obscur, car leur externalisation lui procure des avantages illégitimes. Il est donc nécessaire de réfléchir à des moyens qui permettraient d'imputer de manière multiple et simultanée ces risques au réseau et à ses éléments constitutifs.

Le réseau est donc, pour Teubner, le produit émergent du regroupement systémique d'un ensemble d'éléments conduisant à la formation d'un nouveau système par un processus d'enchaînement inédit. Cela doit permettre d'expliquer le « saut qualitatif de l'autonomie » qui est l'aboutissement d'un processus de transformation graduelle. Ensuite, le nouveau système fonctionne en régime autonome : « des organisations se différencient de l'interaction diffuse lorsque des processus de communication constituent réflexivement leurs limites (qualité de membre), leurs éléments (décisions), leurs structures (normes) et leur identité (collectif). L'organisation auto-reproductive naît au moment de l'enchaînement hypercyclique de ces composantes » (Teubner, 1996, p. 273). L'interdépendance des décisions et des normes contribue à définir le système par rapport à l'environnement extérieur, lui conférant ainsi une identité par différence.

Si l'on considère la société comme un système de premier degré, chaque création d'un nouveau système par différentiation interne constitue un système de degré supérieur. Pour Teubner, le réseau est un système de troisième degré car il est issu de l'enchaînement de deux systèmes de deuxième degré, le système contractuel et le système organisationnel.

Les contrats se distinguent des organisations car ils se fondent sur l'échange (mécanisme de marché) tandis que l'organisation est le résultat de relations de coopération (mécanisme hiérarchique). On peut caractériser ces deux types de relation en fonction de deux variables pondérées, la variété (qui caractérise la multiplicité des éléments d'un système qui sont liés de façon *ad hoc*) et la redondance (qui caractérise un système où la connaissance d'un élément permet d'en connaître d'autres, comme dans une routine par exemple). Le contrat se caractérise par une forte variété et une faible redondance, ce qui privilégie la flexibilité et l'adaptabilité au détriment de la persistance. L'organisation, au contraire, est marquée par une forte redondance et une faible variété, garantie de plus de résistance face aux changements extérieurs au détriment de la réactivité.

Les réseaux apparaissent alors en réponse à une forme d'échec du marché et d'échec de l'organisation, due à un mauvais équilibre entre variété et redondance des éléments d'un système. De nouveaux arrangements institutionnels ont lieu pour contribuer à un rééquilibrage. L'organisation introduit un peu de marché dans ses rouages, tandis que le contrat introduit un peu de hiérarchie. En se dédifférenciant, ils créent un nouveau système, ou plutôt deux nouveaux systèmes de troisième ordre à l'intérieur des précédents. Les « réseaux-marché » sont par exemple les systèmes de livraison ou les franchises et les « réseaux-organisation » sont les groupes multidivisionnels ou les *joint-venture*.

On observe dans le réseau une situation inédite de double (*twofold*) attribution de l'action : « au sein du réseau, chaque événement de communication est attribué à l'un des partenaires autonomes du contrat aussi bien qu'à l'organisation dans son

ensemble » (Teubner, 1996, p. 277). Cette double attribution, fondamentale, est liée à la seconde différence décisive qui va à l'encontre de l'idée répandue parmi les juristes que les intérêts des parties doivent être soit opposés (contrat) soit convergents (association). Dans le réseau, il y a coexistence des buts collectifs et individuels, sans que les uns priment sur les autres. La collaboration au sein du réseau se fait sans abolir la personnalité, l'identité et donc les intentions particulières des participants. Pour Teubner, cela conduit à une « remarquable auto-régulation » (Teubner, 1996, p. 278) dans la mesure où chaque opération est orientée vers l'intérêt des deux pôles, c'est-à-dire le pôle contractuel et le pôle organisationnel. Cette dualité constitutive est un atout précieux dans les périodes de turbulences : le « monstre » peut réagir de deux façons, soit en laissant aux unités la charge de réagir à la crise, soit en imposant une réponse émanant du centre. Ce double mécanisme lié à la possibilité des deux fonctions du marché et de la hiérarchie de façon soit complémentaire soit alternative fait du réseau un construit « multistable ». Teubner propose un test empirique pour identifier un réseau. Il suffit d'obtenir une réponse positive à ces deux questions :

1. Est-ce qu'on peut montrer la double attribution des actions à la fois à l'organisation et aux parties contractantes ?
2. Est-ce que les actions sont sujettes aux attentes normatives à la fois de l'organisation totale et de la relation contractuelle ?

Le réseau est ainsi un arrangement institutionnel constitué simultanément comme une organisation formelle et une relation contractuelle entre des acteurs autonomes (Teubner, 1996, p. 282). La combinaison de mécanismes de liaison sociale de nature différente (contrat/organisation) pose le problème de la définition de l'acteur collectif en fonction de ces variables.

### *Comment (re)définir l'acteur collectif ?*

Il s'agit de réfléchir à la possibilité d'accorder à ce type de formation sociale une nature d'acteur collectif et les responsabilités qui en découlent.

Par exemple, il faut voir concrètement, dans le cas des franchises, comment « se distribue », « s'attribue » la responsabilité.

Dans une relation de franchise, l'obligation et la réputation sont étroitement mêlées au point que les actions des parties sont interdépendantes sans qu'il y ait de propriétaire commun ou de cadre juridique.

L'entremêlement de relations juridiques, marketing, stratégiques, contribue à complexifier la responsabilité des réseaux. Teubner parle d'explosivité politique et morale (Teubner, 1996, p. 283). Il prend plusieurs exemples concernant la responsabilité historique des firmes allemandes pendant le III$^{ème}$ Reich. Daimler-Chrysler, Siemens, Volkswagen ont été confrontés avec le problème d'une éventuelle reconnaissance de la responsabilité des agissements de certaines de leurs entités : est-ce une responsabilité de ces groupes que de reconnaître, en 1990, la responsabilité de ces parties, voire de certains managers en particulier, sous le régime nazi ? Est-ce que le paiement de dommages et intérêts sur la base d'un accord constitue *de facto* une reconnaissance de la responsabilité ? La gestion des effets politiques et sociaux des actions des sous-unités devient un enjeu managérial de premier plan dans des circonstances beaucoup moins dramatiques ou extrêmes. L'exemple, désormais canonique, de l'affaire Kasky[5] montre que les entreprises sont aux prises avec des questions de responsabilité qui émergent précisément aux interconnexions entre les différentes parties du système (Dumez & Bastianutti, 2010). En effet, en 1998 l'activiste Mike Kasky a poursuivi Nike en justice pour concurrence déloyale et

publicité mensongère. Il estimait que le discours de Nike était commercial dans la mesure où le consommateur pouvait prendre en compte les conditions de travail imposé par la marque à ses fournisseurs dans son acte d'achat. Nike a opposé à cet argument le premier amendement de la constitution américaine garantissant la liberté d'expression en soutenant que son discours était politique, non commercial, et s'intégrait dans le débat public plus large autour des conditions de travail. Si la cour de première instance et la cour d'appel ont donné raison à Nike, estimant que son discours était bien « politique », la Cour Suprême de Californie, après un long débat et des dissensions profondes, a estimé que le discours tenu par une firme avait une dimension commerciale même quand son objet pouvait relever d'un débat de société plus général s'il portait sur les produits, méthodes et conditions de production de la firme et avait pour objectif de garantir ou augmenter ses ventes et son profit. La Cour Suprême (des Etats-Unis) est alors saisie. Elle décide de traiter le cas puis, de façon très surprenante, rend un arrêt d'une phrase disant que le cas a été « *improvidently granted* » (26 juin 2003). Il est alors renvoyé aux juridictions inférieures. Au bout de cinq ans de procédure, Nike et Kasky finiront par signer un accord en septembre 2003 par lequel Nike verse 1,5 millions de dollars à l'ONG *Fair Labor Association*. C'est donc le jugement de la cour suprême de Californie qui continue de prévaloir, énonçant que les discours tenus par des entreprises, pour peu qu'ils aient un rapport avec leurs activités ont toujours une dimension commerciale qui prévaut. Et après avoir menacé de ne plus publier de rapport RSE, Nike a, en réalité, amélioré considérablement la qualité de son *reporting* sociétal (McBarnet, 2007, p. 41). Ce cas a été déterminant pour inciter de nombreuses entreprises à développer de nouvelles pratiques de management de leurs relations avec les sous-traitants sources de risques de réputation importants.

Teubner affronte une question récurrente en sciences sociales, celle de l'acteur collectif et de sa formalisation. Il rejette tant les conceptions trop anthropomorphiques, comme la fiction juridique de la personne morale, la conception organiciste de l'association, que les conceptions désincarnées, comme la firme centre de profit ou ensemble de ressources. Il propose comme définition de l'acteur corporatif le fait d'obtenir une réalité sociale par un processus d'auto-description (identité) communicative de l'organisation, comme lien cyclique entre identité et action.

Le point important pour définir un acteur collectif est bien de mettre l'accent sur l'auto-description. L'organisation, se décrivant elle-même, crée ainsi une identité pour qu'ensuite des processus sociaux attribuent des actions individuelles ou collectives à cette construction sémantique. Pour le dire autrement, « il ne s'agit plus de connaître quelles qualités ontologiques (intelligence, âme, capacités réflexives) doit posséder une entité, qui la rendraient capables d'être un acteur, que ce soit socialement, juridiquement, ou à un autre titre. Au lieu de cela, on doit se demander : sous quelles conditions un système social, c'est-à-dire un ensemble clos et autonome de communications récursives qui se trouve dans l'environnement de l'entité saisie, construit-il l'*artefact* sémantique d'un acteur ? » (Teubner, 2001, p. 95) Par là, Teubner insiste sur le fait que c'est le système social qui attribue la capacité d'action et de communication et impute la responsabilité et les droits et devoirs concomitants. « La subjectivité n'est pas une qualité naturelle mais une construction sociale. Chaque système social dote respectivement ses fictions de subjectivité » (Teubner, 2001, p. 95). Ainsi, les États et les entreprises économiques ne sont pas des acteurs collectifs en soi mais en tant que résultats de processus de communication dans le système des relations internationales ou sur le marché. Sans cette attribution d'une

capacité d'action assortie de responsabilité, ils resteraient des réseaux de contrats individuels (Teubner, 1994 et 2001).

Il faut se résoudre à abandonner la conceptualisation anthropomorphique du collectif, dont l'une des personnifications les plus abouties est celle analysée par Kantorowicz dans *Les deux corps du roi* (1957, cité par Teubner, 1996). La personnification du collectif, comme association d'un corps et d'une tête pensante, qui exerce le contrôle sur le reste de l'organisme, nous empêche de penser la réalité, la singularité d'une forme collective telle que le réseau. Selon Teubner, « l'invention de la personne juridique doit, en fait, être considérée comme le grand apport culturel du droit à la révolution organisationnelle des temps modernes, au cours de laquelle l'attribution de la capacité d'agir fut étendue de l'homme aux processus de communication » (Teubner, 2001, p. 96).

*Hercule et l'Hydre de Lerne*

Le collectif devient alors polycentrique, suivant la métaphore de l'hydre et ses nombreuses têtes. Les réseaux agissent collectivement à partir d'une multiplicité de nœuds, pas à partir d'un centre unique. Ils agissent par cette multiplicité de nœuds. L'action est attribuée simultanément à de multiples éléments.

### *Vers une responsabilité multiple et simultanée de l'acteur collectif*

Teubner pose ainsi la question : que veut dire la métaphore de l'hydre pour la responsabilité sociale des réseaux (Teubner, 1996, p. 287) ? S'il y a en effet des externalités négatives, faut-il chercher des mécanismes spécifiques qui permettraient de les internaliser ?

Les firmes savent bien profiter de ces zones d'ombres, et l'on peut même parler d'irresponsabilité organisée. Les groupes organisent leurs centres de profit, en limitent les responsabilités, déplacent les risques à leur gré. Pourquoi ces externalités sont-elles spécifiques aux réseaux ? Pour Teubner, il y a deux raisons à cela. La première est due à la segmentation par la division du travail combinée à l'isolement de chaînes d'actions coordonnées. La seconde est due à la capacité des firmes de se comporter en caméléon, pour s'adapter à l'environnement en utilisant différentes formes relationnelles (contrat, organisation, réseau,…) et ainsi manipuler les frontières de la firme pour réduire ou éliminer les responsabilités potentielles.

Comment le droit doit-il réagir face à ces évolutions ? Il faut deux mécanismes juridiques. D'une part, un mécanisme général de flexibilité qui permette de répondre de façon aussi opportuniste et ajustée aux situations problématiques posées par les réseaux caméléons. D'autre part, il faut transformer l'attribution de la responsabilité en une attribution multiple et simultanée. Il faut que la responsabilité puisse porter à la fois et en même temps sur le réseau, le(s) nœud(s) et le centre, et ce à la fois pour la responsabilité juridique (*legal liability*) et la responsabilité politique.

Cette attribution multiple et simultanée de la responsabilité au collectif, au centre et à l'unité individuelle distingue le réseau de l'organisation et du contrat. On en arrive donc à un modèle de triple responsabilité politico-juridique qui permettrait de traiter les formes hybrides comme des systèmes de troisième ordre, et de leur appliquer un mode de régulation adapté.

Les grands principes de cette régulation devraient être les suivants :

1. une responsabilité juridique externe du réseau en lui-même et pas seulement de ses unités, ses composantes. Cela impliquerait une individualisation partielle renouvelée du réseau.
2. une protection des minorités internes dans le réseau qui aille au-delà du principe général de protection des parties les plus faibles en droit des contrats et qui soit prise en charge telle quelle par le droit.
3. La représentation des intérêts collectifs dans le réseau, par des centres de pouvoir créés par la loi, qui utiliseraient des mécanismes souples quasi contractuels pour la légitimation et le contrôle.

Teubner insiste sur la nécessité d'aller au-delà de la dichotomie du collectif et de l'individuel en établissant une triple responsabilité du collectif, du centre et de l'unité individuelle. Concrètement, qu'est-ce que cela implique ? Si une chaîne de restauration rapide est poursuivie pour utilisation de viande frelatée, s'agit-il de mettre en cause en même temps chaque restaurant, le centre décisionnel et la marque Mac Donald's ? Doit-on les séparer au moment de l'enquête, les juger séparément ? Ou, justement, tous ensemble ?

Teubner prend au sérieux la question et propose un autre renversement de perspective par rapport à la conception traditionnelle du contrat en droit. Il estime que le contrat bilatéral qui intègre au second plan une tierce partie n'est pas adapté à ces nouvelles configurations sociales et soutient l'idée de la formation d'un contrat multilatéral, à même de prendre en charge les problèmes de coordination posés par les réseaux. Ainsi, il pose clairement la question : « *Who is responsible and liable for network coordination of independant economic actors ?* » (Teubner, 2008 p. 153)

Comment, concrètement, pourrait s'organiser, dans des processus réglés, cette responsabilité multiple et simultanée ? Il propose la solution suivante : *« Instead, liability should be imposed upon the concrete "responsibility focus" of the network. This will result in joint and several liability of (concretely involved) network members without getting bogged down in impossible task of legal reconstruction of individual causal relationships. (…) In its place, responsibility must be first apportioned to the network as a whole or the concrete project within the network, then making it possible to extend liability to individual actors who have been involved in the project »* (Teubner 2008 p. 154).

Quand un problème apparaît dans un nœud du réseau, il s'agit ainsi, en premier lieu, de faire remonter ce problème au niveau du réseau. La responsabilité juridique externe d'un nœud du réseau est ainsi transférée au niveau du réseau dont on engage la responsabilité avant de distribuer, partager la responsabilité entre les différents éléments du réseau concernés (centre, premier nœud d'où est venu le problème, éventuels autres nœuds impliqués dans la question traitée…).

Ces problématiques sont essentielles dans les évolutions actuelles du droit du travail qui doit s'adapter aux mutations des formes organisationnelles et des pratiques managériales cherchant parfois à diluer les risques par des structures de plus en plus complexes. En France par exemple, la théorie du coemployeur en droit du travail permet, dans certains cas, de retenir la responsabilité (partagée ou solidaire) de plusieurs employeurs si l'on parvient à établir un lien de subordination avec chacun des employeurs. Dans les relations collectives, et particulièrement en matière de représentation du personnel, les relations de dépendance et la pluralité de niveau de décision sont prises en compte. Par exemple, en matière d'information économique du comité d'entreprise et du droit d'investigation de l'expert-comptable, la jurisprudence permet souvent d'étendre les pouvoirs de l'expert-comptable à la

situation du groupe, ou de l'entreprise tout entière s'il s'agit d'un établissement, dans la mesure où cette information permet de mieux comprendre les comptes de l'entreprise.

## Conclusion

Deux types de critiques peuvent être faites à Teubner, internes et externes.

Certains auteurs émettent des réserves qui seraient à considérer comme des critiques externes, c'est-à-dire sur la validité même des analyses de Teubner. Il s'agit d'abord du postulat théorique initial de Teubner (et Luhmann). L' approche systémique évacue l'individu comme élément central de l'analyse du système social dans la mesure où l'individu est en lui-même un système non réductible, bien qu'il puisse interagir localement avec le système social. Si Teubner ne fait pas uniquement de la théorie juridique mais bien de la sociologie du droit, est-il alors possible de rejeter d'emblée sa théorie en disant qu'une sociologie sans acteurs individuels, sans « humain » n'est de toute façon pas de la sociologie ? Ou est-ce une tentative comme une autre de dépasser la traditionnelle opposition entre l'individualisme méthodologique et le holisme? C'est un peu l'ambition de la théorie systémique parfois présentée comme une radicalisation du holisme. Dans ce cas, ne peut-on pas lui faire le même reproche qu'au nouvel institutionnalisme par rapport au vieil institutionnalisme (Stinchcombe, 1997) ? Mais il ne nous semble pas tout à fait juste de placer ces deux théories dans un *continuum*, car le holisme est tout de même une approche dont la finalité est l'individu, c'est-à-dire qu'on cherche à comprendre comment agit l'individu, avec quels ressorts, alors que la théorie systémique reste au niveau du système, intégrant l'élément individuel sans en faire une finalité d'explication.

Un ensemble de critiques sont communément faites aux sociologues systémiques (Bettina Lange, 1998,p. 455 à 459). Certains soutiennent qu'il s'agit d'une approche positiviste dans la mesure où la théorie omet de se référer aux pratiques sociales pour expliquer comment le droit est créé et appliqué (Blankenburg, 1984 et Lempert, 1988). La plus forte critique concerne l'éviction des acteurs, qui sont considérés dans les autres approches sociologiques comme les médiateurs entre les différents systèmes, alors que ce rôle est joué, dans l'approche systémique, par les « différences » entre les systèmes et leur environnement. Certes, la théorie des systèmes prend en compte la dynamique et intègre, à un moment donné, l'acteur. Mais, au mieux, l'acteur humain restera un élément du système dépendant à la fois de ses interactions avec les autres éléments et le système lui-même. Sa place sera donc toujours marginale. Lange souligne que la théorie sociologique systémique rend compte de la relation d'agence à partir du concept de « système psychique » et à partir de l'idée que le système est ce qui rend possible l'action humaine, mais encore une fois, l'individu n'est pas un « nœud central » du système social en tant qu'individu.

Il faut en outre rappeler que Teubner insiste sur la différence fondamentale du droit par rapport aux sciences sociales. Le droit se distingue des autres sciences sociales car son ambition est essentiellement normative, ce n'est pas une science sociale cherchant à être neutre ou descriptive. Pour analyser les construits sociaux comme le réseau d'un point de vue juridique, sa « troisième voie » consiste à combiner doctrine juridique et pratiques sociales réflexives. De cette façon, Teubner cherche non pas à proposer une théorie des réseaux qui relèverait des sciences sociales, mais à conceptualiser les caractères juridiques des réseaux, leurs conditions et conséquences

juridiques à travers la notion de « *connected contracts* » (Teubner, 2003, p. 1 ; Teubner, 2008, p. 57-85) par une confrontation avec les construits sociaux non-juridiques.

Les critiques internes concernent les textes mêmes de Teubner et leur cohérence propre.

La première concerne la progression de l'argumentation de Teubner. Sans une maîtrise parfaite des concepts et raisonnements de la théorie des systèmes, certains passages échappent facilement au lecteur et la logique du texte se dérobe sous ses yeux sans toujours arriver à réaccorder les chaînons qui se sont décrochés. Si l'on prend l'article sur la *Lex Mercatoria*, le passage qui est censé soulever le paradoxe de l'auto-validation du contrat ne nous semble pas le résoudre complètement : comment un sous-système peut-il se créer sans une certaine reconnaissance des systèmes antérieurs dont ses éléments sont issus ? Echappe-t-on vraiment à l'autoréférentialité dans la mesure où la hiérarchie interne des normes est fondée par le contrat, et où les mécanismes d'arbitrage et de régulation des conflits sont confiés à des institutions externes mais pourtant créées par le contrat lui-même ? De même, la compréhension de l'hypercycle, ou certains passages sur la réflexivité du système demandent un investissement pas toujours récompensé par une meilleure compréhension.

Bettina Lange rapporte également des critiques internes de ce type formulées à l'encontre de la théorie de Luhman, disant qu'on ne pouvait qu'accepter ou rejeter ses idées sans être vraiment capable de savoir comment il parvenait finalement à ses conclusions (p. 468, la critique de R. Lempert se trouve dans Teubner, 1988).

La seconde concerne la responsabilité. L'idée centrale est particulièrement intéressante : la pensée juridique actuelle sur la responsabilité juridique est marquée par un fort anthropocentrisme qui correspond de moins en moins à la réalité des formes d'association et d'organisation collective qui gagnent en complexité. Mettre en avant une double responsabilité à la fois politique et juridique est une idée intéressante dans la mesure où elle suggère, en distinguant ces deux formes, qu'il faut les traiter de façon spécifique et qu'elles représentent des objectifs propres appelant des actions et des comportements adaptés de la part des acteurs soumis à ces doubles formes de responsabilité. D'autres approches, reposant sur des études plus empiriques, abordent ces questions liées à la dualité de la responsabilité organisationnelle de manière stimulante et qu'il est utile de confronter au point de vue de Teubner (par exemple, McBarnet, Voiculescu & Campbell, 2007). Du point de vue de la pratique légale, les deux préconisations de Teubner paraissent intéressantes, mais il faut laisser au juriste le soin d'en évaluer le degré d'éloignement par rapport à l'état actuel du droit. Enfin, le travail sur la notion d'acteur collectif est aussi stimulant. Il remet en question des conceptions largement partagées au sein de la communauté académique des sciences sociales. Cette remise en cause, profonde, provoque presque immédiatement une réserve face à une conception qui fait l'objet d'un consensus théorique et pratique mais aussi d'une perpétuelle insatisfaction.

## Bibliographie

Arnaud André-Jean et Guibentif Pierre (1993) *Niklas Luhmann, observateur du droit*, Paris, LGDJ, *Droit et Société*, n°5.

Beckenkamp Martin (2006) "The herd moves ? Emergence and self-organization in collective actors", Max Plack Institute for Research on Collective Goods, working paper.

Blankenburg Erhard (1984) "The poverty of evolutionism : a critique of Teubner's case for reflexive law" *Law and society review*, vol. 18, p. 273-289.

Delmas Marty Mireille (1986) *Le flou du droit,* Paris, PUF.

Delmas Marty Mireille (2007) "La dimension sociale de la mondialisation et les transformations du champ juridique" Organisation Internationale du Travail (Institut d'Etudes Sociales, Genève.

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.

Garcia Amado Juan Antonio (1989) "Introduction à l'œuvre de Niklas Luhmann", *Droit et société*, n° 11-12, p. 15-52.

Garcia Amado Juan Antonio (1993) "La société et le droit chez Niklas Luhmann", *in* Arnaud André-Jean et Guibentif Pierre (1993) *Niklas Luhmann, observateur du droit*, Paris, LGDJ, p. 101-145.

Hart Herbert L.A. (1961) *The Concept of Law,* Clarendon Press, Oxford.

Lange Bettina (1998) "Understanding regulatory law: empirical versus system-theoretical approaches ?" *Oxford Journal of Legal Studies*, vol. 18, n°3, p. 449-471.

Lempert Richard (1988) "The Autonomy of Law: two visions compared" *in* Teubner Gunther (ed.) *Autopoietic Law: A New Approach to Law and Society*, Berlin, De Gruyter.

Luhmann Niklas (1993) "Clôture et couplage" *in* Arnaud André-Jean et Guibentif Pierre, *Niklas Luhmann, observateur du droit*, Paris, LGDJ, p. 73-95.

Luhmann Niklas (2004) *Law as a social system,* Oxford, Oxford University Press.

Macmillan Keith et Farmer David (1979) "Redefining the Boundaries of the Firm" *TheJjournal of Industrial Economics*, 27, p. 277-285.

McBarnet Doreen, Voiculescu Aurora & Campbell Tom (2007) *The New Corporate Accountability*, Cambridge, Cambridge University Press.

McIntyre Vicki (2004) "Nike v. Kasky: Leaving Corporate America Speechless" *William Mitchell Law Review*, vol. 30, pp. 1531-1569.

Powell Walter W. (1987) "Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development ?" *California Management Review*, 30, p. 67-87

Powell Walter W. (1990) "Neither Markets nor Hierarchy : Network forms of Organization" *Research in Organizational Behaviour,* 12, p. 295-336

Priban Jiri (2007) "Reflexive and Autopoietic Law" *in* Clark, David (ed) (2007) *Encyclopedia of Law and Society*, Sage, Thousand Oaks, p. 1277-1280

Quiviger (2007) "Derrida : de la philosophie au droit", *Cités* 2007/2, n°30, p. 41-52

Teubner Gunther (ed.) (1988) *Autopoietic Law : A New Approach to Law and Society*, Berlin, De Gruyter

Teubner Gunther (1991) "Beyond Contract and Organization? The External Liability of Franchising Systems in German Law" *In* Christian Joerges (ed.), *Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*, Nomos, Baden-Baden 1991, 105-132.

Teubner Gunther (1994) "The Many-Headed Hydra : Networks as Higher-Order Collective Actors" *in* Picciotto Sol, Scott Colin *Corporate Control and Accountability, Changing Strucures and the Dynamics of Regulation »* Clarendon, Oxford, p. 41-60.

Teubner Gunther (1996) "L'hydre à plusieurs têtes : les réseaux comme acteurs collectifs de degré supérieur" in *Droit et réflexivité, l'auto-référence en droit et dans l'organisation*, Paris-Bruxelles, LGDJ-Bruylant, p. 267-290

Teubner Gunther (1997) "Global Bukowina : Legal pluralism in the world society" in *Global Law without a State*, Dartmouth, Aldershot, p. 3-28

Teubner Gunther (2001) "Les multiples aliénations du droit : sur la plus-value sociale du douzième chameau" *Droit et Société*, vol. 47, p. 75-99

Teubner Gunther (2003) "*Coincidentia oppositorum*: Hybrid Networks Beyond Contract and Organization" Storrs Lectures 2003/2004 Yale Law School, First Draft

Teubner Gunther (2008) *Networks as Connected Contracts*. Social Science Research Network. Disponible sur le site SSRN: http://ssrn.com/abstract=1233545. *German version: Netzwerk als Vertragsverbund: Virtuelle Unternehmen, Franchising, just-in-time in sozialwissenschaftlicher und juristischer Sicht. Nomos, Baden-Baden 2004.*

Tversky Amos et Kahneman Daniel (1974) "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases" *Science*, New Series, vol. 185 (4157) p. 1124-1131

Williamson Oliver (1985) *the Economic institutions of Capitalism : Firms, markets, Relational contracting*, New York, Free Press

Williamson Oliver (1991) "Comparative Economic Organization: the Analysis of discrete structural alternatives" *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-296 ■

***Julie Bastianutti***
*PREG — CNRS / École Polytechnique*

1. Je tiens à remercier Hervé Dumez pour ses multiples relectures, commentaires et conseils. Un très grand merci à Denis Galligan pour ses commentaires et analyses lors de nos échanges stimulants au Centre for Socio-Legal Studies (Oxford). Merci enfin, à Cécile Balayer et Pierre Petitbon pour leurs remarques, leur aide et leurs encouragements tout au long de la rédaction de cet article.
2. Pour une approche des théories de Luhmann, voir le numéro spécial de *Droit et société*, "Niklas Luhmann, observateur du droit", 1993, n°5. De Luhmann, voir *A Sociological Theory of Law* (1985) Routledge, London ; *Das Recht der Gesellschaft* (1993) Suhrkamp, Francfort ; *Law as a social system* (2004) Oxford University Press, Oxford. En français : Luhmann Niklas & Schmutz Jacob (1999) *Politique et complexité*. Paris, Cerf.
3. Par exemple, « *La communication apparaît bien plutôt comme une réalité émergente propre, une sorte de réseau autopoïétique d'opérations qui assure l'organisation continue de ce que nous recherchons : la coïncidence de l'autoréférence (c'est à dire : l'énonciation) et de la référence externe (c'est-à-dire : de l'information). La communication provient d'une coupure dans la réalité au moyen d'une distinction très artificielle entre énonciation et information, les deux étant pris en tant qu'événements contingents dans le déroulement d'un processus qui utilise de façon récurrente les résultats des étapes précédentes et en anticipe d'autres* » (Luhmann, 1993, p. 79).
4. Friedrich Carl von Savigny (1779 - 1861) est un juriste allemand fondateur de l'école historique allemande. Savigny a élaboré la doctrine de la règle du conflit de loi qu'adoptaient jusque-là empiriquement les tribunaux confrontés à des litiges internationaux : le conflit doit être tranché suivant la loi du pays déterminé en fonction de l'élément de rattachement (lieu de survenance du dommage) et des catégories de rattachement (faits juridiques). Par exemple, les contrats sont soumis à la loi choisie par les cocontractants au moment de l'établissement du contrat. C'est une règle abstraite, neutre, bilatérale.
5. Pour une analyse du cas et de ses multiples enjeux, voir McIntyre Vicki (2004).

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

AEGIS le Libellio d'

TIRÉ A PART

**Dumez Hervé (2010) "Vancouver", *Le Libellio* d'Aegis, volume 6, n° 1, printemps, pp. 53-60**

## Sommaire

**1**
L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète
*G. Ahrne & N. Brunsson*

**20**
Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?
Intervention d'*A. Noël*

**25**
Débat
Notes prises par *H. Dumez*

**28**
L'économie de la gratuité
*J. Baudinaud*

**36**
Complexité organisationnelle et responsabilité :
que nous apprend Gunther Teubner
*J. Bastianutti*

**53**
Vancouver
*H. Dumez*

**61**
Filmer le travail

**Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :**

http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio

# Vancouver[1]

To a traveller

Au milieu du XVIIIe siècle, la totalité des mers du globe a été explorée. La carte du monde est établie. Reste pourtant une seule inconnue : le nord ouest de la côte américaine, et une question majeure : existe-t-il un détroit permettant de passer d'une côte à l'autre du continent nord-américain et d'éviter ainsi d'avoir à passer le Cap Horn pour entrer dans le Pacifique ?

Deux indices laissent à penser que tel est bien le cas. Le récit d'un explorateur grec, Juan de Fuca, qui a parlé d'une grande passe dans laquelle il aurait pénétré et navigué durant vingt-et-un jours sans en avoir trouvé le fond, et une lettre de l'amiral de Nouvelle Espagne et Prince du Chili, de Fonte, dans laquelle il affirme être entré, en 1640, par 53 degrés de latitude nord, dans l'embouchure d'une rivière, qui l'a conduit à un lac, lequel l'a conduit à une nouvelle rivière, et ce jusqu'à ce qu'il soit ressorti dans l'océan Atlantique.

Beaucoup doutent de ces deux récits. Pourtant, comme il semble scientifiquement établi à l'époque que l'eau de mer ne gèle pas, l'interrogation demeure.

Les Espagnols, qui revendiquent la souveraineté sur cette côte au nom d'une bulle papale datant de 1493, lancent plusieurs expéditions depuis Monterey et leur dernier comptoir au nord, San Francisco. En 1775, sur le *Sonora,* une goélette d'à peine 27 pieds de long, Juan Francisco de la Bodega y Quadra remonte jusqu'en Alaska mais sans trouver le passage.

La couronne britannique, dont les navires sillonnent et contrôlent les mers, se préoccupe elle aussi du problème. En 1775, le parlement offre une récompense de 20.000 livres aux hommes qui le trouveraient.

⁂

Un soir d'hiver du début 1776, trois lords de l'Amirauté dînent avec James Cook.

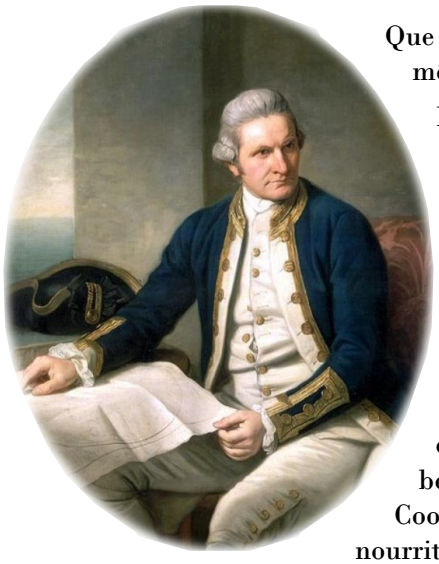
C'est le plus grand navigateur de son temps. Des années auparavant, il a commencé l'exploration côté est, passant sous le feu des canons français pour remonter le Saint-Laurent, cherchant ensuite plus haut encore, au niveau du Labrador. Il vient d'établir, lors de son précédent voyage, l'existence d'un continent dont on soupçonnait l'existence sans l'avoir jamais vu, l'Antarctique. En janvier 1774, il est en effet descendu jusqu'au 71° de latitude sud. Au moment où, faisant face à une effrayante barrière de glace, le HMS *Resolution* a viré de bord, un jeune officier-cadet de 16 ans, George Vancouver, s'est élancé sur le mât de Beaupré, à l'extrémité de la proue, suspendu dans le vide et le froid, et, lançant en l'air sa casquette, s'est écrié :

"*Ne plus ultra*." Aucun homme n'était allé aussi loin au sud de la planète auparavant.

Au retour, ils ont frôlé, au sens propre, le naufrage. Alors que le *Resolution* louvoie au milieu des glaces, cherchant à s'échapper, un soir à l'heure où l'équipage dîne sous le pont, l'officier de quart a en effet pris la décision aberrante de passer sous le vent d'un énorme iceberg. Toutes voiles faseyantes, manquant de l'élan nécessaire, le navire s'est mis à dériver vers les terribles arêtes. Cook, alerté, monte sur le pont, envoie des marins faire pivoter les vergues qui déjà crissent au contact de la glace, en aligne d'autres sur les plats-bords et leur ordonne d'amortir le choc avec des rames. Il fut sourd et sombre sous la coque, mais le vaisseau passa. Sains et saufs, ils ont touché l'île de Whight le 29 juillet 1775.

A son retour, Cook a été nommé directeur de l'hôpital militaire de Greenwich, poste rémunérateur. La Royal Society l'a élu membre et lui a décerné sa médaille d'or. Marié, père de trois enfants, il semble en avoir fini avec la mer. Un peu en aval pourtant, sur la Tamise, des charpentiers de marine réparent et accastillent le *Resolution*.

⁂



*Capitaine James Cook*
*1728 - 1776*

Que s'est-il dit au cours de ce dîner ? Nul ne le sait. Mais le lendemain même, Cook est nommé commandant de la nouvelle expédition.

Le 12 juillet 1776, le *Resolution* et le *Discovery* quittent Plymouth pour Bonne-Espérance, la Nouvelle-Zélande, puis Tahiti.

En janvier 1778, Cook découvre, au milieu de cet océan immense et que l'on croit vide, des îles qu'il nomme Sandwich[2]. Cela signifie que ses navires pourront revenir pour y passer l'hiver, y trouver de la nourriture, de l'eau et du bois pour réparer. À l'aube du 1er février 1778, il reprend la mer. Le voyage, long et angoissant, dure plus d'un mois. Le 7 mars, pour la première fois de leur vie, les hommes d'équipage aperçoivent la côte nord-ouest de l'Amérique, au niveau de l'actuel Oregon, pays de collines boisées, sans port naturel. En l'absence de repère et de carte fiable, Cook décide de mettre cap au sud pour trouver un abri et de la nourriture. Le 21 mars, après quelques jours de halte, le *Resolution* et le *Discovery* commencent leur exploration vers le Nord. Cook ne croit pas plus aux dires de de Fuca qu'en ceux de de Fonte. Ironie des éléments, des vents contraires et la brume l'empêchent d'apercevoir la passe de de Fuca et drossent les navires à la côte un peu plus haut. Alors qu'ils entrent dans une baie, qu'ils nommeront Friendly Cove, des canoës les entourent. Les Indiens, des Nootkas[3], chantent de sombres chants. Les marins des deux navires répondent par des airs de fifre et de tambour. Le commerce commence aussitôt : fourrure de loutre de mer contre petits objets de métal. À terre, une brasserie portative est installée, qui produira bientôt de la petite bière à base de graines de sapins. Il s'agit de combattre le scorbut.

L'Amirauté est persuadée que si un passage existe, il doit se situer au nord du 65e degré de latitude, puisqu'aucun passage n'a été reconnu au sud de cette latitude côté est du continent. Cook a donc surtout pour mission d'explorer la côte au-dessus de cette ligne. Après des jours de mer, plusieurs tempêtes essuyées, une passe s'ouvre. Les navires s'y enfoncent. Le voyage continue sur plus de deux cents miles. Mais l'eau est devenue douce : c'est une rivière. Le désappointement succède aux espoirs

accumulés. Cook donne l'ordre de faire demi-tour, sans avoir pris la peine de faire explorer par ses canots le cours supérieur du fleuve.

Ils iront jusqu'en Alaska où Cook acquiert la conviction –sans que le fait soit encore démontré– que l'eau de mer peut geler. Il donne l'ordre du retour. Il est désormais persuadé que le passage n'existe pas.

Aux îles Sandwich, les choses tournent mal. Les besoins des navires et de leurs équipages sont importants. Les indigènes s'inquiètent et s'irritent des prélèvements de nourriture. Cook, qui a toujours manifesté un grand sang-froid, un constant souci d'ouverture, une volonté patiente de négociation, Cook en qui les indigènes ont cru voir leur dieu Lono, est finalement assassiné et son corps découpé en morceaux.

Orphelins, le *Resolution* et le *Discovery* repartent vers la Chine.

À Macao, l'histoire prend une nouvelle tournure. Les marins anglais s'aperçoivent que les fourrures y sont recherchées et se font une fortune avec la vente des peaux de loutre du pays Nootka. Une partie des équipages déserte pour se lancer dans ce commerce.

Les deux navires retrouvent l'Angleterre le 4 octobre 1780, quatre ans et trois mois après leur départ. La nouvelle de la mort de Cook, passant par la Sibérie, les a précédés de dix mois.

⁂

Sur la côte ouest viennent désormais aborder les navires des demi-flibustiers venus de Chine à la recherche de fourrures. C'est une sorte de ruée. L'un d'eux, John Meares, ex-officier de la Royal Navy, construit une cabane sur la terre des Nootkas. Les Espagnols commencent à s'intéresser plus sérieusement à cette partie nord de la côte et, chassant John Meares, implantent un comptoir sur place. L'Anglais retourne à Londres et expose devant le parlement sa version –très personnelle– des événements. Espagne et Angleterre se trouvent au bord de la guerre, avant de trouver un accord. Le traité stipule que les deux pays auront un accès égal à la côte située au nord de la Californie.

À Londres, le travail de Cook est critiqué pour son manque de rigueur : des convictions, des impressions, mais nulle certitude. Il y a bien présomption que le passage n'existe pas, mais la démonstration manque toujours.

⁂

Tout est à refaire. Le parlement maintient sa prime et l'Amirauté arme deux navires : le HMS *Discovery*, 330 tonneaux et 100 hommes d'équipage, et le HMS *Chatham*, 120 tonneaux pour un équipage de 45 hommes. Le commandant en chef de l'expédition est le *captain* George Vancouver R.N.

Il a embarqué à quinze ans sur le *Resolution* en tant qu'officier-cadet. Il a été formé par l'astronome du bord, William Wales, et par Cook lui-même à qui il voue une admiration et un respect sans bornes. A son retour en Angleterre, il a passé son examen de lieutenant, puis a servi dans les mers du sud sur le *Flame*, vaisseau de 74 canons. Il a participé aux combats qui ont défait la flotte française de de Grasse. Parce que son maître ne l'a pas trouvé, lui-même ne croit pas à l'existence du passage. Sa mission officielle est triple : trouver la passe si elle existe, reconnaître la côte, et réinstaller la souveraineté de la couronne britannique sur les anciennes possessions de John Meares. Il s'est lui-même fixé une mission plus personnelle : restaurer l'honneur de James Cook, terni par son échec. Il sera le seul explorateur à partir au bout du monde en espérant ne rien découvrir.

Le 1er avril 1791, l'expédition quitte Falmouth.

A Tahiti, Vancouver retrouve le jeune prince indigène auquel il s'était lié lors du voyage de Cook et qui est devenu entre-temps le roi Pomurey.

Sept semaines de traversée, et ils revoient les îles Sandwich, secouées par de terribles guerres tribales. Puis c'est le départ.

Pendant la traversée, Vancouver s'enferme dans sa cabine, des heures durant, face à ses cartes. Elles marquent la passe de de Fuca et celle de de Fonte, complétées des relevés opérés par Cook, mélange de réel plus ou moins précis et de vides comblés sur la foi de récits imaginaires. L'une d'entre elles vient de John Meares. Elle se démarque des autres par une étrangeté. Il y est en effet indiqué qu'un navire américain, le *Washington,* serait entré dans une passe, au sud des îles Queen Charlotte, pour ressortir plus bas dans l'océan par la passe de de Fuca.

*Carte dressée par Juan Francisco de la Bodega y Quadra après la rencontre avec Vancouver. Les contours marron sont ceux relevés par les navires espagnols et les contours en rouge sont ceux relevés par Vancouver*

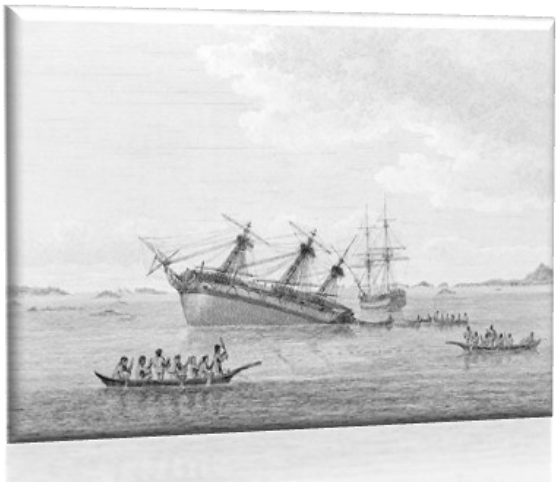
Les deux navires aperçoivent la côte par 39°17' de latitude, à cent miles au nord de San Francisco et commencent à remonter. Le dimanche 29 avril 1792 au matin, dans l'embouchure d'une rivière, ils se trouvent face à un navire américain[4]. Vancouver lui demande de stopper, et envoie deux officiers à bord. Surprise : le capitaine du *Columbia* se trouve être le *captain* Gray qui, des années auparavant, commandait le *Washington*. Il explique que Meares a fabulé : les Américains sont bien entrés dans la passe de de Fuca mais, ayant parcouru cinquante miles environ, ils ont retrouvé l'océan par où ils étaient entrés. Des indiens, croisés en chemin, leur ont expliqué que la passe remontait loin au nord, mais peut-on leur faire confiance ?

Le *Discovery* et le *Chatham* lèvent aussitôt l'ancre, contournent Cap Flattery et entrent enfin dans la passe de de Fuca au soir de ce même dimanche.

Quelques jours plus tard, ils mouillent dans une baie qu'ils nomment Port Discovery. Vancouver a décidé d'explorer la moindre parcelle de côte du 30° au 60° de latitude nord. La méthode est simple : à la première baie rencontrée, un des deux navires jette l'ancre. L'autre continue jusqu'à la suivante et s'ancre à son tour. Les canots sont mis à la mer et chacun se voit attribuer une ouverture de la côte à explorer. Vancouver leur a donné l'ordre de prendre systématiquement à droite lorsqu'ils se trouveront à une bifurcation. Ainsi, aucun pouce de côte ne restera ignoré. Les cartes sont établies au fur et à mesure de la progression. La méthode sera appliquée avec toute la rigueur obsessionnelle possible. Simplement, Vancouver et ses hommes n'ont pas idée de la difficulté d'une telle tâche, quasiment surhumaine, sur une côte aussi découpée. Chaque détail sera pourtant relevé et nommé. Un jour, les hommes rameront pendant dix heures et demi d'affilée. Il apparaît rapidement qu'il faudra plusieurs campagnes d'exploration, donc plusieurs années pour venir à bout du travail entrepris. A chaque fois, au fil de l'écoulement des jours, l'espoir grandit d'avoir enfin trouvé le passage et d'avoir décroché la prime. A chaque fois, la déception est terrible pour les hommes, et le retour sinistre. Et les cartes se remplissent, inexorablement, désespérantes dans leur précision. Mais Vancouver, quant à lui, se rassure de ne rien découvrir.

Généralement, il prend lui-même le commandement de la yole : six avirons, un mât à voiles carrées et un foc. Mr. Johnstone prend le cutter et Mr. Puget le launch. Aucune de ces embarcations n'est pontée : ils resteront donc exposés aux intempéries, de jour comme de nuit. Mr. Broughton garde les navires. La première baie porte le nom de Townshend, l'officier qui avait pris le commandement de l'armée anglaise après la mort du général Wolfe, lors du combat pour Québec. Puget donne ensuite son nom à la suivante[5]. Tout était mobilisé, en effet, pour nommer les lieux découverts : les officiers de l'expédition (Broughton, Johnstone, Mudge, etc.), les amis (Townshend, Burrard ou Rainier) et les Lords de l'Amirauté (Hood). Au total, plus de quatre cents noms.

Plus d'un mois après l'entrée dans la passe de de Fuca, les canots entrent dans un nouveau bras de mer. Ils sont accompagnés par des canoës. L'impression est oppressante. Pas un chant d'oiseau, pas d'autre bruit, de loin en loin, que celui, assourdissant, d'immenses cascades chutant en gerbes éployées dans la mer. D'énormes montagnes s'élèvent, abruptes, du rivage jusqu'aux nuages, y perdant leurs sommets. Brumes et froidure. Ils rament onze jours pour en faire le tour et en dresser la carte, couvrant plus de cinq cents kilomètres, alors qu'ils ne disposaient que de sept jours de ravitaillement. Affamés, épuisés, ils remontent vers Burrard Inlet[6] au matin du vendredi 22 juin 1792 lorsqu'ils aperçoivent les deux navires. Vancouver entre dans une rage froide, pensant que Broughton a enfreint ses ordres et fait avancer le *Discovery* et le *Chatham*. Mais se rapprochant, il passe de la colère à l'abattement – *« no small degree of mortification »*, écrit-il avec son sens tout britannique de la litote. Il s'agit de deux goélettes espagnoles, le *Mexicana*, capitaine Dioniso Alcalà Galiano, et le *Sutil*, capitaine Gayetano Valdès y Florès. Les officiers de sa majesté très catholique leur servent un déjeuner qui leur permet de se restaurer. Ils leur montrent leurs cartes, dressées l'année précédente par Jose Maria Narvaez sur le *Santa Saturnina*. Chaque coin de la côte est nommé à l'espagnole. On servait du vin sur les navires du roi d'Espagne, et les deux capitaines étaient jeunes, gais, et pleins d'entrain. Dans ce lieu oppressant, de silence et d'escarpement, l'accueil des Espagnols surprit et réchauffa les Anglais[7]. Aucun homme de Vancouver ne parlait l'Espagnol, mais Galiano parlait un peu l'Anglais. L'exploration continua de concert, forces unies. Les navires étant ancrés à Desolation Sound, les canots furent mis à l'eau. Vancouver était resté à bord. L'absence prolongée de ses hommes l'angoissait : tout pouvait arriver, brusques rapides ou attaque soudaine des Indiens. Organiser une expédition de secours dans cette côte découpée prendrait des jours et risquerait de mettre en péril l'expédition tout entière. Ce fut à Johnstone que revint la découverte. Six jours après avoir donné les premiers coups de rame, à cent vingt miles au nord des navires, les provisions épuisées, les hommes du canot aperçurent l'océan. Le 12 juillet, à deux heures du matin, Johnstone rejoignit Desolation Sound. Vancouver décida de faire avancer les navires. Les deux Espagnols, jugeant les leurs trop lents, repartirent vers le pays Nootka. Ils avaient fait part à Vancouver de l'arrivée sur place du commandant en chef de la flotte du Pacifique du roi d'Espagne.



*Le Discovery échoué*

Lorsque les navires se présentèrent devant ce qui s'appelait désormais Johnstone Strait, aucun doute ne fut plus possible : de l'autre côté se profilait l'océan. Le canot qui s'avança reconnut le goulot. Il y

avait des rapides, mais on devait pouvoir passer. Les deux navires s'engouffrèrent, sans savoir qu'un immense rocher barre le milieu du défilé, affleurant à quelques pieds de profondeur en période de basses eaux. Ils débouchèrent dans une sorte de large chenal, parsemé d'îlots et d'écueils. Le brouillard les enveloppait, le temps était désespérément calme. Le courant les emportait. Des troupes de baleines passaient, glissant vers le large. A 16h, le 6 août, le *Discovery* toucha. La marée était descendante. Peu à peu, la proue s'éleva. Le bâtiment prit du gîte. Vancouver fit abattre le haut des mats et s'en servit pour étayer le flanc alors que le bastingage commençait déjà à s'enfoncer. Il fit vider le navire. A 21 heures, la marée atteignit son point le plus bas. L'équipage savait que si la moindre vague accompagnait le flux, le *Discovery* disparaîtrait à jamais. L'eau monta, lentement et doucement. A deux heures du matin, le navire se redressa. L'équipage se reposa trois heures, puis Vancouver fit recharger les cales. A 13 heures le lendemain, un petite brise de sud-ouest se leva et ils repartirent. On progressait avec une extrême prudence. A 17 heures, le chenal parut s'élargir et l'on sembla sauvé. Mais le vent tomba, puis eut des sautes. La marée descendante poussa à son tour le *Chatham* sur les rochers. Il toucha. On parvint à le remettre à flot. Il fallut deux jours pour sortir.

Enfin, on prit la route du pays des Nootkas. Vancouver avait démontré que la passe de de Fuca ouvrait en fait un chenal séparant une île de plus de 450 km de long du continent[8], et qu'aucune baie n'ouvrait le passage du nord-ouest à ce niveau.

⁂

Le 28 août 1792, le *Chatham* et le *Discovery* entraient dans Friendly Cove. Ils tirèrent treize coups de canon pour saluer le drapeau espagnol, et leur salut leur fut rendu par l'*Activa,* un *brick* portant le pavillon du *senor* Juan Francisco de la Bodega y Quadra, commandant en chef de la flotte Pacifique du roi d'Espagne.

Vancouver s'attendait à une mission courte et simple. En vertu du traité, l'Espagnol lui remettrait les terres et installations appartenant aux Anglais, proclamerait la souveraineté commune sur la côte au nord de San Francisco, et tout serait dit.

Les officiers anglais furent invités à dîner. Les uniformes fatigués par le voyage furent rafraîchis tant bien que mal et astiqués pour la circonstance. Lorsqu'ils débarquèrent, une haie d'honneur de soldats espagnols attendait de la plage au perron de la demeure où se tenaient Quadra et son état-major. C'était une bâtisse dans le style sévillan, de deux étages avec balcon. Le repas était fin, le vin brillait dans les carafes. Les Anglais n'avaient eu pour seule nourriture que du bœuf fumé, des légumes secs, de la choucroute et de la marmelade de carotte, que Cook avait imposées pour lutter contre le scorbut, faisant fouetter les hommes qui refusaient ce régime. Un jeune officier du *Daedalus,* le navire de liaison de l'expédition de Vancouver, Dobson, était seul à comprendre et parler l'espagnol.

Fêtes et invitations se succédèrent, tour à tour à terre et sur les bâtiments anglais. Puis les négociations commencèrent par une lettre de Quadra adressée à Vancouver. Lorsque Dobson lui en fit la traduction, Vancouver resta sous le choc. De tous les officiers supérieurs du roi d'Espagne, Quadra, ayant vu le jour à Lima, était le seul à être né en Amérique. Il avait parcouru la côte jusqu'en Alaska. Il ne pouvait supporter que des diplomates, à Londres et à Madrid, aient pu prendre des décisions concernant ce pays, sans le connaître. Lui avait mené une enquête et savait que Meares n'avait jamais eu à Nootka qu'une cabane. À ses yeux, la côte jusqu'à ce point appartenait au roi d'Espagne. Au Nord, il admettait la souveraineté partagée. Ces questions, lui fit répondre Vancouver avec autant de courtoisie et de fermeté

qu'en comportait la missive d'envoi, avaient été discutées lors des négociations. Le traité avait été signé. Il fallait référer le différend à Londres et à Madrid.

Les discussions n'entamèrent en rien l'estime que se portaient les deux hommes. Quadra ordonna que tout ce que pouvaient désirer les Anglais, tant en matière de ravitaillement que de matériaux pour réparer les navires, leur fut mis à disposition gracieusement. Il aurait pu dresser Maquinna, le chef des Indiens, contre les Anglais : Maquinna appréciait les Espagnols et se méfiait des nouveaux venus. Quadra, avec délicatesse, parvint à instaurer la confiance.

L'île que Vancouver avait reconnue et dont il avait dressé la carte fut nommée l'île de Quadra et Vancouver pour sceller l'amitié entre les deux hommes.

À l'automne, ne recevant de nouvelles ni de Londres ni de Madrid, ils décidèrent de partir vers le sud. Le *Discovery* fut le premier navire non-espagnol à passer le Golden Gate et à entrer dans la baie de San Francisco. A Monterey, les fêtes furent encore plus brillantes qu'à Nootka Sound. Au milieu de janvier 1793, les navires reprirent la mer. L'*Activa* était plus rapide que le *Discovery* et le *Chatham*. Quadra fit diminuer la voilure et ils naviguèrent un moment de conserve. Il y eut un dernier dîner. L'océan était d'un grand calme, scintillant sous le clair de lune. A minuit, leurs routes se séparèrent : Vancouver retourna vers les îles Sandwich pour y passer l'hiver. Quadra partit vers San Blas. Le fastueux train de vie qu'il menait, y compris à Nootka, l'avait progressivement ruiné.

L'année suivante, Vancouver fit explorer la cote au nord de l'île. Lui-même ne rejoignit le *Discovery* qu'après 23 jours sur la yole, ayant parcouru 700 miles pour seulement 60 de progression vers le nord. Au retour, entre San Francisco et Monterey, ils rencontrèrent le *Daedalus*. Il ne portait aucune instruction, comme si Londres les avait oubliés. À nouveau, ils repartirent vers les îles Sandwich.

En avril 1794, ils entamèrent leur troisième campagne. Vancouver avait choisi de débuter la saison au 60° de latitude nord, pour redescendre progressivement jusqu'aux endroits explorés l'année précédente. Ils remontèrent la rivière que Cook n'avait pas reconnue entièrement[9]. D'énormes blocs de glace tourbillonnaient dans le courant, poussés par le blizzard. Le temps était effroyable. Ils franchirent l'endroit où Cook avait fait demi-tour. Ils allèrent jusqu'au point où le *Discovery*, risquant l'échouage, dut ancrer. Les canots continuèrent, frêles et sans cesse menacés par les glaces dérivantes. Il fallut, une fois de plus, faire demi-tour.

De baie en baie, ils redescendirent. À la fin, ne resta plus que Cross Sound, dernier espoir du passage et des 20.000 livres. Le commandant-en-chef voulut prendre lui-même la tête de l'ultime expédition. Au bout de deux heures, on le reconduisit au navire. Il était de plus en plus malade. Whidbey prit le commandement. Plusieurs fois, il tira ses hommes de situations critiques. Le 12 août 1794, les canots rejoignirent le *Discovery*.

Tout était terminé. D'un bateau à l'autre, on se congratula en poussant un triple hourra. Vancouver fit servir du rhum à volonté, et se retira dans sa cabine. Il pria un moment puis, consciencieusement, légèrement tremblant, retranscrivit sur la carte qui s'étalait sur sa table de travail les derniers tracés. Le dernier point qu'il porta fut l'ancrage des deux navires. Il l'appela Port Conclusion. Il avait restauré l'honneur entaché de James Cook.

Revenu à Friendly Cove, il y apprit du nouveau gouverneur, Jose Manual de Alava, que Juan Francisco de la Bodega y Quadra était mort, en mars 1794, à San Blas. À Monterey, les autorités espagnoles lui firent part de l'accord intervenu entre les deux

pays : il confirmait la position de Vancouver. Ses équipages épuisés, ses navires endommagés et vieillis, il donna l'ordre de retour le 2 décembre 1794 par le Horn.

⁂

*Juan Francisco de la Bodega y Quadra 1743 - 1794*

Insensiblement tout d'abord, plus nettement vers la fin du voyage, la santé de Vancouver avait décliné. Sans doute était-il atteint de tuberculose, peut-être avec des complications neurologiques. Même au regard des mœurs maritimes de ce temps, et de celles particulièrement dures de la Royal Navy, il commandait avec morgue. Fait rarissime dans l'histoire de la marine de guerre anglaise, il fit un jour fouetter un officier d'origine noble, Thomas Pitt, futur baron de Camelford. Vancouver n'avait vécu, depuis l'âge de quinze ans, que sur un navire de guerre. Il n'avait connu d'autres femmes que ses sœurs. Commandant en chef, il n'avait pu nouer aucun lien affectif avec ses officiers. Il vénérait le capitaine qui l'avait formé, qu'il avait vu mourir assassiné, et dont il avait rétabli la réputation. Le seul être avec qui quelque chose de ressemblant à une amitié s'était noué avait disparu en mars 1794. Encore ne s'étaient-ils jamais adressé directement la parole, ignorant chacun la langue de l'autre.

L'ambiance sur le navire était lourde et tendue. D'après le journal de Thomas Manby, un de ses officiers, Vancouver devenait sans cesse plus « orgueilleux, hautain et méprisant » (*« proud, haughty and insolent »)*.

⁂

Lorsqu'ils arrivèrent dans le Port de Sainte-Hélène pour y relâcher, ils apprirent que la guerre avait éclaté entre l'Angleterre et la France. Mais l'Assemblée Nationale avait ordonné aux bâtiments français de ne pas arraisonner les navires de Vancouver s'ils les rencontraient, en raison du travail effectué.

Sur le trajet du retour, lors d'une fausse manœuvre, la yole se fracassa contre la coque du *Discovery* et coula. C'était l'embarcation favorite du Commander, celle sur laquelle il avait mené ses explorations. Il dut se détourner pour dissimuler à l'équipage un sanglot.

En Angleterre, le retour ne fut guère triomphal. Le conflit avec la Révolution occupait les esprits. Début 1796, l'Amirauté demanda à Vancouver de faire le récit de son voyage et de le publier avec les cartes de la côte ouest. Il se retira dans le Surrey, à Petersham. Il travailla durant deux ans, eut juste le temps de relire les épreuves avant de mourir, en mai 1798.

Il n'avait perdu que six hommes sur les cent que comptait l'équipage du *Discovery*. Aucun du *Chatham*. Son regret était d'avoir eu à tuer des Indiens, malgré les précautions prises. Il avait quarante-ans, dont vingt-cinq passés à la mer. Il avait parcouru plus de cent mille kilomètres.

⁂

La grande île fut débaptisée par la suite et ne porta plus que son seul nom – île de Vancouver. Une petite bande de terre, coincée entre le continent et elle, hérita de celui de Quadra. Les autres vocables hispanisants disparurent.

⁂

Vancouver n'avait commis qu'une seule erreur cartographique : il n'avait pas su reconnaître l'embouchure d'une rivière, que l'on nommerait plus tard Fraser. Ayant

*George Vancouver*
*1757 - 1798*

suivi cette vallée, le 23 mai 1887, à 12h46, la locomotive 374 de la Canadian Pacific Railways entra en gare de Vancouver. Parti de Montréal, le convoi avait mis 5 jours, 18 heures et 46 minutes pour traverser le continent. Le passage du nord-ouest s'ouvrait enfin, provoquant l'essor de la ville qui portait son nom, dans cette baie qui lui avait semblé si effrayante de désolation lorsqu'il y avait pénétré ■

***Hervé Dumez***
*PREG — CNRS / École Polytechnique*

1. Je remercie Brian Hunter Spence de l'Abbey Bookshop, librairie canadienne de Paris.
2. Aujourd'hui Hawaï
3. En réalité des Nuu-chah-nulth. Ces Indiens ont indiqué à Cook qu'il pouvait naviguer autour de leur havre (*nootka*) et Cook a compris par erreur que *nootka* était le nom de ce peuple.
4. La rivière se nomme depuis, du nom de ce navire, la Columbia River.
5. Puget Sound, où se trouve aujourd'hui Seattle.
6. Site actuel de la ville de Vancouver
7. *« Our time would have passed infinitely more heavily, had it not been relieved by the agreeable society of our Spanish friends »,* écrivit Vancouver.
8. l'actuelle île de Vancouver.
9. Que Vancouver nomma la Cook River.

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton