La rubrique du chercheur geek

Les chercheurs parlent aux chercheurs… et aux autres !

Pour son retour, et puisque l'été approche à grands pas, la rubrique du chercheur propose à ses lecteurs de bronzer utile en allant à la rencontre d'autres chercheurs geek.

Avec le développement des outils communautaires, les chercheurs ont trouvé un moyen idéal pour commenter l'actualité, les travaux de leurs collègues ou pour diffuser leurs propres recherches. Les blogs constituent à cet égard une excellente opportunité pour décrypter l'actualité grâce à des outils théoriques et analytiques.

Afin d'enrichir le débat économique et de rendre accessible les réflexions de ses chercheurs, la *Harvard Business Review* a ainsi mis en place une plateforme destinée à accueillir les blogs[1] de ses chercheurs. On y trouve notamment les réflexions d'Andrew Mcafee sur les transformations organisationnelles induites par les NTIC[2] ou encore les raisons pour lesquelles les jolies femmes devraient s'abstenir de mettre une photo sur leur CV[3] !

Dans le domaine du management et de la stratégie il faut signaler le blog de Michael Roberto[4] qui relate régulièrement les articles académiques ou les lectures qu'il a trouvés intéressants pour leur application à la vie de l'entreprise. Dans un billet récent, il relance ainsi le débat sur les bienfaits du brainstorming[5].

Les blogs collaboratifs qui autorisent la participation de nombreux chercheurs, industriels et invités sont eux-aussi riches d'enseignement. À ce titre, le blog MarketingProfs[6] est un bon exemple d'une tribune en ligne de qualité où se confrontent les points de vue sur les recherches marketing les plus récentes.

Les chercheurs les plus geeks se rendront sur la partie du site réservée à Tom Davenport, président de la chaire Information Technology and Management de Babson College. Il y parle notamment du processus décisionnel de la Nasa ou encore du positionnement économique de Google et des dangers de Twitter quant à la liberté d'expression. De bonnes lectures, très inspirantes pour la réalisation de cas pédagogiques et utiles pour alimenter les cours d'exemples détaillés et percutants.

Enfin, puisque l'été est propice à des lectures plus légères, les chercheurs trouveront de belles caricatures de doctorants sur phd comics[7]. Quant aux doctorants, inutile de leur recommander ce type de sites, ils les connaissent déjà ! ■

Cécile Chamaret
Assistant Professor – Université Paris Sorbonne Abu Dhabi
Chercheure associée – CRG, Ecole Polytechnique

1. http://blogs.hbr.org/
2. http://blogs.hbr.org/hbr/mcafee/2010/06/its-three-key-organizational-t.html
3. http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/photos_of_attractive_female_jo.html
4. http://michael-roberto.blogspot.com/
5. http://michael-roberto.blogspot.com/2012/02/debate-about-brainstorming.html
6. http://www.mpdailyfix.com/
7. http://www.phdcomics.com/comics.php

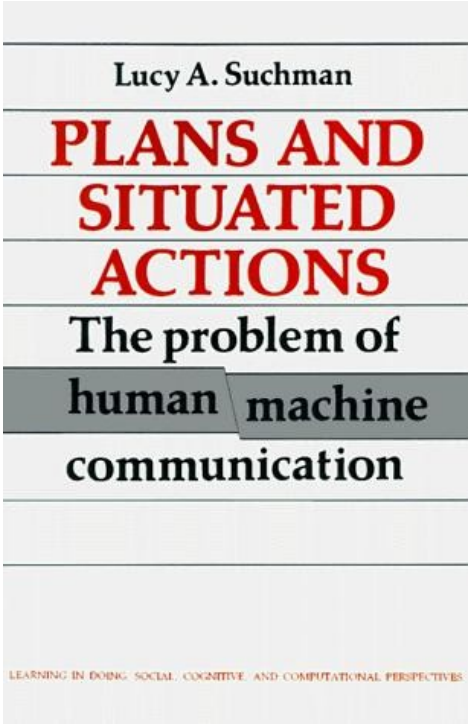
Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 3-9

On rereading. Suchman and Situated Action

Paul Duguid
University of California, Berkeley

We all struggle with digital technology, frustrated at times by anything from the lack of dexterity of the machine in our hand to the opacity of "the cloud" above. When we do, it is likely that, directly or indirectly, our frustration is soothed by the promise of Moore's Law. In 1966, Gordon Moore, one of the founders of the chipmaker Intel, noted that the power of computer processing had roughly doubled every year since the invention of the microchip. Computing enthusiasts recast this historical observation into a futuristic "law", one that promised endless, exponential growth in computer power. One useful role for this law, enthusiasts found, lay in the way in which it could deflect criticism. Those who complained that machines failed to live up to expectation could simply be told "they will improve" and Moore's Law suggested how. With more and ever cheaper computing megahertz, this year's limitations would disappear by the next, the ponderous object on your desk would become a light gadget in your palm, the inanimate interface would transform itself into an interactive "personal assistant", all driven by a relentless growth in computational power.

In many cases, more power has fulfilled this promise. Where searching the Internet was once a slow and dubious process, now we get impatient if the results fail to appear before we finish typing. Google, moreover, can not only anticipate search results in nanoseconds, it can also experiment with driverless cars, which like ants (long used by computer scientists as a model for human behaviour–see Simon, 1969), move in harmony with one another. Without Moore's law, such an outcome would have been almost unimaginable, for not too long ago it took not just a car but a small truck to carry the computing power now found in a car's radio alone. On the other hand, some challenges whose solution we are regularly told lie "just over the horizon" remain stubbornly resistant to Moore's Law. Natural Language processing, for example, seems to be one of those things that William Wordsworth (in another context) described as "something ever more about to be". That may be why the jokes about mistakes by Apple's Siri (the "Intelligent Personal Assistant" that "speaks" from Apple's iPhone) do not sound very different from the ones made about the voice transcription technology in the Newton (the "Personal Digital Assistant" Apple produced in the early 1990s). Apple's description of Siri as "intelligent" reminds us that Moore's Law has helped to keep open the long-term promise of Artificial Intelligence (AI).



One problem with Moore's law, however, is that it often allowed principled objections to appear as merely practical ones. It can be hard to tell whether we might be going in the right direction but running out of computing power, a problem that Moore's Law should solve, or whether, on the contrary, we are driving with great confidence down a dead end because we have misunderstood the nature of the problem at issue. As we try to distinguish practical problems–ones that are theoretically well grounded–from principled problems–ones in which the task is fundamentally misconceived–it is useful to look back at an early challenge to confident assumptions that in the case of AI, we were on the right track and "almost there". From the realm of AI grew ideas about human-machine "interaction" or "communication" and the superficially simple idea that machines could, in a sustained way, understand and respond intelligently to humans. I call these "superficially simple" because the assumption was built a set of complex ideas that could be traced back to Alan Turing, the notion of an ideal "Logical Computing" or "Turing" machine, and the Turing Thesis that what one Turing machine could do, any Turing machine (given enough time) could do too. One extension of this hypothesis is that if humans are themselves Turing machines, then in principle whatever humans can do, computers (as archetypal Turing machines) can do too. AI, in its strongest form then, held out the promise that a computer could not simply replicate human intelligence, but engage and communicate intelligently with people. When machines fail to live up to this promise, we might assume that the problem is lack of computational power–a problem to be resolved by Moore's Law. Or we might consider that there is something wrong with the idea and that humans and machines are not, in principle, reducible to one another, or at least not in the way envisaged by the conventions of Cognitive Science.

Lucy Suchman's *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*, published twenty-five years ago and revised five years ago (Suchman, 1987, 2007), is a landmark in the history of principled challenges to the assumptions of "strong" AI and Cognitive Science. The book is based on a doctoral dissertation submitted to the department of anthropology at the University of California, Berkeley, in 1984. The study at the centre of the book and dissertation was undertaken at Xerox Corporation's famous Palo Alto Research Center (PARC). In the first instance, PARC is famous for its contribution to development of the personal computer and, among other things, what became the Apple and then Windows interface. But it is also admired for its role in bringing social scientists into corporate research laboratories, among whom Suchman was an early pioneer.

Suchman's research explored the corporation's response to a central problem of technological innovation. The problem was that, to keep ahead of the competition, Xerox was producing ever more complex and versatile machines. But as a result of that increasing complexity and versatility, people found the machines harder to understand and use. If your competitive edge relies on producing a machine that has 100 available functions where your competitor's has only 50, then your position is awkward if your customers can only use three or four of these functions, and these three or four are common to both your and your competitor's machines. Initial responses to the problem, included more detailed instructions, but these too often threatened to overwhelm the user. (Someone is said to have proposed a second set of instructions to help explain the first, which sets up the intriguing image of a photocopier carrying sets of instructions, each one offering to clarify the one before it and all collectively stretching out towards infinity.) The alternative approach, which Xerox followed, was to try to use computer power to produce "intelligent machines" with "expert help systems" that allowed for human-machine "communication".

The idea of the expert system was, in essence that, if the user could not understand the machine, then the machine could be designed to understand the user and guide him or her to the desired end. Human problems could be reduced to a goal and the machine could then develop and execute the appropriate plan to achieve that goal. Goals, plans, and problem solving, the core ingredients of AI at the time, were assumed to be adequate descriptions of both human and machine behaviour. Suchman, however, studied numerous human-machine interactions and revealed that these rarely went according to plan–either the human's or the machine's. In one celebrated video study that became known as "When User Hits Machine", Suchman showed two men trying to follow a plan for photocopying documents. Stymied by the machines' instructions and behaviour, they produced not a tidy set of photocopies, but what can look like a deliberately comic performance. The resonance of this unintended comedy was heightened by the revelation that of the two subjects studied, on was a senior computational linguist at PARC and the other Allan Newell, a father figure of AI.

The clash between the users and the machine, Suchman argued, was the result of a clash between the designers' idea of how plans are ideally made and executed and how they are actually made and executed in practice. Following earlier studies by Emanuel Schegloff and Harvey Sacks, two California-based sociologists and pioneers of "ethnomethodology", Suchman showed that "communication" between a user and the machine was not, as designers assumed, between two comparable intelligences. Ordinary conversation, ethnomethodologists had showed, with its efficient use of linguistic indexicals, its suggestive silences and gestures, its rituals of turn taking, its reliance on contextual resources, and its open-ended trajectory, was extraordinarily complex. In contrast, the idea of "interaction" and "intelligence" embedded (but not embodied) in the machines were remarkably impoverished. Fundamental to the ethnomethodological approach is the idea of sense-making. As humans try to make sense of their environment and develop and pursue their goals, they draw on an array of situated constraints, many of which they manage to turn, improvisationally, into communicative, sense-making resources. Such improvisation is anathema to a machine built to follow (and to assume that humans will follow) a pre-ordained plan.

Major AI theorists have repeatedly characterized Suchman as suggesting that situated action was an alternative to planning (see, for example, Simon and Vera, 1993; Vera, 2003). So doing, they have been able to reaffirm faith in plans as a guide to human action while undermining her argument, for people clearly do use plans. In fact, as her title suggests, Suchman did not present situated action as an alternative to planning. Rather she showed how plans were themselves "discursive tools" that required interpretation through situated action. As such, they could not be offered as an external, preordained means to control action, but only as one among many resources. Suchman sought not to dismiss plans, but to understand them, and to explain to those whose work relied so heavily the concept how plans were executed in practice. So doing, she drew a distinction between devices built to execute preordained plans with accuracy and efficiency, and humans who use plans in context and improvisationally as one among many guides to action. This reconceptualization of the plan presented a profound challenge to the assumptions of AI, Cognitive Science, and Human-Computer Interaction and their faith that Moore's Law could get them out of trouble.

Suchman's influence has not been limited to these fields alone. It can also be seen in the workplace studies of Julian Orr (1996), in the community of practice studies of

Jean Lave and Etienne Wenger (1991), and my own work with John Seely Brown on the socially situated character of information (Brown and Duguid, 2000). (All of us were connected through Xerox PARC and the Institute for Research on Learning in Palo Alto.) The work also contributed to the then developing the fields of Science and Technology Studies and Computer-Supported Cooperative Work. Indeed, the shift of attention away from "human-machine communications" towards "computer-supported" work, and from an emphasis on the highly individualized "expert system" to the social system embraced by the notion of "cooperative" captures the trajectory of Suchman's influence. The sense of complementarity rather than equivalence between humans and machines has roots deep in the history of computer science. Charles Babbage, one of the forefathers of modern computing, after a study of machines in use in Britain and France, gave an influential account of the division of manual and mental labour between people and machines in *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832). AI's assumptions, however, might be more aptly traced to Frederick Taylor's "scientific management" with its belief that work could be decomposed into small, systematic routines that could then be coordinated according to an overarching plan. To preserve the efficiency of such plans, human intuition and interpretation should be replaced by conformity and obedience. (Taylor's view was best anticipated by Thomas Troubridge, a British admiral who is reputed to have said of his subordinates, "Whenever I see a fellow look as if he was thinking, I say that's mutiny.")

Suchman's work argues, to the contrary, that as pre-ordained plans are rigid but context ever changing, intuition and interpretation in work are essential rather than unnecessary for deploying a plan. The argument is important for understanding what actually goes on in even the most tightly managed workplace. There a great deal of work is likely to involve a process of "routinization", whereby people put effort into making the changing world appear to conform to the preordained plan. Thus Orr's (1996) work showed how Xerox technicians appeared to repair machines according to their instructions because that was what was expected of them, whereas in reality they had to improvise creatively because the instructions were wholly inadequate for many of the unpredicted problems the technicians faced (Duguid, 2007). These processes of surreptitious routinization, brought about by the demand for conformity, present two problems. On the one hand, they conceal the extent of the inadequacy of the work plan, as Suchman's work indicated. (All plans, her work suggests, are inadequate, but some are more inadequate than others.) On the other, they conceal the insight gained through the improvisation, as Orr's work revealed.

Principle and theory

As I have claimed, Suchman's work represents an important, principled, and successful attack on some of the undertheorized assumptions of AI and Cognitive Science, and also on management theory. Her success would suggest that her approach would present a more adequate theory. Yet on rereading the book, it is interesting to note how a-theoretical it can seem. This absence is to some degree characteristic of ethnomethodology, which has been portrayed as a field over reliant on empirical observation and lacking in theory. Yet oddly, Sacks and Schegloff aside, there is another, highly theoretical influence stalking this book. It is obliquely captured in the introduction to a symposium on Suchman's work published in 2003. There, Timothy Koschmann notes that "Three important books appeared in 1986, *Mind over Machine* by Hubert and Stuart Dreyfus, *Understanding Computers and Cognition* by Terry Winograd and Fernando Flores, and *Plans and Situated Actions*

by Lucy Suchman ...[these were] harbingers of a paradigmatic shift that was to take place within the cognitive sciences" (Koschmann, 2003, p. 257) Though wrong about the date (Suchman's book appeared a year after the other two), Koschmann is right about the shift signaled by these three books from the environs of Silicon Valley. But the conjunction of the three also point to a common intellectual heritage. Winograd and Flores and Suchman are all significantly in debt to Hubert Dreyfus. (He was, among other things, a member of Suchman's and Flores's dissertation committees.) And Dreyfus in turn is quite openly in debt to Heidegger's work, of which he is one of the major North American exponents.

In fact, Heideggerian ideas pervade Suchman's work. He is there in the tendentious history that demonizes Descartes and the "modern constitution" that Heidegger accused him of ushering in in the seventeenth century. More substantively he is there in her resistance to the easy separation of person and world, of mind and body, and of objective and subjective–a separation that underpins AI and is the focus of much of Suchman's analysis. And he is there again in the trope of breakdown and repair as a way of bringing unseen assumptions into the light. In their book, Winograd and Flores lay out the distinctively Heideggerian assumptions that drive their argument: "implicit assumptions cannot all be made explicit ... Practical understanding is more fundamental than detached theoretical understanding ... We do not relate to things through having representations of them ... Meaning is fundamentally social, and cannot be reduced to the meaning-giving activity of individual subjects." (1986, pp. 32-33). I cannot imagine Suchman disagreeing with any. Through Hubert Dreyfus, through Winograd and Flores and also, if unacknowledged, through Suchman, Heidegger has provided central tools for the critique of AI and Cognitive Science and the general understanding of human-machine interaction and communication.

Distaste for theory is more noticeable in the second edition of Suchman"s work (Suchman, 2007). Where Heidegger at least appeared in the "Author Index" of the first, he is not indexed at all in the second. Yet, in some ways, theoretical discussion plays a larger role (and empirical analysis a lesser one) in the second. While Heidegger slips from the index and bibliography, the most significant addition to the both is Bruno Latour followed by the English Actor Network theorist John Law. The disappearance of one and appearance of the other may be related–Latour too can be determinedly anti-Heideggerian (Latour, 1999) and has been accused of attempting to hide (or take credit for) the Heideggerian ideas that pervade social studies of science and technology (Kochan, 2010). Yet Latour's presence is equally curious given his tendency to elide human and non-human "actants" and Suchman's success, in the face of similar elisions in AI and Cognitive Science, at separating the two. In the end, however, the second edition of *Plans and Situated Action* turns out to be primarily a detour through Latour, who is finally set aside. Having acknowledged concern that her work might privilege the human, Suchman nonetheless holds to a distinction between the human–or rather the "social"–and the machine, and insists on a "durable dissymmetry among human and nonhuman actors". "We need", she argues near the end of the book, "a story that can tie humans and nonhumans together without erasing the culturally and historically constituted differences among them ... [and] to keep in view ... the ways in which it matters when things travel across the human-artifact boundary" (Suchman, 2007, 270). Here, in particular, a reader can feel Suchman's commitment to a stronger account of ethics and politics in technology studies than analysis of indivisible actants might provide.

In the end, the pervasive influence of this book is less Latour than his former co-author Steve Woolgar. For from Woolgar and his new co-author Keith Grint, Suchman takes the idea of the design and use of technology as a process similar to writing and reading (Grint & Woolgar, 1997). The idea is clearly evocative in this second edition, which is itself an intriguing rereading: the text of the first edition lies almost unchanged at the heart of this book, but now comes wrapped around with a new introduction and opening chapter, 100 concluding pages, and new footnotes that provide a running commentary on the old text. The new opening chapter is resonantly called "Readings and Responses". While the title primarily refers to Suchman's attempts to respond to others' readings of the book, it inevitably reflects her own role as an author rereading her own work, and still trying to clarify and stabilize the text for new (or in this case old) readers. That task, which all authors know is a trying one, serves well to underline the insight of the original book. Henry Fielding, the eighteenth-century author, paused in the middle of his novel *Tom Jones* to lament that authors cannot "like a *jure divino* tyrant" control the reading of his book, making his readers into his slaves. Nor can Suchman, for all her trying, control hers. But in failing to control her argument and readers, she simultaneously reinforces that very argument and endorses the comparison between machine design and writing. For neither, can the designers of "human-machine communication" control through their plans the unintended, inventive, and improvisational uses to which their devices are inevitably put, no matter how many cycles Moore's Law may give them in future years.

References

Babbage Charles (1832) *On the Economy of Machinery and Manufacture,* London, Charles Knight.

Brown John Seely & Paul Duguid (2000) *The Social Life of Information*, Boston (MA), Harvard Business School Press.

Dreyfus Hubert L. & Dreyfus Stuart E. (1986) *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, New York, Free Press.

Duguid Paul (2007) "Situation de travail, apprentissage et organisation : retour sur le travail de Julian Orr", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 1, pp. 13-16.

Grint Keith & Woolgar Steve (1997) *The Machine at Work: Technology, Work and Organization*, Cambridge, Polity Press.

Kochan Jeff (2010) "Latour's Heidegger", *Social Studies of Science*, vol. 40, n° 4, pp. 579-598.

Koschmann Timothy (2003) "Plans and Situated Actions: A Retro-Review", *Journal of the Learning Sciences*, vol. 12, n° 2, pp. 257-258.

Simon Herbert A. (1969) *The Sciences of the Artificial*, Cambridge (MA), MIT Press.

Latour Bruno (1999) *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies,* Cambridge (MA), Harvard University Press.

Lave Jean & Wenger Etienne (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Orr Julian (1996) *Talking About Machines: An Ethnography of Modern Job*, Ithaca (NY), ILR Press.

Suchman Lucy (1987) *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*, New York, Cambridge University Press.

Suchman Lucy (2007, 2nd ed.) *Human Machine Configurations: Plans and Situated Actions,* New York, Cambridge University Press.

Vera Alonso H (2003) "By the Seat of Our Pants: The Evolution of Research on Cognition and Action", *Journal of Learning Sciences* vol. 12, n° 2, pp. 279-284.

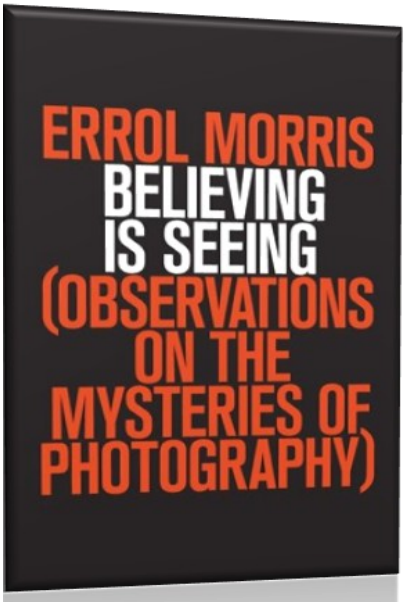
Vera Alonso H. & Simon Herbert A. (1993) "Situated Action: A Symbolic Interpretation", *Cognitive Science*, vol. 17, n° 1, pp. 7-48.

Winograd Terry & Fernando Flores (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*, Reading (MA), Addison-Wesley

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 11-17

Croire, c'est voir

Hervé Laroche
ESCP Europe



Bien sûr, ce n'est pas de la recherche, ce n'est pas de la science[1]. Aucune théorie ne s'en trouve confortée ou infirmée. Ce sont des enquêtes qui collent à l'événement, qui ne se détachent pas de leur objet. Pourtant, à la lecture de ces investigations, j'ai eu le sentiment intense, immédiat, d'avoir compris et d'avoir appris. Et le formidable plaisir que j'y ai pris m'invite inévitablement à faire un rapprochement avec le souvent tout aussi formidable ennui éprouvé à lire les recherches publiées dans les meilleures revues.

Errol Morris est un réalisateur mondialement connu de documentaires dont certains ont eu une audience considérable (*The Fog of War*, sur la guerre du Vietnam racontée par MacNamara ; *Standard Operating Procedure*, sur la prison d'Abou Ghraib). J'avoue que je n'avais pas vu ses films, et que je ne connaissais pas son nom. J'ai été attiré par le titre de son livre : *Believing is Seeing*. C'est, on le sait, une des formules préférées de Karl E. Weick, par laquelle il illustre sa théorie de l'*enactment*[2]. Le livre ne porte pas sur les organisations, ni sur les accidents. Ce n'est pas même pas un livre sur les documentaires, mais sur les photos. Les photos documentaires, celles que prennent les quidams (vous et moi, ou plutôt, dans le livre, des soldats américains passablement déboussolés dans une prison de Bagdad), les reporters (de guerre, notamment, comme Roger Fenton), ou cette race étrange de photographes qui visent à travers la consignation minutieuse du réel la construction d'une œuvre artistique (ici, en particulier, Walker Evans). Weick, la photo : cela faisait deux bonnes raisons de commander l'ouvrage d'Errol Morris. J'en ai découvert bien d'autres à sa lecture.

Le livre est composé de plusieurs essais. Je vais en sélectionner deux, les deux qui, à mon sens, ont le plus grand intérêt pour le lectorat du *Libellio d'Aegis*.

De quelques boulets sur une route (ou pas)

Le premier essai part d'une photo très célèbre et d'une anomalie bien connue des historiens et amateurs de photographie :

1. à propos de Morris Errol (2011) *Believing Is Seeing (Observations on the Mysteries of Photography)*, London, The Penguin Press.
2. Morris ne cite pas Weick, dans son livre. Il cite Kuhn (Thomas) et Polyani (Michael), pour dire qu'il leur préfère Norwood Russell Hanson, pilote de chasse et philosophe disparu prématurément après avoir écrit *Patterns of Discovery*, un livre d'inspiration wittgensteinienne (dont j'ignorais totalement l'existence). Morris, s'il n'est pas un chercheur, n'est pas non plus un illettré.

Ce cliché, intitulé *Valley of the Shadow of the Death*, a été pris en 1855 par Roger Fenton en Crimée, pendant la guerre qui opposa les Britanniques, Français et Turcs, d'un côté, aux Russes, de l'autre. Fenton avait été envoyé en Crimée pour faire le premier reportage de guerre de l'histoire, équipé d'un lourd matériel qui n'avait rien à voir avec un réflex numérique à 24 millions de pixels et 60 photos à la seconde. L'endroit qu'il photographie est célèbre parmi les combattants pour l'intensité des bombardements d'artillerie qu'il subit. Les innombrables boulets épars en attestent.

Ce sont ces boulets qui posent problème. Car il existe une autre photo de Fenton, qui montre exactement le même paysage, mais avec une route dépourvue de tout boulet :

Pour les historiens et spécialistes de la photographie (en particulier, Susan Sontag), il est tenu pour évident que Fenton, arrivant sur les lieux, a trouvé la route sans boulets dessus, a réalisé un cliché, puis, jugeant que la photo serait bien plus excitante avec une route parsemée de boulets, en a placé judicieusement quelques-uns. La photo qui deviendra célèbre comme un des premiers témoignages directs de la violence des combats modernes serait donc une photo arrangée. À l'appui de leur thèse, les spécialistes invoquent essentiellement des ressorts psychologiques assez peu valorisants pour Fenton : un zèle excessif (il aurait voulu plaire à son commanditaire – un éditeur) ; la vantardise (il aurait voulu montrer à quel point il avait couru des risques terribles en faisant ce reportage) ; ou, pire, la couardise (il n'aurait pas eu le courage de se rendre sur les lieux dans les périodes de bombardements et, pour le cacher, aurait arrangé le décor pendant une accalmie).

Errol Morris ne se satisfait pas de ces évidences et de ces explications psychologiques qui ne reposent sur aucun fait tangible. Après tout, il est tout aussi plausible que la photo avec boulets ait précédé la photo sans boulets : par exemple, parce que les boulets gênaient le passage des troupes ou d'un convoi, on les aurait fait enlever ; ou bien, les boulets ont été récupérés et réutilisés. Pour découvrir dans quel ordre ces deux photos ont été prises, Morris a une idée : utiliser les ombres des boulets sur la photo. Par une lettre de Fenton, on sait quel jour et dans quelle plage horaire les photos ont été faites (entre trois et cinq heures de l'après-midi). À cette époque, réaliser un cliché prend un temps considérable. En calculant l'incidence du soleil d'après les ombres, on pourra déterminer quelle photo a été faite en premier.

Cette méthode simple et astucieuse, digne d'un « bricoleur » à la Weick, nécessite cependant que l'on puisse orienter la photo précisément. Là encore, la solution est simple : armé de cartes et de gravures d'époque, Morris se rend en Crimée. Il visite les sites, les musées et retrouve, pratiquement inchangé, l'endroit qu'il y a un siècle et demi on appelait *Vallée de l'Ombre de la Mort*. Il peut ainsi orienter la photo et calculer où se trouvait le soleil entre trois et cinq heures, quand Fenton manipulait sa grosse chambre et ses chimies (et peut-être aussi quelques boulets).

Cependant la méthode de Morris n'est pas sans obstacles techniques, que je ne détaillerai pas ici. Ils sont suffisamment sérieux pour qu'il fasse appel à des spécialistes de l'analyse des images qui ressemblent fort à ceux de la série *Les experts*, en moins glamour et, Morris le découvre avec dépit, en moins performants. En effet, hésitants, ces experts finissent par soutenir la thèse de la photo « trafiquée » (boulets replacés sur la route) en invoquant les mêmes arguments psychologiques que ceux exposés plus haut ! L' « évidence » s'impose encore par le biais d'explications toutes prêtes, plaquées sur les faits qui restent muets.

L'astucieux bricolage méthodologique mis en place par Morris a donc échoué. Cependant, il a produit une masse de données considérable : agrandissements des photos, détails, comptages, etc. Et il a poussé plusieurs personnes à acquérir une connaissance intime de ces clichés, ou plus exactement des boulets sur ces clichés, car ce sont les boulets qui ont été scrutés, mesurés, agrandis, comptés, etc. Il est naturel que les boulets aient focalisé l'attention, puisque ce sont les boulets qui sont la source de l'énigme. Et d'ailleurs, y a-t-il autre chose dans ce paysage désolé que des boulets et des cailloux ? Tiens, justement : des cailloux… Un ami de Morris, associé à distance à son enquête, a l'idée de regarder les cailloux de plus près. Il en choisit cinq (sur le côté gauche de la route) et constate que, d'une photo à l'autre, ils se sont déplacés. Ont-ils été transportés eux aussi ? Peu probable : ils se sont déplacés de quelques centimètres, dans le sens de la pente, donc vraisemblablement sous l'effet de la gravité ; laquelle n'a pu jouer qu'en conséquence d'un choc, par exemple avec le gros soulier d'un homme occupé à ramasser des boulets pour les placer plus haut, sur la route. Effectivement, la photo où les cailloux sont au plus bas niveau est celle sur laquelle les boulets sont sur la route. Les cailloux remontant rarement les pentes, c'est donc vraisemblablement la seconde photo. On peut désormais soutenir raisonnablement que Fenton a bien « arrangé » la route. L'a-t-il fait par zèle, vantardise ou couardise ? On n'en sait pas plus là-dessus, mais au moins est-on maintenant fondé à spéculer.

À propos d'un sourire et d'un cadavre

On retrouve la même démarche, obstinée mais ouverte, pragmatique, voire éclectique, dans l'extraordinaire enquête sur la photo d'une jeune soldate souriant devant le cadavre d'un Irakien à la prison d'Abou Ghraib. Il s'agit bien ici d'une question relevant de l'étude des organisations, puisque l'enquête de Morris part d'une histoire de dérive éthique individuelle pour dévoiler une manipulation destinée à masquer un autre comportement non éthique, bien plus grave, et organisé, celui-là.

Parmi les photos qui ont révélé au monde entier le scandale des pratiques à la prison d'Abou Ghraib, la plus célèbre est celle de l'homme encagoulé et attaché à des fils électriques :

Mais il y en a d'autres, et en particulier celle-ci, moins connue en France :

La soldate s'appelle Sabrina Harman. Cette photo lui vaudra d'être qualifiée de « goule » (monstre féminin se nourrissant de cadavres) par la

presse américaine. Sabrina Harman appartient à la compagnie de police militaire (MP) qui garde la prison. Elle apparaît sur d'autres clichés tristement célèbres et en a elle-même pris certains.

Comme pour les boulets de Fenton, le point de départ de Morris est de remettre en question une évidence et de s'interroger sur la signification d'un sourire sur une photo. Un sourire au dessus d'un cadavre : la signification qui s'impose est, au mieux, que celle qui sourit se réjouit de la mort de cet homme et, au pire, qu'elle a pris une part active à sa mort. Pour se déprendre de cette évidence, la première étape dans l'enquête de Morris est d'élargir le contexte : que s'est-il passé cette nuit-là ? qui est cet homme ? d'où vient-il ? et qu'a fait la soldate avant et après ce cliché ?

L'homme, soupçonné d'avoir fourni des explosifs pour un attentat, a été arrêté par les forces spéciales américaines. Lorsqu'il arrive à Abou Ghraib, il est en bonne santé. Il est alors conduit dans une salle de douche pour être interrogé par un agent de la CIA. Une heure plus tard l'homme est mort. Après une réunion houleuse entre divers officiers et responsables alertés, il est mis dans un sac avec de la glace et enfermé dans la salle de douche. Le soir, lorsque Sabrina Harman prend son service, elle et les autres MP sont informés par l'officier qui les commande de la présence du corps d'un homme qui serait mort d'une crise cardiaque. Pendant la nuit, elle se rend avec un autre MP dans la salle de douche. C'est à ce moment que la photo est prise. Deux heures plus tard, elle y revient, avec son propre appareil, et prend des photos très différentes : des photos de type médecine légale, qui détaillent les blessures de l'homme (elle va jusqu'à retirer des pansements).

Le lendemain, l'homme est évacué sur un brancard, avec un masque à oxygène et une perfusion, comme un blessé. Officiellement, la raison qui est donnée pour cette mise en scène est de ne pas alerter les autres prisonniers et d'éviter ainsi tout risque d'émeute. Abou Ghraib n'est pas un endroit calme : la prison est bombardée quotidiennement, les prisonniers se révoltent, des armes sont parfois introduites. C'est aussi un endroit où se croisent, dans une grande confusion, des agents de divers services ou agences gouvernementales, des prestataires privés, en plus des membres du renseignement militaire. Personne ne sait vraiment qui est qui, mais les MP savent une chose : ils ne doivent pas faire obstacle à ces gens-là[3].

Quelques jours après, Sabrina Harman écrit à sa compagne restée aux USA (Sabrina Harman est *gay*). En fait, dès qu'elle a vu l'homme dans la salle de douche, elle a douté qu'il ait pu mourir d'une crise cardiaque. C'est pour établir ce fait qu'elle est revenue faire ces photos. Et la mise en scène de l'évacuation comme un blessé a achevé de la convaincre. Elle exprime très clairement son dégoût de l'armée et de ses mensonges.

Il reste ce sourire. Est-ce que sourire sur une photo signifie que l'on est heureux ? Non, soupçonne Morris, cela signifie juste que l'on se fait photographier, que l'on fait comme tout le monde quand on se fait photographier. Qu'il y ait un cadavre à côté ne change rien à l'affaire, quand on est dans un univers où l'on côtoie des cadavres quotidiennement. Pour prouver que ce sourire est bien le sourire machinal du quidam photographié, Morris ne peut se contenter du témoignage de Sabrina Harman. Il soumet la photo à l'analyse d'un expert en expression des émotions (Paul Ekman, de notoriété mondiale), qui confirme. C'est bien un sourire social, un sourire de convenance, qui est pourtant, pour qui le voit publié dans un journal ou sur un écran, de la plus totale inconvenance.

Alors que dans le couple monstrueux sourire-cadavre c'était le sourire (scandaleux) qui focalisait l'attention et qui « demandait » qu'on lui attribue une signification

3. Sur ce contexte, voir, outre le documentaire de Morris (Standard Operating Procedure), l'analyse de Tsoukas.

(sadisme, dérive, etc.), une fois découplé du sourire, c'est maintenant le cadavre qui « demande » une explication. Ce cadavre est celui d'un homme qui est mort sous la torture. Et si la photo scandaleuse a été diffusée et si la soldate a été poursuivie, c'est pour masquer ce fait bien plus grave qu'un sourire.

How to publish… something interesting

On l'aura compris, j'admire Errol Morris et j'envie sa liberté. Sans doute avec excès. Après avoir assisté à mon 37ème atelier sur « how to publish in top-tier journals », il n'est pas exclu que je sois victime d'un moment de faiblesse. Comparer le travail de Morris avec celui d'un chercheur en gestion est à coup sûr une source de malentendus. Et puis Morris ne nous raconte pas tout. Pour réaliser ces enquêtes, il a certainement à résoudre des problèmes qui valent bien ceux que nous affrontons pour faire nos recherches et les publier. Une fois ces précautions prises, il me semble qu'il y a quelques sources d'inspirations que nous pouvons peut-être faire pénétrer entre les barreaux de la fameuse *iron cage* que nous habitons et que nous appelons *tricks of the trade* pour les rendre moins visibles. Profitant de la liberté que permet le *Libellio*, je développerai quatre points sans chercher un parallèle systématique.

Dans sa manière d'enquêter, Morris pousse assez loin l'idée d'opportunisme méthodologique chère à Jacques Girin et au CRG. En fait, il fait feu de tout bois. Cet éclectisme est soutenu par une bonne dose de créativité et une absence totale de préjugé. Il ne fait cependant pas n'importe quoi : son usage des différents outils méthodologiques est à la fois rigoureux et parfaitement pragmatique. N'étant pas soumis au rappel des canons académiques par des *reviewers* sourcilleux, il mobilise les méthodes qu'il juge appropriées, avec juste ce qu'il faut de sérieux pour obtenir la qualité de résultat qui est nécessaire à son propos. Il se soucie peu d'être systématique ou exhaustif et ne recherche que le niveau de précision nécessaire. Enfin, sa méthode est aussi un apprentissage incertain qui ouvre des opportunités de découverte d'autres méthodes (comme, par exemple, quand il passe des boulets aux cailloux, de la lumière à la gravité). Le bricolage intelligent de Morris nous rappelle que la sophistication méthodologique (qu'elle soit qualitative ou quantitative) n'a pas de valeur en elle-même. Elle n'a de valeur que par rapport à son objet, à ce qu'elle vise à découvrir. Si l'objet est difficile à atteindre, alors elle se justifie. Sinon, elle est au mieux inutilement encombrante, au pire génératrice d'effets de sens artificiels.

Ce qui intéresse Morris, c'est de questionner des évidences. Ce qui est tenu pour naturel, ce que répètent les spécialistes, ce qui nous est glissé sous le nez, ce qu'imposent nos sens, Morris le met en cause par un décadrage :

> When someone says that something is obvious, it seems almost certain that it is anything but obvious – even to them. The use of the word "obvious" indicates the absence of a logical argument – an attempt to convince the reader by asserting the truth of a statement just by saying it a little louder (Morris, 2011, p. 8).

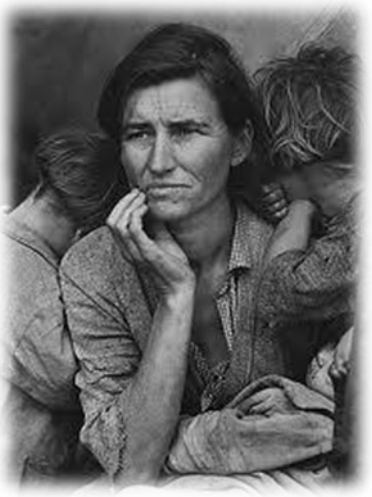
C'est là sa manière de créer son *research gap*. Comme toutes ces opérations de décadrage, une fois effectuées, elles paraissent finalement faciles – j'allais même écrire : « évidentes », tant l'évidence se reconstitue immédiatement comme une étendue d'eau redevient lisse après qu'une pierre en a crevé la surface. Oui, on peut sourire bêtement en n'importe quelle circonstance : n'est-ce pas évident (maintenant) ? Ajoutons encore que le décadrage, on le voit avec l'exemple des cailloux, n'est pas une opération instantanée. Au décadrage initial sur l'évidence que proclament les historiens de la photographie, va s'ajouter un décadrage

méthodologique (utiliser les seuls contenus des photos pour trouver l'ordre de la prise de vue), qui débouchera, par sérendipité, sur un troisième décadrage (passer des boulets aux cailloux).

Dans ses décadrages, Morris se montre spécialement méfiant envers les explications ayant recours à la psychologie naïve pour attribuer des intentions aux protagonistes. Il se focalise sur les faits « durs », et lorsqu'il fait de la psychologie, c'est pour analyser un sourire comme il a analysé des cailloux. Néanmoins Morris est très soucieux de donner la parole aux protagonistes et prend cette parole très au sérieux. Il fait montre d'un grand respect envers ceux qu'il interroge, même quand il s'agit d'une soldate qui, en dehors de l'affaire ici racontée, a été impliquée dans d'autres aspects des scandales d'Abou Ghraib. Morris est à la fois méfiant et respectueux, distant et proche.

Enfin, il me semble que le travail de Morris est à mettre en rapport avec la quête du Graal que nous menons tous : la contribution. Bien que résolument collé aux faits, à l'anecdote, à l'épisode, ne produit-il pas un savoir précieux, aussi précieux, sinon plus, que celui que nous produisons, nous qui sélectionnons avec grand soin des corpus empiriques pour leurs vertus méthodologiques, même s'ils ne nous intéressent pas en eux-mêmes, et les utilisons comme supports pour dégager une « contribution » qui ne peut être que « théorique » ? Sans aller jusqu'à imaginer que les enquêtes de Morris puissent être publiées dans *Organization Science*, il est peut-être possible d'espérer que les supports de publication desserrent un peu le corset formel des articles et admettent que la contribution puisse être d'une autre forme qu'une suite de propositions numérotées et généralement incompréhensibles du fait de leur formulation excessivement condensée.

Mais sans doute, à ce stade, je pousse trop loin ma parabole maladroite. Bien sûr qu'il faut publier dans les meilleures revues… *Believing is Seeing*, ce n'est pas de la science, ce n'est pas de la recherche, c'est juste un livre passionnant, qu'on pourra lire pour se détendre entre deux réponses aux *reviewers*. En plus des boulets et des sourires douteux, ceux qui auront envie de le lire pourront faire la chasse à un réveil-matin sur la cheminée d'un fermier de l'Alabama pendant la Grande Dépression, découvrir avec stupéfaction que l'icône du désespoir qu'est la *Migrant Mother* de Dorothea Lange s'est métamorphosée en grand-mère embourgeoisée, assister à la naissance d'une épidémie de photos de peluches dans les décombres de Tyr (Liban), et partir à la recherche de trois enfants, à l'air si sérieux sur la photo, que serre dans sa main un soldat yankee anonyme, mort au combat à Gettysburg.



Dorothea Lange – Migrant Mother

Références

Hanson Norwood Russell (1958) *Patterns of discovery*, Cambridge, Cambridge University Press.

Kuhn Thomas S. (1983/1962) *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion [trad. franç. de : Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press].

Morris Errol (2011) *Believing Is Seeing (Observations on the Mysteries of Photography)*, London, The Penguin Press.

Sontag Susan (2003) *Regarding the Pain of Others*, New York, Picador/Farrar, Straus and Giroux.

Tsoukas, Haridimos (2010). "Strategic decision making and knowledge: A Heideggerian approach", *In* Wilson David C. & Nutt Paul C. [Ed] *Handbook of Decision Making*, Oxford, Blackwell, pp. 379-402. ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
p. 19-26

Une société de marques[1]

Emmanuelle Rigaud
Reims Management School / PREG-CRG

La marque domine le fonctionnement de notre société. Elle oriente non seulement notre consommation, mais nos comportements et la façon dont nous concevons notre identité. Elle façonne tout aussi bien le management et l'identité même des firmes. À la frontière entre l'organisation et son environnement, la marque guide la consommation et la production. Bref, la société actuelle est une société de marques. Il manquait un livre central sur ce phénomène, et Martin Kornberger, philosophe de formation, l'a écrit (*Brand Society. How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010). Il fallait comprendre à la fois la nature même des marques en tant qu'artefacts, et leur place dans notre société :

> Branding is one of the most artificial and yet most real forces in our society. (p. 6)

Nous allons essayer de rendre compte de l'ouvrage, d'en montrer l'intérêt, sans le résumer à proprement parler. Pour ne pas allonger outre mesure ce compte rendu, nous reprendrons peu des nombreux exemples donnés dans le livre, qui étayent souvent de manière convaincante les thèses défendues par l'auteur et qui rendent la lecture de l'ouvrage vivante, pour nous concentrer sur les idées principales.

Rompre avec la vision instrumentale de la marque

La thèse centrale de Kornberger est qu'il faut rompre avec la vision instrumentale de la marque, celle que les managers ont instinctivement :

> Management's instinct is to use brands as mechanisms of control. (p. 269)

La marque est ainsi vue comme un instrument stratégique multidimensionnel :

> The promises of branding are enormous: increased market share, control of market boundaries (e.g. barriers to entry for competitors, or entry into new markets for their own brands), lower price elasticity, premium prices, internal cultural alignment, the attracting of talented staff and gaining trust from stakeholders, to name but the most important ones. (pp. 32-33)

Virgin, par exemple, peut entrer sur des marchés très différents, parfois très improbables, comme le transport aérien ou le téléphone mobile, du fait de sa marque qui définit juste une certaine attitude en rapport avec la manière dont les choses doivent être faites.

Cette vision instrumentale, paradoxalement, est partagée à la fois par les dirigeants d'entreprise et les penseurs critiques :

1. Je tiens à remercier particulièrement Hervé Dumez pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée dans l'écriture de cette synthèse d'ouvrage

> [The] critical thinking is aligned with Horckheimer and Adorno's dark analysis of our consumer culture: the culture industry becomes a commodity resulting in conformity and a one-dimensional person in a one-dimensional society, as Marcuse had it. […] According to these accounts, branding is nothing but manipulative propaganda. (p. 201)

Or cette vision est réductrice et en réalité fausse :

> A brand is not imposed, it is not controlled top-down. (p. 26)

C'est à une vision plus complexe et donc plus intéressante qu'invite l'auteur. Il estime en effet que les différentes analyses du phénomène sont passées à côté :

> Brands are a fact looking for theory. The phenomenon has been ignored by management (which has been too focused on the organization of production), marketing (which has been too focused on serving the powerful and institutionalizing itself as part of the brand society), economics (theoretically, in a perfect market, brands should not happen, period) and sociology (which has been too absorbed with the consumer-society thesis). (p. xiii)

Il faut donc tout reprendre à zéro.

Les marques ne sont pas des instruments, mais des signes

Les marques ne sont pas des instruments parce qu'elles ne sont pas des objets. Elles sont des signes. À la base, Doc Martens est une chaussure de sécurité pour le monde du travail. Mais elle est devenue un signe de reconnaissance pour des sous-cultures, allant de l'extrême-droite à l'extrême-gauche. Chaque marque en tant que signe entre dans un univers de signes qui se définissent les uns par rapport aux autres, elle devient un producteur de sens :

> Brands as signs do not operate independently from each other. Rather, one has to think of brands like letters in an alphabet that have to be combined according to grammar to produce meaning. Brand meaning can emerge out of the interplay of different signs. (p. 42)

Et le signe renvoie à des pratiques interprétatives :

> The brand as sign perspective understands society as something that needs to be read and interpreted. (p. 43)

En réalité, il ne faut pas voir d'ailleurs la marque comme un signe individuel, un logo, mais comme des narrations. Les marques se construisent au travers d'histoires souvent véhiculées par les médias et créant ainsi des liens entre les personnes, les images, les textes, les produits et les idées. La marque est un « programme narratif » (Heilbrunn, 2006, p. 106). Cette narrativité est intertextuelle et elle forme le grand flot narratif de notre société :

> Brands give us intertextual stories that work across different media. They are the only grand narratives that are left. (p. 108)

Ces narrations permettent de réconcilier des valeurs contradictoires dans une même marque. Par exemple, McDonald concilie des valeurs de praticité (facilité du choix, proximité) avec des valeurs plus critiques qui sont celles de la rentabilité (Mac drive, le repas standardisé) et des valeurs plus « utopiques » celles de la famille et de l'adaptation cultuelle (Happy Meal, Mc Lamb in India). Elles ont un rapport profond à l'identité, que l'auteur voit comme un paradoxe :

> As a framework for managing identity, brands provide the arena in which the paradox of identity is enacted. While every organization strives for a unique identity, it has to remain similar to its competitors in order to be

> seen as a viable alternative to them. As such, a stable identity represents a paradox: rather than searching for an enduring essence, an organization has to continuously oscillate between imitation and innovation. The brand provides the space for this movement: it enables an organization to focus narcissisistically on its uniquenes and, at the same time, it forces it to keep an eye on its external environment. Organizations do not simply mimic other organizations, as institutional theory suggests; rather, like brands, organizations are organized heresy: the search for differences becomes the core of their identity. The brand manifests itself as the interface where those different, competing and contradicting narratives clash and are, temporarily, reconciled. (pp. 268-269)

Le consommateur comme la firme font face à ce paradoxe de la recherche simultanée de similarité et de différence : une firme doit être suffisamment similaire à ses concurrents, sinon elle apparaît inclassable et vend mal, et c'est en même temps sa différence qui lui permet de vendre plus que ses concurrents ; le consommateur est engagé dans le même type de recherche paradoxale. En quoi DiMaggio et Powell se sont fourvoyés :

> What institutional theory explains is why firms become more and more similar.
>
> But what we see is that brands are becoming more similar and more different at the same time. They allow the management of the paradox of sameness and difference: organizations define their identity in reference to others, carefully making sure that they are different enough from them to be seen as different; at the same time, they need to be similar enough to be seen as belonging in the same category, competing with each other by being able to deliver similar solutions to a given problem.
>
> Brands make it possible to manage this paradox. They are based on difference, not identity in a Platonic sense. Brands are relational as they constantly compare ('benchmark') themselves to others. This is what makes brands so successful: they provide identity that is both stable and changing. Brands are in fact organized heresy: they are the search for differences that is tolerated and even supported by the status quo. (p. 98-99)

Mais si la marque est un signe à interpréter, qui interprète ? Si elle est une identité, de qui l'est-elle : de l'entreprise, ou du consommateur ? Le texte ci-dessus donne la réponse : ni de l'un ni l'autre, mais des deux en relation.

La nature relationnelle de la marque

C'est la thèse essentielle de l'auteur. L'identité est relationnelle, donc la nature de la marque est d'être relationnelle :

> Identity is always relational : it evolves out of the interaction between self and other. (p. 97)

La marque n'est pas un instrument manié par les dirigeants de la firme (comme ils le croient trop souvent, commettant une erreur dont les conséquences peuvent être graves), elle ne fonctionne que par interaction :

> Brands need interaction and engagement, otherwise they remain empty vessels. (p. 25)

En ce sens, elle est un champ, et non un objet, et un champ de pratiques :

> The brand is the institutionalized yet contested space in which producing and consuming take place. As such, branding describes a field rather than a single phenomenon or object. Instead of thinking of a brand as an object, we can also conceptualize it as the result of a set of practices. (p. 48)

Picasso, paysage aux affiches, été 1912.

Elle doit être conçue comme une plate-forme plus ou moins ouverte sur laquelle se négocie, entre des groupes divers, la signification de l'organisation :

> [Hence] the brand is a (more or less) open platform, an arena in which different people with different interests negotiate the meaning of the organization. (p. 30)

Les consommateurs sont en réalité beaucoup plus actifs qu'on ne le pensait, comme l'ont bien vu Prahalad et Ramaswamy (2004) :

> In fact, users create, alter, change, abuse, etc., while they are consuming. Therefore consumption becomes a productive activity. (p. 133)

Et leur activité n'est pas individuelle, mais collective. Phénomène en plein développement, les consommateurs fonctionnent en communautés qui jouent un rôle essentiel dans l'existence et le fonctionnement des marques (Muniz & O'Guinn, 2001 ; Cova, 2012) :

> Muniz and O'Guinn summarize brand communities as important because they focus on the social nature of brands: brands are socially constructed through rituals, traditions, stories and history enacted by a community. In doing so, brands provide social structure between consumers and producers. While they provide meaning for the producer, they offer social cohesion and identity for the community. (p. 138)

Plus que de communautés, on peut d'ailleurs parler de tribus. Le profane et le sacré sont en effet souvent confondus dans le comportement de ces communautés. Du coup, les tentatives du top management d'une firme pour changer le *narrative* d'une marque sont toujours problématiques. L'approche par les communautés bouscule trois principes bien établis et qui ne résistent pas à l'analyse :

> In short, consumers will be involved in the creation of value that contradicts three dearly and long-held assumptions: first, that companies create value unilaterally; second that value resides exclusively in the company's products and services; and third, that consumption is passive. Rather, consumers enact value in a network of products and services provided by diverse industries. (p. 143)

Cette nature relationnelle de la marque a des conséquences profondes, notamment en matière d'innovation. L'auteur parle d'une forme particulière d'innovation : dans laquelle il y a co-creation entre la communauté externe à la marque et son organisation interne.

Marque et innovation

L'exemple le plus frappant est celui de Lego. La marque était vue par ses dirigeants comme une marque pour enfants. Lego lance sur le marché une petite puce qui permet des mouvements divers. C'est un succès immédiat. Mais les dirigeants de Lego découvrent que ce sont des communautés d'adultes qui sont à la base du succès, pas des enfants. Mieux, des hackers craquent les codes du logiciel et proposent de nouvelles applications, bien plus sophistiquées que celles prévues par Lego. Ces communautés se posent des problèmes, en discutent, et élaborent des choses. C'est le nouveau mode d'innovation. Il n'est pas sans poser de problème – on ne sait plus trop qui contrôle, si contrôle il y a :

> Co-creation invites a public to form around an issue. Once the public is assembled, outcomes are hard to determine. (p. 157)

Les marques deviennent alors un support d'innovation *open-source* :

> [...] brands become drivers of open-source innovation: they are the glue that keeps communities together. Innovation occurs as result of interaction in these brand communities. (p. 158)

Mais comme l'a bien vu von Hippel, les consommateurs sont bons dans certains types d'innovation, et certains seulement. Ils sont nettement meilleurs pour inventer de nouvelles fonctionnalités. Ceci est dû au fait qu'ils disposent de la « *sticky information* », difficile à maîtriser par les firmes parce qu'implicite. La deuxième raison est que les communautés de passionnés comptent dans leurs rangs des combinaisons très improbables de compétences, de savoirs :

> Brand communities consist of literally hundreds of [...] experts who have cross-functional knowledge. Since they communicate intensively, they cover a much wider field of knowledge in which innovation may occur. (p. 165)

Troisième élément, dans une communauté les idées se diffusent rapidement, elles sont testées et le *feedback* est immédiat.

Au total, l'innovation provient du mélange de personnes interagissant dans un système ouvert, qui rend possible une certaine sérendipité. La conséquence pour les firmes est évidente : elle réside dans un certain manque de contrôle et dans une source d'incertitude, de manque de prévisibilité.

Sur ce point, il semble pourtant que de nombreuses marques utilisent cette nouvelle relation entre la marque, son management et son environnement, ses consommateurs pour enrichir leur création et particulièrement dans le domaine du luxe. Ces organisations semblent avoir intégré un nouveau système de gestion, qu'elles anticipent, guident et dont elles gardent le contrôle.

Mais la marque ne se cantonne pas à l'entreprise. La lutte contre les marques passe même par le développement de marques.

Les marques dans la société

La marque a été vue comme imposant son pouvoir. Mais si on regarde qui veut résister aux marques, que voit-on ? Des marques.

> [...] it is worthwhile to analyse brands by looking at what seems to resist their power. Take Greenpeace or the Red Cross or Amnesty International: what do they have in common with the corporate world that they are critical of? They are well aware that they compete for a share of people's minds: what is more important, refugees in Africa, victims of natural disaster in Asia or breast cancer? Tough call, tough competition. Hence, Greenpeace and all those others use the tools of branding to communicate who they are and tell their story. Share of market follows share of mind. (p. 199)

Autrement dit, la marque n'est pas réservée aux entreprises :

> Our point is that branding as a mechanism for governing people is not restricted to corporations. Rather, public organizations and NGOs are among the most subversive influencers. In his book Endless Propaganda, Paul Rutherford analysises the advertising of public goods. Civic advocacy, the domestic name for propaganda, is concerned with the selling or unselling of public goods and social risks such as human rights, the environment, cancer, animal rights, torture, obesity, homelessness, AIDS, and so on. What makes it so powerful is that it is focused on the public sphere itself.

> Often, there are « campaigns of truth » that engender themselves as a fight for the good, just and right. The members of an elite that can afford media space, including public bodies, NGOs and to a lesser extent corporates, divide the world into problems and solutions and engage in what Kotler and Zaltman have dubbed « socialmarketing ». Marketing becomes the all-absorbing discourse in this regime of power, and branding is the weapon of choice. Things turn into goods, citizens into consumers, the public sphere into a marketplace of risks and participation becomes a choice between (safe) alternatives. (p. 199)

Les ONGs qui peuvent combattre les marques capitalistes se construisent elles-mêmes comme des marques, et Greenpeace n'a en la matière rien à envier à Gucci :

> Greenpeace and Gucci are both lifestyle brands: they are ways of modelling life and relating to life itself. Branding has established true hegemony over our organizations and our society. It is a way of thinking about the world, about our organizations and even about those who criticize them. Branding structures how we behave as consumers, and how we engage with society as citizens. It is a discursive regime, a body of knowledge, a set of techniques that structure our field of possible action. it enacts what Foucault has called the « politics of truth ». Its regime tells us to focus on attention, not intelligence; intensity, not duration; images, not words; values, not rules; and freedom, not liberty. Power focuses on life itself – it cares about it, it nurtures it and it manages it. (p. 199)

En accord avec ce qu'évoque l'auteur nous pensons aussi aux distributeurs qui, pour se différencier et acquérir un pouvoir supplémentaire sur leur environnement, se sont mis à créer leurs marques, les marques propres. Cette dynamique a largement bouleversé la donne : comment les marques peuvent-elles continuer à exister dans leurs différences ?

Il faut en réalité concevoir le pouvoir d'une façon différente, en relation précisément avec le phénomène de la marque :

> […] the power of brands to govern lifestyles is never absolute. Power needs a discourse to exercise its authority, to justify itself, to universalize its values and to legitimize its doings. Rather than being on one side or the other, in the regime of governmentality, power needs to set the agenda and divide the world into pros and cons. Power needs to talk, more than anything else. It is productive by its nature. And it refrains from suppressing, burdening, and wearing down; rather, it frees individuals and invites them to actualize themselves and choose their lifestyle […] brands don't determine our actions. There is always resistance, struggle and a way out. (p. 203)

On voit ici apparaître la notion de « styles de vie ».

Les styles de vie

Tout tourne en effet autour de la notion de style de vie qui est pour l'auteur, avec ceux de marque et de management, le troisième concept essentiel du livre. Il nous paraît le moins élaboré (sa mise en relation par l'auteur, pourtant philosophe formé à Vienne, avec l'idée de forme de vie chez Wittgenstein, est un contresens). La définition suivante est plus opérationnelle :

> Lifestyles are grammars or patterns that people use to express their identities and make sense of the world they live in. Quite literally, lifestyles « stylise » life as they offer more or less coherent and socially accepted ways of conducting life. (p. 106)

Les styles de vie sont donc à mettre en relation avec la marque conçue comme un signe, et un signe lui-même vu comme un programme narratif. Nous avons besoin de nous raconter nos vies, et c'est en ce sens que nous nous construisons un style de vie dans lequel chaque marque correspond à une partie de cette mosaïque. Dans ce processus de construction autobiographique, ce sont en grande partie les marques qui tiennent en réalité le stylo, selon la belle phrase de Holt :

> [...] consumers want to author their lives, but they increasingly are looking for ghost-writers to help them out (Holt, 2002, p. 87).

Les styles de vie renvoient à tous les éléments que l'auteur associe aux marques : les pratiques, pratiques narratives d'interprétation de signes, visant à construire une identité de manière relationnelle.

Conclusion

L'ouvrage de Kornberger est extrêmement riche. Il peut être parfois discutable notamment sur la place qui est donnée aux styles de vie. En effet, l'aspect individuel du consommateur disparaît et l'environnement semble se limiter à la consommation par tribu. Or l'individualisation de la relation marque/client apparaît de plus en plus forte et se trouve largement représentée dans les stratégies de marques sur le web. Quoiqu'il en soit, l'auteur ouvre un champ de recherche nouveau sur un phénomène que l'on croyait bien connu, les marques. Il affiche des ambitions qui paraissent démesurées et le sont moins qu'il n'y paraît, en quoi il est convaincant. La principale consiste, via l'étude des marques, à renouveler l'étude du management. Pour l'auteur, le management a changé de nature. Il a été conçu dans une première phase de manière interne à l'organisation, sous l'angle du contrôle : contrôle de la production, de la conception de nouveaux produits, à l'intérieur de l'organisation ; contrôle du consommateur à l'extérieur de l'organisation, via le marketing. Or, la marque fait à la fois exploser la frontière entre l'organisation et son environnement, et, de la même manière, l'idée de contrôle :

> We'd like to think brands as more than a new solution to an old problem. In fact, we argue that the problem has changed: rather than controlling the internal production process, the challenge might be to interact with one's environment and engage innovatively in co-creation activities. In fact, the control problem might look like a mild form of anxiety disorder once co-creation is analysed in all its consequences.
>
> Cultures extend beyond the boundaries of the organization. Consumers form brand communities that engage in creative, unruly and co-producing practices. Empowered by new information and communication technology, users become actively engaged in previously internal organizational production process. Creative consumption does not occur in a vacuum, though; rather, user communities crystallize around brands. These brand communities describe a new form of social organization mediated by brands. (pp. 269-270)

Encore une fois, à partir de cette idée centrale, c'est un champ de recherche qu'ouvre cet ouvrage et il le fait en foisonnant d'idées. L'auteur peut donc se permettre de le conclure sur une pirouette :

> I have never come up with an answer that I believed in for longer than five minutes. Rather, I'd like to think of this book as a brand in itself, as a medium, as an interface, as something that creates a blackout by short-circuiting the cycles of production and consumption. Then, in line with our argument, I would like to see the next episode co-created, co-written and co-produced by you. (p. 272)

Ainsi, il nous invite à approfondir nos recherches sur la marque comme une notion multidimensionnelle et dynamique qui pourrait être considérée comme le résultat d'une relation entre des processus internes et externes à tout type d'organisation.

Références

Cova Bernard (2012) "La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/ Loggionisti", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 29-34.

Heilbrunn Benoît (2006) "Brave New Brands: Cultural Branding between Utopia and A-topia", *in* Schroeder Jonathan & Salzer-Mörling Miriam [eds] *Brand Culture*, London and NY, Routledge, pp. 103-107.

Holt Douglas B. (2002) "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n° 1, pp. 70-88.

Kornberger Martin (2010) *Brand Society. How brands transform management and lifestyle*, Cambridge, Cambridge University Press.

Kotler Phillip & Zaltman Gerald (1971) "Social Marketing: An approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, vol. 35, (July), pp. 3-12.

Lee Nancy R. & Kotler Phillip (2011, 4th ed.) *Social marketing – Influencing behaviors for good*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Prahalad Coimbatore Krishnarao & Ramaswamy Venkat (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston, Harvard Business School Press.

Rutherford Paul (2000) *Endless Propaganda: The Adverstising of Public Goods*, Toronto ON, University of Toronto Press ■

Dossier :
Refonder l'entreprise ?

Dans le cadre d'un programme de recherche des Bernardins, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ont publié au Seuil-La République des idées un livre important, *Refonder l'entreprise*.

Le *Libellio* a estimé que cette contribution, sur un sujet lui-même essentiel, méritait un dossier.

Charley Hannoun, professeur de droit à Cergy-Pontoise et directeur du Centre de recherche en droit économique (CRDE – équipe du LEJEP), et Olivier Favereau, professeur d'économie à l'Université de Paris-Ouest Nanterre-la Défense ont bien voulu y participer.

Les auteurs leur répondent ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
p. 29-35

Refonder l'entreprise :
Le projet Bernardins et la « grande déformation »

Olivier Favereau
Université Paris Ouest, Nanterre La Défense

L'ouvrage de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, dont l'importance est inversement proportionnelle à sa taille, doit une part significative de son inspiration novatrice à son immersion dans un projet collectif et interdisciplinaire singulier, à certains égards sans précédent dans le monde académique – appelons-le brièvement le « projet Bernardins » sur l'entreprise. Son ambition est de contribuer à un renouvellement de la pensée de l'entreprise, non pas directement par son remplacement au bénéfice d'une théorie alternative (l'ambition serait alors prétention), mais indirectement par son déplacement hors des limites absurdement étroites à l'intérieur desquelles elle se situait depuis une quarantaine d'années.

Dans un premier temps, je me consacrerai à l'identification de ces limites ; dans un second temps, à celle des voies suivies pour les déplacer – ce qui, chaque fois, fera mieux comprendre la place centrale de *Refonder l'entreprise* – dans une recherche qui n'est encore qu'à mi-parcours. Mais au préalable, un bref historique est nécessaire.

⁂

Le projet Bernardins est né, en décembre 2008, de la réponse d'un groupe de chercheurs (dont Armand Hatchuel et Blanche Segrestin) à un appel d'offres, lancé par le département « économie, homme, société » (que dirige Baudoin Roger) du pôle de recherche du Collège des Bernardins. Le thème proposé était « propriété et responsabilité ». On sait que le lien entre les deux notions (quel qu'en soit le domaine d'application empirique) est une interrogation récurrente dans la doctrine sociale de l'église catholique. Et il faut rappeler que le Collège des Bernardins est la 3ème faculté de théologie de Paris, inaugurée en 2008, à l'initiative du Cardinal Lustiger, avec, entre autres, le souci de confronter le catholicisme contemporain à la recherche de pointe en sciences humaines et sociales, sur des questions d'enjeux essentiels sur l'homme et la société.

L'orientation choisie par ce groupe de chercheurs pour répondre à l'appel d'offres a consisté à restreindre strictement son thème à l'entreprise : « Propriété de l'entreprise et responsabilité sociale », avec deux postulats de départ :

(i) d'une part, l'ère de la financiarisation (des années 1970 jusqu'à maintenant) a été manifestement associée à une sorte d'évidence échappant à toute contestation, selon laquelle les actionnaires seraient propriétaires de l'entreprise, ce qui légitimait leur demande que la création de « valeur » leur fût destinée en priorité ;

(ii) d'autre part, le groupe de chercheurs en question était, au minimum convaincu de l'absolue nécessité de réinterroger cette « évidence », au plus persuadé de son caractère fondamentalement erroné, au regard des catégories juridiques en vigueur dans les pays de « common law » aussi bien que de droit romano-germanique (Robé, 1999).

Dés lors, quelle que soit l'interprétation retenue, la thématique de la RSE ne pouvait qu'être profondément affectée, sinon bouleversée, par la mise en cause du lien conventionnel entre droit de propriété sur une entreprise (société par actions) et détention de ses actions. Le projet se proposait d'étudier les conséquences de cette « erreur » d'interprétation sur la nature et le fonctionnement des entreprises contemporaines – et d'explorer les solutions possibles pour une vision de l'entreprise, non « déformée » par cette « erreur », si erreur il y avait bien.

Cette recherche aboutit en avril 2011 à un premier colloque, au Collège des Bernardins, sous le titre : « L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales ». Le cahier des charges de ce colloque impliquait une double restitution : d'abord une critique académique des documents détaillés produits par la recherche, ensuite un examen d'une synthèse des analyses et des préconisations par des responsables économiques (dirigeants d'entreprise, responsables syndicaux). L'ouvrage qui regroupe l'ensemble des documents et synthèses rédigés pour ce colloque est paru en janvier 2012, sous la direction de Baudoin Roger, en même temps que « refonder l'entreprise » – dont on a compris qu'il reprend, développe et opérationnalise un des axes de travail du projet « Bernardins ».

Cette double contrainte critique mérite qu'on s'arrête un instant sur sa fonction, plus subtile qu'il n'y paraît. Disons-le en une phrase : elle rend indispensable une interdisciplinarité en acte, avec une réelle interpénétration des savoirs disciplinaires. D'où, en amont, la nécessité de mobiliser un large éventail de disciplines dans la constitution du groupe de recherches ; et, en aval, la recherche par tâtonnement, d'une méthode de travail ajustée à cette nécessité.

Contrairement à ce que l'on croit (et proclame dans les secteurs officiels, éloignés du terrain de la recherche active), le monde académique se satisfait aisément de la mono-disciplinarité. À vrai dire, s'agissant des critères de scientificité, tels qu'ils sont imposés de plus en plus rigoureusement par les revues internationales, il ne peut en aller autrement. Or par construction, on l'a dit, la recherche « Bernardins » allait *in fine* être jugée aussi par des responsables d'entreprise ou de syndicats, lesquels, sans mépriser les critères de jugement propres à une discipline, ont d'autres critères de pertinence, pour une raison facile à comprendre : « la nature, à la différence de l'université, ne se découpe pas en facultés » (J.K. Galbraith). Or il allait s'agir de la nature de l'entreprise….

Le projet a donc, par nécessité, sollicité des économistes, des juristes, des chercheurs en gestion, des anthropologues, des sociologues, etc…, sans oublier des praticiens (intervenant non en tant que juges de paix, mais au nom de leur propre réflexivité sur leur métier d'origine – en réalité comme chercheurs à part entière, sur le registre épistémologique pragmatiquement adopté par le groupe, que je vais préciser ci-dessous). En effet ce ne pouvait être qu'en combinant plusieurs regards disciplinaires sur l'entreprise que l'on pouvait espérer accéder à une complexité minimale de l'objet « entreprise » – acceptable et satisfaisante pour les responsables économiques. Encore fallait-il parvenir à travailler ensemble : une simple juxtaposition de discours disciplinaires aurait pu respecter la contrainte du monde académique, mais pas celle du monde professionnel. Dans ces conditions, il a d'abord fallu construire une « base d'érudition commune » (selon les termes d'A. Hatchuel) au moyen d'un séminaire

plénier où chaque discipline présentait aux autres disciplines ses outils, ses résultats et ses points aveugles ; dans un second temps, celui-ci a été doublé par plusieurs sous-groupes de travail, qui ont émergé de façon spontanée, avec des formats variés, mêlant au moins deux disciplines, mais toujours avec une discipline maîtresse, et avec la possibilité d'affiliations multiples. Ce sont les quatre axes dont il faut parler maintenant, en isolant la place particulière de celui qui a débouché sur *Refonder l'entreprise*. Mais auparavant, il convient d'expliciter (rétroactivement ?) le niveau d'expression conceptuelle adopté implicitement par tous, dans l'interpénétration des savoirs disciplinaires. Défini négativement, ce n'est pas le niveau des modèles théoriques, ni inversement celui de leur vulgarisation, pas plus que celui de l'essai « grand public », où l'exigence première est celle d'une facilité d'accès maximale. Or l'exigence première restait académique … Défini positivement, il s'agit du niveau des « idées », tel que Keynes l'a mentionné dans la célèbre (et provocante) conclusion de son grand ouvrage théorique, la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Risquons cette caractérisation : les « idées » sont les présupposés – rarement discutés, parfois inconscients et d'autant plus structurants – du langage théorique propre à une discipline, traduits en langage ordinaire – et c'est ce qui va rendre possible aux différentes disciplines de se parler, avec les débats que l'on imagine sur le sens des mots.

⁂

Les axes de travail, au nombre de quatre, correspondent à autant de grilles de lecture applicables à l'entreprise, construisant par conséquent quatre champs de phénomènes observables (auxquels il nous semble qu'on n'avait pas toujours porté l'attention qu'ils méritaient) – dont le trait commun est de participer de ce que nous avons choisi d'appeler la « grande déformation » de l'entreprise.

L'entreprise peut être vue alternativement comme un dispositif :

- d'accomplissement personnel (responsable : Baudoin Roger ; dominantes : anthropologie et gestion) ;
- de valorisations croisées (responsable : François Eymard-Duvernay ; dominantes : économie et sociologie) ;
- de création collective (responsables : Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ; dominantes : gestion et droit) ;
- et de pouvoir privé (responsable : Jean-Philippe Robé ; dominantes : droit et science politique).

Deux commentaires : « dispositif » renvoie au concept forgé par Michel Foucault (dont on connaît l'influence sur le Centre de Gestion Scientifique, à MinesParisTech) pour imbriquer objets et outillages matériels et intellectuels ; « quatre » dispositifs – pourquoi pas trois ou cinq, et pourquoi ceux-là ? Cette dernière question devra rester sans réponse, pour une raison de fond : les exposés disciplinaires dans le séminaire d'ensemble ont conclu que la notion d'entreprise se révélait rétive à toute définition substantielle en droit, en économie, et en sociologie. En gestion, A. Hatchuel et B. Segrestin ont montré de même qu'en tant que dispositif de création collective, l'entreprise y échappait aussi (sauf à en effacer la dimension créatrice) mais que l'histoire pouvait délivrer un enseignement capital : ce qu'on saisit à travers cette caractérisation de l'entreprise est une invention de la fin du XIXème siècle, qui a connu une dynamique spectaculaire durant les trois quarts du XXème siècle, et qui se trouve désormais en péril, du fait de la financiarisation. D'où l'hypothèse de la « grande déformation », que chaque axe va décliner selon sa phénoménologie propre :

Le travail en entreprise pourrait être une source puissante d'accomplissement personnel, aujourd'hui plus qu'à aucune autre époque. Baudoin Roger établit qu'au contraire les techniques de gestion qui sont l'ombre portée de la financiarisation réduisent la personne et son potentiel de relations, à un individu, enserré dans une batterie d'indicateurs de performance mesurables, avec des effets délétères sur l'équilibre humain mais aussi sur l'efficacité économique.

L'entreprise est traversée par de multiples logiques d'évaluation : du travail, de ses produits, et d'elle-même, via les marchés financiers (pour les sociétés cotées). Chaque évaluation est elle-même potentiellement multi-dimensionnelle (cognitive, sociale, politique, morale) et dote l'agent qui l'exerce d'un pouvoir aussi considérable que sous-estimé. Le primat des évaluations financières, selon François Eymard-Duvernay, a déformé l'architecture des pouvoirs de valorisation, dans un sens défavorable aux salariés, par rapport à la situation des Trente Glorieuses.

Le principal effet déformant repéré par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel est la perte d'indépendance et d'autonomie du dirigeant d'entreprise. Alors que le phénomène historique de l'entreprise est indissociable de l'apparition de cette figure, à la compétence si particulière, qu'on appelait naguère le « chef d'entreprise », le dirigeant actuel est plongé dans un système qui le condamne à devenir le mercenaire d'un pouvoir financier. Il en résulte une érosion de la dimension proprement collective dans la dynamique d'apprentissage collectif, qui constitue la singularité de l'entreprise, depuis la fin du XIXème siècle. C'est cet effet déformant qui est présenté avec toutes ses ramifications dans *Refonder l'entreprise*, sans en épuiser le sens, comme on le verra plus loin.

Jean-Philippe Robé rappelle que la société de capitaux forme, dans le libéralisme classique, un ordre juridique privé, qui se développe à côté de l'ordre juridique public. La financiarisation, en tant que vision d'ensemble du monde économique, reçoit une impulsion décisive avec la conversion universelle au dogme de la « shareholder value » : celui-ci devenait symboliquement inattaquable grâce à la caution du supposé droit de propriété des actionnaires sur l'entreprise. Pourtant (i) l'entreprise n'est pas un objet juridique ; (ii) les actionnaires sont uniquement propriétaires de leurs actions ; (iii) les actifs productifs de l'entreprise sont la propriété de la seule personne morale qu'est la société. L'effet déformant de l'oubli de ces principes prend toute son ampleur, dans la mondialisation, avec les firmes transnationales. Elles peuvent mettre en concurrence les ordres juridiques publics nationaux, en initiant une course au moins-disant réglementaire et en privant les États nationaux des ressources fiscales qui pourraient contrebalancer les conséquences sociales de la mondialisation.

Les quatre axes illustraient chacun dans son domaine phénoménologique que la réalité historique de l'entreprise – sur laquelle *Refonder l'entreprise* met l'accent avec une force qui devrait surprendre plus d'un lecteur – était victime d'une « grande déformation », par son inscription forcée dans un processus de financiarisation, qui en dénature les caractéristiques essentielles et en exacerbe des traits secondaires ou imaginaires. Et tous les quatre convergeaient pour pointer la responsabilité intellectuelle (les fameuses « idées ») du modèle de l'agence, imposé par la théorie économique et la recherche académique anglo-saxonne en gestion. L'entreprise, cet être historique contingent, cette étrange composition de parties prenantes aux statuts les plus divers, se trouvait absurdement simplifiée en se réduisant finalement à une double relation d'agence, la première entre les actionnaires et les managers, la seconde – inversée – entre les managers et les salariés, l'une et l'autre dans un contexte de méfiance de tous à l'égard de tous, prêchée à longueur de publications

scientifiques par les meilleurs esprits dans les meilleures *business schools* des meilleures universités.

Comment ne pas se sentir à l'étroit dans ces « idées » ? Mais comment en sortir, pour « refonder l'entreprise », sinon en risquant de nouvelles « idées » ? Et dans quelle direction, chercher ces nouvelles « idées » ?

⁂

Revenons aux deux termes qui délimitaient le projet Bernardins sur l'entreprise : « Propriété et Responsabilité ». Si l'on part du pôle « propriété », on constate qu'il offre une base douteuse, peut-être inexistante ; quant à la « responsabilité », elle est en tout état de cause juridiquement « limitée » si l'on s'accroche à l'idée des actionnaires-propriétaires de l'entreprise, et elle est même suspendue en l'air, si l'on s'en tient à l'idée des actionnaires-propriétaires de leurs actions. Au total, on ne peut plus se contenter du couple Propriété/Responsabilité, ni pour éclairer en quoi ou de qui l'entreprise est la propriété, ni pour fonder ce dont l'entreprise peut être déclarée responsable. Bref l'idée d'entreprise n'est pas projetable sur le segment de droite « Propriété »/« Responsabilité ». Il manque au minimum un terme pour faire triangle, passer de la droite au plan, et vérifier alors si la projection devient possible.

À ce stade du projet Bernardins, une hypothèse s'est imposée naturellement (il appartiendra à la suite du projet de la soumettre à vérification, et d'en suivre toutes les implications sur les idées de responsabilité et de propriété) : l'idée manquante est celle de « pouvoir ». Pourquoi ? Parce que s'il est vrai que les actionnaires ne sont propriétaires que de leurs actions, il n'en reste pas moins que, dans le droit des sociétés actuel, la détention d'actions confère un certain nombre de « pouvoirs », qu'il ne faut ni sous-estimer, ni surestimer : recevoir une part des profits, voter aux assemblées générales, etc… « Pouvoir » revêt ici en tout premier lieu une signification juridique : c'est une prérogative d'un type particulier, qui l'oppose aux prérogatives de type « droit subjectif » (dont l'archétype est justement le droit de propriété), en ce qu'elle « permet à son titulaire d'exprimer un intérêt au moins partiellement distinct du sien par l'émission d'actes juridiques unilatéraux contraignants pour autrui » (Gaillard, 1985, §213 et suiv.). Evidemment cette acception du pouvoir n'est que la forme particulière (juridique) de l'acception générale qui est la faculté d'imposer sa volonté à autrui (Lokiec, 2004, ajoute ainsi la forme « factuelle » à la forme juridique).

Ainsi le droit privé (pas plus que le droit public) n'ignore pas le pouvoir. Ce qui veut dire qu'il est soumis (comme en droit public) à contrôle et régulation au travers d'une multitude de dispositifs (détournement de pouvoir, proportionnalité, motivation). Et l'on peut aussitôt en déduire que la financiarisation, en couvrant le pouvoir des actionnaires d'une légitimité indue – et aussi sacrée que le droit de propriété ! –, a certainement provoqué un déséquilibre multiforme du système de pouvoirs interne à l'entreprise – ce que nous avons essayé d'appréhender à travers la « grande déformation ».

De fait, en reprenant les quatre axes de la grande déformation, il est facile de vérifier chaque fois qu'une ou plusieurs parties prenantes de l'entreprise ont perdu du pouvoir (juridique et/ou factuel) au profit d'un acteur financier, bien souvent anonyme (la pression du marché financier). *A contrario*, dans la perspective de corriger la grande déformation, chaque axe a débouché sur des préconisations dont l'objectif d'ensemble s'analyse paradoxalement comme une restauration du pouvoir de toutes les parties prenantes, autres que l'actionnaire lambda : bien sûr les salariés (B. Roger, F. Eymard-Duvernay), mais aussi les dirigeants (B. Segrestin et

A. Hatchuel), les consommateurs/riverains/citoyens ainsi que les États nationaux qui accueillent les entreprises transnationales (J.P. Robé), sans oublier les actionnaires durables, etc.. Rien ne saurait mieux suggérer le péril que fait courir la financiarisation à l'entreprise que cette nécessaire reconstruction des pouvoirs de ses différentes composantes – rien ne saurait mieux suggérer non plus que le péril consiste en une dissolution de l'entreprise dans la catégorie du marché (ultimement le marché financier), totalement assumée dans le dogme de la valeur actionnariale.

Acceptons que tel soit l'objectif à atteindre. Mais à quels moyens recourir ? On aura remarqué le rôle central joué par la discipline juridique, entre les diverses sciences humaines et sociales mobilisées dans le projet Bernardins. Il est vrai que le point de départ était un point de droit : l'entreprise (plus précisément la société) est-elle une chose dont les actionnaires seraient les propriétaires ? Aucune règle ne le stipule explicitement, aucune ne l'exclut formellement. Nous sommes dans l'ordre de l'interprétation des règles – or les règles qui pourraient éclairer cette question n'ont pas fondamentalement changé, depuis 40 ans ; c'est par conséquent leur interprétation, qui semble bien avoir changé, tout au moins dans la communauté des économistes, financiers, dirigeants, politiques, etc..

Les moyens envisagés par les différents axes vont donc renvoyer à tout l'éventail des réactions possibles à cette dérive – des attitudes possibles par rapport au droit :

- Entreprise-dispositif d'accomplissement personnel : traiter les salariés comme des personnes, plutôt que comme des individus, n'est pas tant une question de droit que de représentations, commandant les systèmes d'interprétation des règles et de justification des pratiques.
- Entreprise-dispositif de valorisations croisées : la restauration du pouvoir des salariés devrait procéder d'une modification du droit du travail et des sociétés, pour toutes les entreprises.
- Entreprise-dispositif de création collective : « refonder l'entreprise » passera par le comblement d'un vide entre le contrat de travail et le contrat de société, deux piliers trop minces pour supporter le poids de l'entreprise : il faudrait introduire, à côté des contrats existants, pour les organisations volontaires, un « contrat d'entreprise », renforçant le statut des dirigeants, avec en contrepartie une implication et une participation supérieure des salariés, ainsi que des mécanismes de solidarité en leur faveur, dans l'éventualité d'une mauvaise conjoncture.
- Entreprise-dispositif de pouvoir supranational : de même que la protection des personnes physiques contre les excès de pouvoir des personnes morales publiques a été progressivement assurée par un processus de constitutionnalisation, il faudra envisager un processus de même nature (mais pas du même type, en l'absence d'un État mondial) pour nous protéger contre les personnes morales privées, dont les plus puissantes sont plus puissantes que les États nationaux. Cela ne pourra se faire que dans une logique *bottom-up*, grâce à l'action des tribunaux, mobilisant, perfectionnant et synthétisant de par le monde tous les micro-dispositifs permettant de condamner les mauvaises pratiques ou d'imputer les externalités négatives.

Quelle que soit l'option suivie, on voit bien qu'il ne s'agit pas de revenir sur la « grande déformation » au moyen d'une « grande restauration ». L'entreprise Fordienne, mise à mal par la financiarisation, ne doit pas être idéalisée. Les différents traits de l'entreprise, sur lesquels le projet Bernardins a voulu mettre l'accent, et la

dangerosité des dérives causées par la financiarisation, indiquent assez qu'il n'y a plus d'autre voie pour sauver l'entreprise – que la refonder.

Références

Favereau Olivier & Robé Jean-Philippe (2012, à paraître) "RSE et propriété de la firme", *in* Allouche José *et alii* [éds] *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Gaillard Emmanuel (1985) *Le pouvoir en droit privé*, Economica, Paris.

Hatchuel Armand *et alii* [éds.] (2005) *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Les presses de l'université Laval, Québec.

Keynes John Maynard (1936) *The general theory of employment, interest and money*, Macmillan, Londres.

Lokiec Pascal (2004) *Contrat et pouvoir : essai sur les stransformations du droit privé des rapports contractuels*, LGDJ, Paris.

Robé Jean-Philippe (1999) *L'entreprise et le droit*, PUF, Paris.

Roger Baudoin [éd.] (2012) *L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, Paris.

Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Le Seuil-La République des idées, Paris

Le Libellio *d'*AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 37-44

L'entreprise en quête de fondation

Hervé Dumez
École polytechnique / CNRS

Ce livre est ambitieux et important[1]. On serait tenté de dire qu'il l'est surtout pour les questions qu'il pose et on aurait tort : il assume le risque de faire des propositions, et celles-ci, précisément par leur force propositionnelle, nourrissent la réflexion.

La première question porte sur le titre. Il constitue un paradoxe central pour la thèse défendue dans le livre. S'agit-il bien d'une refondation ? Les auteurs emploient également les verbes « restaurer » ou « réinventer. » Or, ils soutiennent dans le même temps que l'entreprise s'est développée sans réelle fondation. En effet, sa fondation – et donc sa refondation, c'est tout le sens des propositions qu'ils font – serait à chercher du côté du droit ou au moins devrait s'exprimer par le droit. Or, une des idées défendues dans le livre est la suivante :

> L'entreprise n'a jamais été définie en droit. Le droit l'encadre, certes, par diverses branches. Le droit social, le droit commercial, le droit de la propriété intellectuelle, le droit fiscal portent évidemment sur l'entreprise. Mais l'entreprise elle-même est restée un impensé juridique. Elle s'est développée depuis la fin du XIXème siècle à l'ombre du droit des sociétés, et sans jamais être qualifiée. (p. 67)

On remarque dans cette citation quelque chose d'important : les auteurs distinguent la société (objet de droit) et l'entreprise, qui ne l'est pas et forme l'objet de leur analyse. Cette distinction est essentielle. Reste que le livre, si l'on suit cette citation, devrait s'intituler : « Fonder l'entreprise. » Or les choses sont en réalité plus compliquées (et donc plus passionnantes…). C'est qu'il y a eu un moment, entre l'invention de ce que les auteurs appellent l'entreprise et les années 1980, durant lequel l'entreprise au sens propre a pu se développer et atteindre même une sorte d'apogée (que je suis tenté, on verra pourquoi, d'appeler « le moment Galbraith »). Elle l'a fait sans fondation réelle, mais dans un contexte social sinon favorable, du moins tolérant, qui a disparu et appelle aujourd'hui une fondation en droit qui est une refondation de ces conditions tolérantes :

> [Les réformes touchant à l'entreprise] sont restées inscrites dans le schéma du droit, avec le droit des sociétés et le droit du travail en contrepoint. Cette position pouvait à juste titre passer pour pragmatique et raisonnable, tant que ce cadre de droit restait flexible. L'ambiguïté était permissive. Mais aujourd'hui, cette position « raisonnable » s'est retournée contre l'entreprise. (p. 84)

Du moins est-ce ainsi que l'on peut interpréter les choses[2]. Il faut donc accompagner les auteurs dans leur analyse, en se laissant libre de la discuter.

1. Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise.* Paris, Le Seuil-La République des idées. Comme tous ceux de cette collection, il ne compte qu'une centaine de pages. Les éditeurs forcent ainsi les auteurs à aller à l'essentiel, ce qui donne souvent des résultats remarquables, comme le classique de Suzanne Berger (2003) sur la première mondialisation
2. Ce que je présente ici, est (comme à mon habitude, je dois le confesser) ma lecture de la pensée des auteurs. Il s'agit d'une invitation au lecteur à se forger la sienne, pas de lui proposer un résumé du livre. Notamment parce que ce petit ouvrage se résume difficilement en raison de sa qualité, et qu'un résumé d'un livre dense d'une centaine de pages ne présente pas d'intérêt. Le lecteur est invité à lire ce livre, chose que l'on est après tout en droit d'attendre d'un lecteur.

De la vraie nature de l'entreprise

Pour les auteurs, l'entreprise est née à la fin du XIXème siècle et ce qui existe auparavant peut être nommé société, mais pas entreprise au sens propre :

> Les sciences sociales ont saisi de multiples aspects du phénomène économique et social complexe qu'est l'entreprise moderne. Elles ont caractérisé l'entreprise comme organisation, institution, sujet politique ou encore ordre juridique. Mais il faudrait ajouter que c'est une organisation inédite, une institution originale, un sujet politique atypique ou un ordre juridique d'une forme particulière. (p. 48)

Plus profondément, les auteurs voient l'entreprise comme liée intrinsèquement à la fois au collectif et à l'innovation :

> […] l'entreprise apparaît comme le premier collectif qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande. (p. 29)
>
> Nous sommes en mesure de caractériser l'entreprise non pas comme un groupe d'intérêt, mais par un projet de création collective. (p. 19)
>
> À cet égard, ce qui compte, ce n'est pas seulement le capital qu'elle accumule, mais les brevets qu'elle détient, les savoir-faire qu'elle suscite, les techniciens qu'elle forme, les méthodes de travail qu'elle déploie. (p. 33)
>
> Nourrie par l'esprit de progrès technique et de démarches scientifiques, l'entreprise vise le développement de nouvelles capacités d'innovation et de ressources qui ne s'acquièrent pas sur le marché, simplement parce qu'elles ne préexistent pas. (p. 45)

Il nous a paru important d'insister sur ces différents points, parce qu'ils sont centraux dans l'analyse des auteurs. Plusieurs aspects méritent que l'on s'y arrête. Les auteurs estiment que, dans l'histoire économique, il se passe quelque chose de radicalement nouveau à la fin du XIXème siècle. Auparavant, il y a eu des sociétés, des collectifs économiques, reposant sur un capital détenu par plusieurs personnes. Il y a même eu des manufactures, donc des ensembles productifs de grande taille. Mais ce n'étaient pas des entreprises. Peut-être cette coupure est-elle en partie artificielle, sans doute exagérée, mais elle attire l'attention sur un phénomène nouveau : l'apparition de savoir-faire collectifs innovants qui se cristallisent (on ne s'étonnera pas que les auteurs, professeurs aux Mines Paristech insistent sur cette dimension) autour de la figure de l'ingénieur. Autre aspect, les auteurs mettent l'accent sur quelque chose que l'on pourrait qualifier d'actifs immatériels : dans l'entreprise, il y a les actifs tangibles et, ce qui est au cœur de l'idée même d'entreprise, les actifs intangibles, ce qu'elle crée de très original – savoir-faire et méthodes.

Le « moment Galbraith »

S'appuyant sur Berle & Means (1932) et sur Burnham (1947/1941), John Kenneth Galbraith publie en 1967 *The New Industrial State*, traduit en français deux ans plus tard tant le succès du livre est grand[3]. Galbraith ne théorise pas vraiment (il est très critiqué par ses collègues économistes pour cela), il décrit. Sa description de l'entreprise montre une organisation ayant gagné son indépendance vis-à-vis des marchés (elle planifie la sortie de ses produits et contrôle leur consommation *via* la publicité), son indépendance vis-à-vis des institutions financières (Galbraith souligne les taux d'autofinancement de l'époque) donc vis-à-vis des actionnaires (Galbraith reprend la thèse de Berle & Means, 1932). L'entreprise est tournée vers l'innovation et notamment la sortie de nouveaux produits (l'analyse de la conception, de la production et de la mise sur le marché de la Ford Mustang est un des grands

3. Blanche Segrestin et Armand Hatchuel évoquent ce que j'appelle ce « moment Galbraith » pp. 49 et 50 de leur livre.

moments du livre) et le pouvoir repose, selon Galbraith, sur ce qu'il appelle la « technostructure » interne à l'entreprise (les ingénieurs, les marketers, les organisateurs) qui négocie avec les syndicats, consommateurs et actionnaires étant largement hors jeu.

Précisons notre pensée. Ecartons ce que Galbraith pense décrire (il y a dans sa pensée tout un aspect critique, pas forcément inintéressant, mais sans doute daté ; il est probable que certains aspects de sa description sont faux, mais peu importe). Relu à la lumière du livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, ce que Galbraith décrit est exactement ce que ces derniers appellent entreprise : un projet collectif créatif porté par des techniciens, des ingénieurs, ce que lui appelle une technostructure[4].

Or, quand on relit aujourd'hui *Le nouvel État industriel*, on se demande comment une telle description a été possible et comment le monde actuel peut s'en être autant éloigné, au point que le « moment Galbraith » nous paraît aujourd'hui quasiment inintelligible, incongru. Comme la chouette, oiseau du savoir, se lève lorsque le soir tombe, Galbraith a décrit ce moment de l'entreprise, ayant duré un siècle à peu près, de 1860 à la fin des années 1970, à l'instant où il était sur le point de disparaître. Que s'est-il donc passé ?

La décennie charnière

Blanche Segrestin et Armand Hatchuel donnent des éléments sur ce point mais sans doute est-il possible de les compléter. L'emprise de la finance s'est placée sur l'entreprise avec des taux de retour exigés et souvent obtenus, au-delà de 10%, ce qui, historiquement, apparaît extrêmement élevé.

Tout semble s'être joué dans les années 80, entre 82 et 89 très exactement (Blair, 1993 ; Dumez, 1994). En 10 ans, les rachats d'entreprise dépassèrent mille milliards de dollars et l'endettement des entreprises non financières augmenta de 1840 milliards de dollars. La vague de restructurations avait des causes conjoncturelles, notamment un phénomène de ciseau entre des taux d'intérêt élevés et des perspectives d'investissement peu attractives. Comme celles qui l'avaient précédée (1890, 1920, 1960), cette vague reflua après 1989. Mais ce qui en resta fut l'emprise de la finance sur l'industrie et la fin du « moment Galbraith ».

Lorsque les perspectives de croissance diminuent, par exemple, la réputation de la firme à long terme devient moins importante à entretenir (sur le marché du travail, une réputation de bon employeur est moins intéressante à entretenir si, du fait de l'effondrement des perspectives de croissance, la firme cesse d'embaucher). Dès lors, une prise de contrôle qui permet de remettre en cause brutalement l'inertie des contrats améliore la rentabilité des entreprises. Surtout, la masse salariale étant énorme et les dividendes distribués faibles, une petite réduction de la masse salariale (5% par exemple) entraîne une forte hausse de la valeur de l'entreprise (environ 35%). Si un *raider* confisque à son profit ne serait-ce que 5% de l'augmentation de la valeur de l'entreprise, le gain pour les actionnaires reste de 30%. Le cas du premier raid sur TWA illustre ce mécanisme : on estime le gain réalisé sur la masse salariale (pilotes, hôtesses, personnel au sol, personnel au siège) à 600 millions de dollars. Le raid coûta environ 200 millions de dollars et laissa donc une prime de 400 millions. Comme la baisse d'activité de la compagnie ne se fit sentir que beaucoup plus tard (et la firme finit même par disparaître), la prime fut empochée (Shleifer & Summers, 1988). Pour réaliser cette prise de contrôle des entreprises, la finance inventa (ou réinventa, certains ayant déjà été utilisés à la fin du XIXème siècle) des instruments

4. Donc, ce que nous appelons ici par commodité « moment Galbraith » devrait en réalité s'appeler « moment Galbraith tel que nous pouvons le reconstituer à partir de la relecture que l'on peut faire de Galbraith à la lumière des analyses de B. Segrestin & A. Hatchuel ». On en restera à l'expression courte, nettement plus maniable, mais il faut garder à l'esprit l'explication longue.

financiers sophistiqués, connus alors sous le nom de *junk bonds,* qui permirent un accroissement phénoménal des endettements.

S'imposèrent alors deux idées : la première est la confiance en l'efficience des marchés, théorisée par Fama en 1970, trois ans après la parution du livre de Galbraith ; la seconde énonce que *l'entreprise vaut généralement plus démantelée que complète.* Ces deux idées demeurent prégnantes. On a vu les dégâts et les limites évidentes de la première, selon laquelle les marchés seraient par nature efficients. La seconde fut elle aussi légitimée par une théorie économique, celle de l'agence, que Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ont raison de placer au cœur de leur critique.

La théorie de l'agence

La théorie de l'agence, et ce n'est évidemment pas un hasard, s'est développée en plein cœur de la décennie charnière, essentiellement à partir des travaux de Jensen (1985). La théorie repose sur l'existence d'un *cash flow* discrétionnaire [*free cas flow*], qui correspond à ce qui reste à la disposition du management lorsque tous les projets d'investissement rentables au regard du coût du capital ont été financés. Dans le cadre du modèle néo-classique de la firme, le *cash flow* discrétionnaire devrait être distribué aux actionnaires. Mais l'existence d'un problème entre « agent » (les dirigeants) et « principal » (les actionnaires), fait que les gestionnaires utilisent le *cash flow* discrétionnaire dans le sens de leurs intérêts propres : ils définissent notamment une politique de croissance ambitieuse, au-delà des exigences de rentabilité pure. Dès lors, les prises de contrôle apparaissent comme le moyen employé par les actionnaires pour ramener les gestionnaires à la discipline de la rentabilité capitaliste. Il est logique que la restructuration soit suivie d'une coupe dans les investissements décidés par les gestionnaires avant la prise de contrôle : ces investissements étaient destinés à entretenir la croissance, au détriment de la rentabilité. Il ne s'agit donc en aucune manière, selon la théorie, d'un avenir à long terme sacrifié aux exigences de la rentabilité financière de court terme. C'est cette théorie qui a dominé et continue de dominer peu ou prou l'analyse de l'entreprise.

Pourtant, une autre théorie s'est développée au même moment, qui s'interrogeait sur le bien fondé de cette approche. Pour elle (Winter, 1993), il faut au contraire partir de la distinction entre investissements tangibles, enregistrés en tant que tels dans les conventions comptables [*conventional assets*], et investissements invisibles, non conventionnels au sens où ils n'entrent pas dans le cadre des conventions comptables [*unconventional assets*]. Par exemple, lorsqu'une entreprise adopte une nouvelle technologie, elle affronte un processus d'apprentissage. Ce n'est que progressivement, à coup d'essais et d'erreurs, qu'elle acquiert la pleine maîtrise de la technologie et de l'organisation correspondante. Les routines de production et de gestion sont donc longues et coûteuses à mettre au point. De même, les entreprises se construisent au fil du temps une réputation en divers domaines : sur le marché du travail (relations humaines, salaires d'embauche, gestion des carrières, etc.), relations avec les clients et les fournisseurs, etc. La construction d'une réputation est elle aussi coûteuse, quoique rentable à long terme. Or, les dépenses d'apprentissage, de construction de routines ou de réputation, n'apparaissent pas comme des investissements, mais comme des dépenses courantes, comptabilisées en tant que telles. Elles ne sont perceptibles en termes d'investissement non-conventionnel que par ceux qui connaissent l'activité de l'entreprise de l'intérieur. Il existe donc un décalage entre le point de vue extérieur, qui est aussi le point de vue comptable, et le point de vue de l'intérieur. Il devient alors tentant pour un actionnaire qui connaît mal la nature de l'activité ou pour un *raider* de prendre le contrôle de l'entreprise, puis de couper dans

ce qu'il croit être des dépenses courantes excessives, alors qu'il s'agit d'investissements non-conventionnels, tout en maintenant les investissements conventionnels rentables. En apparence, l'entreprise est maintenue en état de survie et de développement, elle revient même à ses fondamentaux, la rentabilité. Et elle y revient par un démantèlement. En réalité, parce que l'on a touché à des investissements invisibles, elle s'éteint doucement [*fadeaway strategy*].

C'est bien dans cette dernière perspective que s'inscrivent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, celle de l'entreprise vue comme la construction collective d'une capacité (ce n'est pas un hasard non plus : Winter est un des fondateurs de l'approche dite des capacités dynamiques – Helfat, 2007 ; Winter, 2007 ; Depeyre & Mirc, 2007), faite, on l'a vu, du déploiement de savoir-faire et de méthodes internes. Dans cette perspective, l'entreprise est plus que la somme de ses composants. Elle vaut souvent *plus* que ce que ne peuvent le penser les marchés. Comment redresser la situation, qui ignore ce fait fondamental et continue de penser en termes d'agence, donc de risque d'opportunisme de la part des dirigeants de l'entreprise ? La réponse donnée par la théorie de l'agence repose sur les incitations : les *stock options* sont là pour faire en sorte que les dirigeants de l'entreprise gèrent celle-ci dans l'intérêt strict des actionnaires. Blanche Segrestin et Armand Hatchuel se prononcent en faveur de la sortie de ce type de raisonnement en termes d'agence et donc de la suppression des *stock options*. Ils proposent une vision refondée de l'entreprise, passant tout d'abord par un nouveau statut des dirigeants et le font sous forme de propositions.

Le chef d'entreprise

Dans la théorie de l'agence, le dirigeant de la société est le mandataire des actionnaires. Ceci est faux, indiquent les auteurs :

> En droit, les dirigeants ne sont donc pas les mandataires des actionnaires, mais de la société anonyme. (p. 64)

Leur idée est que le chef d'entreprise ne doit pas être le représentant d'un groupe d'intérêt (actionnaires, associés ou salariés) mais :

> un gestionnaire (ou manager), c'est-à-dire une figure compétente pour orienter, impulser et organiser l'action collective. (p. 73)

Il faut alors sortir de la situation actuelle, caractérisée par la schizophrénie : d'un côté, un autocrate vis-à-vis des salariés, de l'autre, vis-à-vis des actionnaires, un « commis sans autonomie » (p. 90). Et la théorie du mandat ne le permet pas :

> Dans l'entreprise, la notion de mandat ne permet ni de fonder l'autorité des dirigeants ni de protéger leur autonomie. (p. 73)

Il faut alors remplacer la notion de mandat par celle d'habilitation, qui existe en droit du travail :

> Les dirigeants sont *habilités*, par les salariés, à exercer un pouvoir de direction afin de piloter les opérations *dans l'intérêt de l'entreprise*, et non dans leur intérêt propre. Cette disjonction des intérêts est essentielle puisque, à la différence des actionnaires qui chargent les mandataires sociaux d'agir dans leur intérêt, les salariés autorisent leur employeur à prendre des décisions dans l'intérêt collectif, même si elles sont susceptibles de réduire ou de compromettre leurs intérêts directs. (p. 94)

Se pose alors la question du contrôle des dirigeants habilités. Dans les dernières années, une idée s'est répandue : les dirigeants de l'entreprise sont à la fois sous le contrôle des détenteurs des actions [*shareholders*] et sous celui des détenteurs d'un intérêt [*stakeholders*]. C'est la « théorie » dite des *stakeholders*[5]. Mais les auteurs ont

5. Personnellement, je vois à peu près ce qu'est une théorie ; à peu près, ce que sont les *stakeholders*, je ne vois pas en quoi il y a une « *théorie* » des « *stakeholders* ».

raison de mettre en évidence les problèmes posés par cette approche : comment peut-on mettre sur le même plan, dans une même catégorie, les salariés de l'entreprise et une association de défense de l'environnement qui se sent concernée par les pollutions éventuelles de ladite entreprise ? Pour les auteurs, la nomination des dirigeants par les représentants des actionnaires offre une base trop étroite. Celle de leur nomination par les parties prenantes, une base trop large. La seule référence pertinente est celle des acteurs « engagés » qui sont définis par le principe suivant :

> participent à la communauté de l'entreprise ceux qui ont accepté de soumettre leur potentiel d'action aux décisions de l'entreprise. (p. 97)

Mais si les dirigeants, dans le cadre de l'habilitation qu'ils reçoivent, se voient garantir une véritable autorité et une autonomie de gestion, comment peut-on être sûr qu'ils n'outrepasseront pas leur marge de manœuvre, qu'ils ne dirigeront pas l'entreprise en faveur de leur intérêt personnel, mais bien dans celui du collectif ?

Il faut en réalité construire de nouvelles solidarités, ce qui est le cœur d'un projet collectif efficient, donc de l'analyse des deux auteurs.

Nouvelles solidarités

Le fonctionnement actuel de l'entreprise n'est ni réellement collectif, ni solidaire. Il n'assure pas le cœur de la solidarité, « la protection mutuelle des potentiels de chacun » (p. 99). Les modèles alternatifs, comme les coopératives ouvrières, restent marginaux.

> […] L'existence de rares entreprises « déviantes », même couronnées de succès, ne peut être opposée aux doctrines dominantes. (p. 106)

Dès lors, où peut-on chercher ?

Les auteurs ont visiblement mené des recherches ouvertes. Et ils sont tombés sur une règle de droit maritime extrêmement intéressante. En cas de situation difficile d'un navire marchand, le capitaine a un droit de décision autonome. Il peut par exemple estimer qu'il faut alléger le navire pour le sauver en envoyant à la mer une partie de la cargaison. Si tel est le cas, lors de l'arrivée du navire à bon port, quand les marchandises qui ont survécu ont été vendues, elles servent à indemniser, proportionnellement au produit de leur vente, le ou les marchand(s) dont les produits ont été jetés à la mer. Cette règle existe depuis l'Antiquité et est connue sous le nom de « règle des avaries communes ». Elle mérite qu'on s'y attarde, comme le font les auteurs, parce que ses tenants et aboutissants sont fondamentaux.

D'une part, le capitaine du navire est « habilité » à agir de manière autonome, sous sa responsabilité. Mais cela suppose qu'il le fasse dans l'intérêt collectif de l'entreprise, c'est-à-dire du navire, de son équipage, des commerçants qui lui ont confié leurs marchandises.

D'autre part, tout le monde est collectivement solidaire : celui qui a subi un préjudice pour que le collectif puisse survivre, est indemnisé par le collectif, chaque individu participant à proportion, non pas de ce qu'il a mis au moment de la constitution de l'entreprise (c'est-à-dire des marchandises qu'il a fait embarquer) mais de ce qu'il a reçu *in fine,* lorsque les marchandises qui lui restent ont été vendues :

> Le cas est emblématique des effets de solidarité créés par une autorité de gestion « habilitée ». Les marchands ne sont pas a priori solidaires ; rien, au départ, si ce n'est la volonté de voir le bateau arriver à destination, ne laisse penser que leurs intérêts convergent. En revanche, le jet du capitaine les rend solidaires les uns des autres vis-à-vis de la perte, simplement parce que chacun a accepté dès le départ l'autorité du capitaine et que ce qui a été

> détruit l'a été dans l'intérêt collectif. L'autorité commune est indissociable d'une règle de solidarité. (p. 101)

Il n'est pas sûr que cette règle soit totalement transposable à l'entreprise (au sens cette fois que lui donnent les auteurs), mais il est sûr que c'est de ce côté que doit porter la réflexion sur les nouveaux principes de solidarité qui pourraient présider à une (re-)fondation de l'entreprise. On conçoit qu'elle jette un éclairage différent de l'actuellement admis sur les plans de licenciement faits par les entreprises se trouvant en difficulté (ou d'ailleurs, sans être réellement en difficulté). Les auteurs rappellent que Fayol a été l'un des premiers ingénieurs à être nommé en France dirigeant d'entreprise, il s'agissait de Commentry-Fourchambault, que les actionnaires l'avaient choisi dans une période difficile pour fermer des unités de production, dont celle de Fourchambault, et qu'il a finalement réussi à les réorganiser sans les fermer.

Utopie ?

Tout cela est-il totalement utopique ? Pas complètement (et, de toute façon, c'est avec des utopies réfléchies que l'on fait finalement changer le monde…). Les auteurs proposent de ne pas modifier le droit des sociétés, mais seulement d'ajouter la possibilité de créer un statut nouveau qui s'ajouterait aux statuts existants et serait conçu à partir des quatre principes fondamentaux qu'ils défendent :

> Quatre principes peuvent former la base de ce qu'on pourrait appeler un « contrat d'entreprise » :
>
> (1) Au-delà du profit, une mission d'innovation et de progrès collectif pour l'entreprise ;
>
> (2) Un pouvoir habilité, légitime et autonome, notamment dans l'élaboration de la mission ;
>
> (3) Un collectif qui inclut les salariés, défini à partir de l'autorité accordée au dirigeant ;
>
> (4) Des règles de solidarité qui vont au-delà du partage annuel des résultats.
>
> (pp. 19-20)

Des réflexions en ce sens ont déjà eu lieu et donné naissance à des projets. C'est par exemple le cas en Californie avec le « Flexible purpose corporation » qu'évoquent les auteurs. Le projet de réforme n'apparaît donc pas si utopique qu'il pourrait le sembler.

Conclusion

On l'a compris, ce petit livre est une étape essentielle de la réflexion sur l'entreprise, phénomène au cœur de nos sociétés et, paradoxalement, comme les auteurs arrivent à nous en convaincre, mal pensé. Important par ce sujet, il l'est aussi par la méthode suivie, elle-même très originale. Certes, l'ouvrage comporte des éléments historiques et descriptifs (ce mot étant pris comme un éloge ainsi que les lecteurs du *Libellio* le savent – Dumez, 2010 & 2011). Mais c'est par la formulation de propositions normatives qu'il pousse l'analyse en profondeur. Contrairement à une thèse répandue, selon laquelle il faudrait bannir le normatif pour être scientifique (thèse discutée dans le volume 6, n° 4 du *Libellio*), il montre que le normatif est un puissant outil de pensée théorique. Le lecteur ne doit donc pas se méprendre : quoiqu'il soit court et qu'il articule des propositions de modification du droit actuel, c'est bien une théorie de l'entreprise que ce livre élabore, originale, son originalité théorique s'ancrant dans la réflexion normative.

Références

Berger Suzanne (2003) *Notre première mondialisation. Leçons d'un échec oublié*, Paris, Le Seuil-La République des idées.

Berle Adolf & Means Gardiner (1932) *The Modem Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.

Blair Margaret M. [ed.] (1993) *The Deal Decade. What Takeovers and Leveraged Buyouts Mean for Corporate Governance,* Washington DC, The Brookings Institution.

Burnham James (1947/1941) *L'ère des organisateurs*. Paris, Calmann-Lévy [trad. franç. de : *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, New York, John Day Company].

Depeyre Colette & Mirc Nicola (2007) "Dynamic Capabilites : problèmes de définition et d'opérationalisation du concept", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 5, pp. 2-12.

Dumez Hervé (1994) "La décennie prodigieuse : prises de contrôle et marchés financiers dans les années 80", *Analyses de la SEDEIS*, n° 99, mai, pp. 21-26.

Dumez Hervé (2010) "La description : point aveugle de la recherche qualitative", *Le Libellio d'Aegis,* vol. 6, n° 2, pp. 28-43.

Dumez Hervé (2011) "L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description", *Le Libellio d'Aegis,* vol. 7, n° 4, pp. 27-38.

Fama Eugene (1970) "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work", *The Journal of Finance*, vol. 25, n° 2, pp. 383-417.

Galbraith John Kenneth (1969/1967) *Le nouvel État industriel.* Paris, Gallimard [trad. franç. de : *The New Industrial State,* London, Hamish Hamilton].

Helfat Constance E. *et al.* (2007) *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Basil Blackwell.

Jensen Michael C. (1985) "Agency costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and takeovers", *American Economic Review,* vol. 76, May, pp. 323-329.

Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise,* Paris, Le Seuil-La République des idées.

Shleifer Andrei & Summers Lawrence (1988) "Breach of trust in hostile takeovers" *in* Auerbach Alan J. (ed.) *Corporate Takeovers: Causes and Consequences,* Chicago, University of Chicago Press, pp. 33-56.

Winter Sidney G. (1993) "Routines, Cash Flows, and Unconventional assets: corporate changes in the 1980s", *in* Blair Margaret M. [ed.] (*The Deal Decade. What Takeovers and Leveraged Buyouts Mean for Corporate Governance,* Washington DC, The Brookings Institution, pp. 55-79.

Winter Sidney G. (2007) "The dynamics of Wealth, Profit and Sustainable Advantage" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 5, pp. 17-23

Le Libellio d'AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 45-52

Refonder l'entreprise ou le capitalisme industriel ?

Charley Hannoun
Professeur à la Faculté de droit de Cergy-Pontoise
Directeur du CRDE (équipe LEJEP)

L'ouvrage de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel est une contribution particulièrement passionnante et stimulante. En très peu de pages et avec une pensée très claire, synthétique et précise, les points fondamentaux de toute réflexion sur l'entreprise sont abordés dans une perspective transdisciplinaire et historique. La particularité de la démarche adoptée tient à la place donnée au droit. En prenant appui sur cette dimension, l'ouvrage s'affranchit avec bonheur d'une perspective qui aurait pu être trop générale pour tenter d'appréhender concrètement la réalité juridique de l'entreprise, celle qui forme le quotidien des rapports d'intérêts qui s'y nouent, pour rechercher ce qu'il faudrait changer dans la loi afin de traduire et de refonder l'entreprise sur sa capacité d'innovation collective et de création de richesses. De ce point de vue, l'ouvrage ne se présente pas vraiment comme une quête du fondement de l'entreprise. Il s'agit d'un programme d'action pour réinventer l'entreprise et lui donner un nouveau fondement plus en adéquation avec des valeurs partagées.

Si le projet peut être salué dans nombre de ses analyses, il reste permis de s'interroger sur certains postulats ou constats qui structurent l'ouvrage, comme sur le réalisme des propositions qui invitent, à vrai dire, pour échapper au risque d'être qualifiées d'utopiques, à aller beaucoup plus loin qu'une simple refondation de l'entreprise dans l'ordre juridique existant.

Trois points seront repris pour être discutés.

L'entreprise serait un impensé juridique

Pour les auteurs, tout d'abord :

> L'entreprise n'a jamais été définie en droit. Le droit l'encadre, certes, par diverses branches. Le droit social, le droit commercial, le droit de la propriété intellectuelle, le droit fiscal portent évidemment sur l'entreprise. Mais l'entreprise elle-même est restée un impensé juridique. Elle s'est développée depuis la fin du XIXème siècle à l'ombre du droit des sociétés, et sans jamais être qualifiée. (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 67).

Ils ajoutent que le droit se serait accommodé de ce *« vide juridique »*. Or cette proposition est paradoxale car elle montre à la fois que l'entreprise fait l'objet d'une règlementation très diversifiée et touffue tout en constatant que l'entreprise ne serait pas définie, ce qui constituerait un vide juridique. Une telle perspective donne cependant à penser que l'entreprise aurait une aptitude naturelle à être traduite juridiquement, ce qui reste très discutable. Dire que l'entreprise serait un impensé juridique entretient d'ailleurs une autre ambiguïté. On pourrait tout d'abord

considérer qu'il s'agit d'une insuffisance ou d'un oubli de la pensée juridique qui n'aurait pas su percevoir la réalité de l'entreprise. Or les débats autour de la définition juridique de l'entreprise sont nombreux. L'entreprise pour une partie importante de la doctrine a pu être dans les années soixante-dix présentée comme le principe de cohérence du droit économique, le droit des sociétés étant perçu comme une simple technique d'organisation de l'entreprise (Paillusseau, 1967). Une thèse célèbre a soutenu très tôt que l'entreprise serait un « sujet de droit naissant » (Despax, 1957). La personnification de l'entreprise serait le point d'aboutissement d'un droit en formation appréhendant l'entreprise sous diverses facettes. Mais si l'entreprise a bien été pensée, elle n'est pas née pour autant. C'est dire qu'elle n'est pas un impensé juridique, resté invisible pour le droit, mais plutôt une dénégation du système juridique, ce qui est une manière de lui donner une certaine forme d'existence. On a déjà eu l'occasion de souligner que le droit pouvait créer deux formes de réalité, l'une positive en nommant et en conceptualisant les choses, l'autre négative en les niant de manière expresse ou tacite (Hannoun, 2009, p. 184). La diversité des règles applicables à l'entreprise et son partage entre le droit des sociétés et le droit du travail est la manière adoptée par le système juridique pour faire exister l'entreprise dans les seules formes politiquement voulues, à savoir l'organisation du capital d'un côté et du travail de l'autre. Et si le capital est organisé et pensé à partir du droit de propriété des moyens de production, le travail l'est, quant à lui, à partir du droit des contrats. Or ces fondements structurels, qui sont ceux de l'économie de marché, sont toujours présents et toute tentative de réinvention de l'entreprise, en l'état du droit positif, devra composer avec eux sous peine de rester au stade de l'utopie et d'être rapidement vouée à l'échec.

L'entreprise ne serait pas la propriété de l'actionnaire

L'occasion est alors donnée de discuter une autre assertion de l'ouvrage fondée sur le principe juridique que l'entreprise ne serait pas la propriété de l'actionnaire. Ainsi le droit de propriété des moyens de production ne serait plus la source du pouvoir du dirigeant lequel ne pourrait être qualifié de mandataire puisqu'il représente la société, personne morale autonome, propriétaire de l'entreprise, et non l'actionnaire qui ne serait propriétaire que de ses actions. La finalité de son pouvoir ne serait donc plus la satisfaction des intérêts de son mandataire, l'actionnaire, et la fameuse théorie américaine de l'agence (Friedman, 1970) serait condamnée.

> En droit, les dirigeants ne sont donc pas les mandataires des actionnaires, mais de la société anonyme. Car la société anonyme est un être juridiquement autonome, une personne morale. La théorie de l'agence oublie cet élément clé du droit : les actionnaires n'ont pas le droit de donner des ordres particuliers aux dirigeants puisque ces derniers représentent la société et non les actionnaires. Ils sont chargés de l'intérêt social, et non du leur […] Car, en droit, les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, ni même de ses résultats : c'est la société anonyme qui est propriétaire des actifs de l'entreprise. Les actionnaires ne sont propriétaires que de leurs parts (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 64 et 65 qui citent notamment, Robé, 1999, fervent défenseur de cette position ; voir également, en dernier lieu, Robé, à paraître).

Il est permis de ne pas partager, sinon la conclusion selon laquelle les dirigeants ne représenteraient pas les actionnaires et dont on verra qu'elle repose, de diverses manières, sur des données d'ordre sociologique, du moins la justification, peut-être un peu trop simple, qui en est donnée sur un plan exclusivement juridique. La question de la propriété de l'entreprise naît en effet de manière singulière avec la

société industrielle qui engendre des moyens de production de grande dimension et des concentrations ouvrières à grande échelle. Raymond Aron soulignait à ce propos que :

> […] c'est la première fois qu'existent d'immenses concentrations ouvrières, la première fois que les moyens de production semblent dépasser par leurs dimensions les possibilités de la propriété individuelle et, par conséquent, posent la question de savoir à qui ils doivent appartenir (Aron, 1962, p. 100).

Mais avant d'en venir aux sources de la question, il convient de montrer que le système juridique, même dans les grandes sociétés, maintient en substance le principe de la propriété privéee des moyens de production en permettant à l'actionnaire de substituer, grâce à la technique de la personnalité morale, à son droit de propriété, un droit de vote lui assurant de conserver la maîtrise de la gestion de l'entreprise.

Tout d'abord, il convient de noter en effet que l'interposition de la personnalité morale de la société entre l'entreprise et l'associé n'est pas de nature, à elle seule, à diminuer le pouvoir de ce dernier sur les actifs sociaux et donc sur l'entreprise. Même propriété de la personne morale, l'entreprise peut concrètement rester sous l'emprise ou la maîtrise absolue du titulaire du capital de la société. Pour le montrer simplement, il suffit de penser à une société unipersonnelle dotée de la personnalité morale et au sein de laquelle l'associé exerce sur l'entreprise, directement ou par l'intermédiaire d'un dirigeant qu'il nomme, un pouvoir sans partage. Que l'entreprise appartienne à son propriétaire personne physique ou à la personne morale dont la personne physique est l'unique associé ne change pas dans les faits la maîtrise de la personne physique qui s'exerce directement ou indirectement à travers un mandataire nommé par l'associé. À travers son droit de vote ou celui de prendre les décisions directement ou indirectement grâce à son mandataire, l'associé dispose dans les faits pratiquement du même pouvoir de déterminer l'usage des biens, d'en retirer les fruits, voire d'aliéner le bien. En revanche, ce qui change c'est d'abord une contrainte de justification des actes au regard de l'intérêt social de la société, contrainte qui, dans une société unipersonnelle, est relativement artificielle. Plus généralement, la jurisprudence s'est refusée à consacrer l'intérêt de l'entreprise et à ouvrir des droits d'action aux salariés sur ce fondement. L'intérêt social reste intimement lié à l'intérêt commun des associés, sous réserve que la personne morale, conséquence du principe de spécialité qui sous-tend sa reconnaissance par l'Etat, ne soit pas exposée par ses dirigeants à des risques anormaux, c'est-à-dire, non liés aux risques économiques. Ensuite, l'entrepreneur qui apporte son entreprise en société substitue à son droit de propriété sur des moyens de production un droit sur des parts sociales chargées de représenter la valeur des actifs sociaux et de lui donner des droits pécuniaires sur les dividendes versés, notamment, et des droits politiques comme celui de voter et de nommer le dirigeant. C'est dire que la technique de la personnalité morale se présente comme un procédé de dématérialisation de l'entreprise en transformant un droit réel de propriété sur l'entreprise en un autre droit de propriété sur des parts sociales qui sont des titres représentant abstraitement la valeur de l'entreprise et qui sont source de droits de créance ou droits personnels contre la personne morale (notamment, droit au dividende, droit de voter, etc.). Il y aurait encore beaucoup à dire sur ce procédé qui est, selon nous, au cœur des processus de financiarisation (Hannoun, 2010). Mais pour en rester à la question de la propriété de l'entreprise, le même processus de dématérialisation et de transformation du droit de propriété s'applique à la très grande société anonyme.

L'analyse de cet exemple simplificateur permet de mieux préciser ce qui change dans la grande entreprise.

Le changement introduit par la très grande société anonyme n'est à vrai dire pas ce que l'on pense généralement pour critiquer la théorie de l'agence. L'interposition de la personne morale ne change rien en elle-même aux situations de pouvoir qui s'exercent sur l'entreprise. Le droit de vote détermine le sens des décisions. Seul l'actionnaire est en droit de nommer et de révoquer les dirigeants de manière ultime à tous les niveaux. Dès lors ces derniers, s'ils ont hérité de pouvoirs légaux éloignant leur statut de celui de simples mandataires, c'est essentiellement en raison d'exigences concrètes liées à la présence d'un nombre d'actionnaires très étendu et à la gestion d'entreprises de grande taille, ainsi financées grâce à la collecte à grande échelle de l'épargne privée que permettent les sociétés de capitaux. Pour le reste, on comprend qu'ils aient pu continuer d'être qualifiés de mandataires sociaux chargés d'agir dans l'intérêt des mandants, à savoir ceux qui les nomment et les révoquent. Une fois ces précisions faites, il reste à se demander ce qui a pu fonder dans les faits le pouvoir des dirigeants et ce que l'on a appelé le capitalisme managérial.

La réponse ne peut, à notre sens, résider dans une justification purement formelle déduite de la représentation de la personne morale qui confèrerait au dirigeant un pouvoir autonome et une indépendance à l'égard de l'actionnaire. Cette justification reste insuffisante, car elle fait trop vite l'économie des droits de l'actionnaire, en l'état du droit positif. Le dirigeant est toujours nommé par l'actionnaire, exclusivement. Et si sa gestion ne convient pas, il est immédiatement révoqué par ce même actionnaire. Dans l'ordre interne, il reste en substance le mandataire de l'actionnaire, même si, dans l'ordre externe, il représente la personne morale. Le changement réside en revanche dans un certain nombre de données d'ordre sociologique qui vont conduire le dirigeant à s'affranchir des contraintes de son mandat ce qui peut laisser penser que la grande entreprise n'appartient plus à l'actionnaire ou, devrait-on dire, n'est plus maîtrisée par l'actionnaire. C'est, en effet, la dissolution du capital en un nombre très important d'actionnaires associée à la dépendance de ces derniers à l'égard du dirigeant en charge de la création de valeur et de la rentabilité du capital, processus couplé avec un développement des participations réciproques, qui, dans les très grandes sociétés anonymes, a donné aux dirigeants une place stratégique dans la maîtrise de l'entreprise. Même titulaire de son droit de vote, l'actionnaire, dans cette configuration, n'est plus en mesure de contrôler son mandataire. Raymond Aron aimait à citer une phrase de Marx soulignant déjà l'effet de cette dispersion du capital sur la propriété privée. Il y pressentait la source profonde de son affaiblissement. Le développement de la grande entreprise engendrerait par ce processus une sorte de socialisation de la propriété privée (Aron, 1962, p. 276). Le pouvoir des dirigeants ne tient donc pas à leur habilitation institutionnelle à représenter une personne morale propriétaire de l'entreprise. Il s'agit toujours, dans l'ordre interne de la société, et tant que le dirigeant est nommé et révoqué par l'actionnaire, d'un rapport d'agent à principal. C'est d'ailleurs, ce même principe qui s'est opposé à la reconnaissance d'un intérêt propre de l'entreprise. Mais cette analyse juridique doit être aussitôt corrigée dans la perspective tracée par l'analyse stratégique des organisations, (Crozier & Friedberg, 1981) laquelle permet de montrer que le mandataire peut avoir l'opportunité de prendre possession de l'entreprise face à la position laissée vacante par l'actionnaire qui, en rendant liquide l'entreprise, en se dispersant et en perdant le contact avec la gestion quotidienne, a fini par en perdre la maîtrise. Ce n'est donc pas la titularité du droit de propriété qui est en cause d'un point de vue juridique, mais bien plutôt l'affaiblissement de la maitrise de l'entreprise engendrée par la dispersion des droits de vote et l'asymétrie d'information régnant dans les grandes sociétés entre l'actionnaire et le dirigeant. Berle et Means soulignaient ainsi dès 1932 :

> We now know, however, that a controlling group may hold the power to divert profits into their own pockets. There is no longer any certainty that a corporation will in fact be run primarily in the interests of the stockholders", (Berle & Means, 1932/1997, p. 293)

En d'autres termes, le dirigeant, en charge de la gestion quotidienne, a fini par s'affranchir du pouvoir de son mandant qui le nomme et le révoque pour prendre possession stratégiquement de l'entreprise. Pour s'en convaincre totalement, il suffit d'observer que la même situation serait concevable dans une entreprise individuelle dans laquelle le propriétaire confierait la gestion à un mandataire salarié laissé sans contrôle et qui, avec le temps, prendrait possession de l'entreprise.

Cette perspective éclaire d'ailleurs d'une autre manière l'analyse que l'on peut faire du débat sur la *Corporate governance* qui apparaît, au-delà des justifications données, comme une volonté stratégique d'une nouvelle catégorie d'actionnaires, moins dispersée, les investisseurs financiers, de reprendre le contrôle de l'entreprise et de l'orientation de ses décisions de gestion. Le même raisonnement pourrait être appliqué aux *stakeholders*. Et à cet égard, le débat sur la propriété de l'entreprise, comme celui sur sa responsabilité sociale, seraient à percevoir, comme une volonté stratégique de sa prise de possession au profit de parties prenantes qui auraient vocation à déterminer ses décisions de gestion.

Refonder l'entreprise nécessiterait d'instituer un contrat d'entreprise

Les auteurs, après avoir montré que l'entreprise avait une mission inventive permettant de créer des produits nouveaux et de conduire des progrès collectifs, proposent d'instituer un contrat d'entreprise réunissant, au-delà de la césure entretenue par le droit des sociétés et le droit du travail, tous les participants, (actionnaires, salariés et autres parties prenantes), autour de cet objet commun.

La première réaction serait de considérer que cette idée entretient une pure utopie. Les rapports du capital et du travail sont habituellement trop conflictuels pour pouvoir permettre de penser leur conciliation dans un simple contrat. Mais, à la réflexion, des situations de collaboration traversant les catégories habituelles de l'associé et du salarié, voire du créancier, peuvent être constatées dans certaines situations. Notamment lorsque l'entreprise est en difficulté, la définition d'un plan de redressement ou de sauvegarde, voire la conciliation obtenue entre tous les créanciers sous l'égide du tribunal, sont autant de situation qui révèlent l'existence d'un contrat d'entreprise avec l'objectif de sauver l'entreprise et les intérêts qui gravitent autour d'elle. De même, un montage juridico-financier, comme le LBO, peut être perçu comme un contrat d'entreprise passé entre les investisseurs et les cadres salariés intéressés à l'opération. Il n'est donc pas inconcevable de penser l'alliance de certaines parties prenantes au sein d'un contrat d'entreprise. De même encore, les diverses formes d'intéressement des salariés, voire les stocks options, comme la négociation collective au sein de l'entreprise, peuvent être perçues comme des manières de mettre en œuvre de manière parcellaire le contrat d'entreprise. Les sociétés coopératives pourraient également donner un certain crédit à cette idée.

Il reste cependant que ces situations restent soit marginales, soit spécifiques à des situations particulières. Et surtout elles doivent être articulées avec le moteur essentiel qui gouverne les rapports d'entreprise, à savoir la création de valeur.

Réinventer l'entreprise reviendrait en définitive à trouver les cadres procéduraux les plus à même de favoriser la création de valeur en développant la motivation des parties prenantes, *shareholders* compris.

C'est en ce sens que les auteurs, avec lucidité, inscrivent leurs propositions :

> Dans cette perspective, la conception classique des facteurs de production correspond mal aux conditions de la création de valeur. Elle doit laisser place à la notion de potentiel d'action : la création de valeur ne découle pas mécaniquement d'un apport, mais dépend des activités collectives qui viendront actualiser ces potentiels. Ensuite, l'action collective mobilise et transforme les potentiels d'action tout en en créant de nouveaux. (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 87)

On retrouvera à cet endroit les thèses puissantes des partisans du modèle *stakeholder* (Freeman, 2010). La supériorité de ce modèle serait démontrée par son caractère plus performant pour la création de valeur que le modèle *shareholder* défendu par M. Friedman (1970). Dans le modèle, *stakeholder*, l'incidence de la gouvernance sur la création de valeur est aussi bien perçue.

Par suite, les auteurs avancent que le statut du dirigeant devrait être construit au regard de l'entreprise et non plus des droits issus du droit des sociétés. Au statut de mandataire social serait substitué celui de dirigeant habilité par les salariés *« afin de piloter les opérations dans l'intérêt de l'entreprise »* (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 94).

> La légitimité du dirigeant tient moins de la délégation ou de la représentation que de sa capacité de mobiliser les potentiels de départ et à convaincre qu'il saura accroître le potentiel collectif. Il doit susciter l'assentiment des individus pour qu'ils acceptent de participer à l'action collective et, le cas échéant, de voir leur potentiel transformé. La compétence spécifique du dirigeant est aussi le fondement de la latitude dont il doit disposer. C'est cette compétence qui fait que les salariés et les actionnaires acceptent de lui confier, ne serait-ce que transitoirement, le destin de leurs potentiels propres. Et c'est ainsi que l'on peut parler de l'autorité du dirigeant d'entreprise, (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 93).

Ces propositions méritent d'être soigneusement méditées.

On admettra d'abord que s'il est démontré que le modèle *stakeholder* favorise mieux la création de valeur, il ne sera pas très difficile de mettre tout le monde d'accord sur le principe du contrat d'entreprise. D'ailleurs, la remise en cause du principe hiérarchique dans les entreprises financiarisées, l'intéressement des salariés, le développement de l'autonomie dans le travail, faisant naître au passage de nouvelles formes de subordination à un objectif financier plus qu'à un employeur chargé de diriger le travail, modèle commandé par l'entreprise de type fordienne, sont autant d'éléments qui reposent sur l'idée que la poursuite volontaire d'un objectif commun est plus créateur de valeur qu'une instrumentalisation du salarié dirigé et rendu, de ce fait, passif dans l'accomplissement de sa tâche.

Mais, au-delà du discours de légitimation par la création de valeur sur lequel repose le modèle *stakeholder*, il reste un second point essentiel sur lequel les auteurs restent relativement silencieux – mais ils ne sont pas les seuls – qui est celui de savoir comment se répartit la valeur créée. Or, ce point est sans doute le principal obstacle à l'institution du contrat d'entreprise. Il faut bien comprendre en effet, qu'au-delà de la question de la propriété de l'entreprise et des finalités de sa gestion, c'est toujours *in fine* la question de la distribution et de l'appropriation de la valeur qui est posée. La distinction actuelle du contrat de société et du contrat de travail qui structure le droit de l'entreprise est d'ailleurs fondamentalement un mode de répartition de la valeur, bâti autour des principes juridiques de propriété des moyens de production, ou du capital dans la version dématérialisée que permet l'apport en société de l'entreprise, et du contrat qui est le mode de réception par le droit des relations de travail. On comprend d'ailleurs, à cette occasion, pourquoi le droit n'a jamais jugé

utile d'enfermer l'entreprise dans une définition conceptuelle. Cette définition n'a en effet jamais été nécessaire pour déterminer les modes de répartition de la valeur structurellement ordonnés par la distribution des droits définis par le droit des sociétés et le droit du travail. Au contraire, elle aurait pu subvertir cet ordre social en mettant les salariés sur un pied d'égalité avec les associés tout en leur donnant, sur ce fondement, la possibilité de revendiquer des droits de décision. De même, l'on perçoit aussi que le débat sur le gouvernement de l'entreprise est, outre la reprise de sa position de mandant par l'actionnaire, sociologiquement renouvelé et reconcentré dans l'ère de la financiarisation, une manière de contester la rémunération excessive du dirigeant qui, devenu, avec le temps, stratégiquement enraciné et possesseur de fait de l'entreprise, a capté une part importante de la valeur produite. Cette appropriation n'est d'ailleurs pas contestée à l'échelle de l'entreprise. Elle a été discutée dans le cadre du débat sur le gouvernement d'entreprise à l'échelle de la nation toute entière, voire du monde dans son ensemble. C'est en effet la catégorie des dirigeants qui a été visée au regard du pouvoir pris dans les grandes entreprises, grâce notamment aux participations croisées et à leur enracinement permettant de contrôler les Conseils d'administration (Peyrelevade, 1999).

La question de la répartition de la valeur créée est donc centrale pour que le contrat d'entreprise ait une chance sérieuse d'être institué en donnant satisfaction à toutes les parties prenantes. Or, sur ce point, la partie est loin d'être gagnée. Et ce n'est pas un hasard, si l'on retrouve au bout du cheminement le manque d'homogénéité des intérêts comme principal obstacle à l'institution d'un tel contrat.

Pour résoudre cette difficulté, c'est, alors, à bien plus qu'une refondation de l'entreprise dans l'ordre juridique existant que nous conduisent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel. Ce sont les principes fondamentaux du capitalisme industriel, bâti autour de la distinction de la propriété privée des moyens de production et du salariat, qui se trouvent une nouvelle fois mis en question. Mais l'idéologie sous-jacente n'est plus celle, comme au cœur de la critique collectiviste du capitalisme, de la suppression des inégalités qu'engendre la propriété privée. Elle repose sur la capacité d'innovation et la création de valeur que permet une participation active au travail autour d'un dirigeant efficace. Sur ce fondement largement partagé, mais sous réserve que toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, y trouvent leur compte, en fonction d'un système de justifications du partage et du contrôle de la valeur qui reste à inventer, le contrat d'entreprise pourrait bien sortir du domaine de l'utopie pour devenir réalité.

Références :

Aron Raymond (1962) *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Paris, Gallimard.

Berle Adolph A. & Means Gardiner C. (1932/1997) *The modern corporation & private property*, New Brunswick, N.J.

Crozier Michel & Friedberg Erhard (1981, 2ème éd.) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

Despax Michel (1957) *L'entreprise et le droit*, Paris, LGDJ.

Freeman R. Edward *et alii* (2010) *Stakeholder Theory, The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press.

Friedman Milton (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 sept., traduit par Alain Anquetil *in Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?*, Paris, Vrin, 2008.

Hannoun Charley (2009) "La réalité juridique de l'entreprise. Réflexions sur la perception par le droit de la réalité matérielle de l'entreprise", *Entreprise et Histoire*, n° 57 (décembre), pp. 184-193.

Hannoun Charley (2010) "L'émergence de l'entreprise-marchandise", *Revue de Droit du Travail*, n° 1, janvier, p. 22.

Hannoun Charley *et alii* (2010) *La dématérialisation de l'entreprise. Essais sur les dimensions immatérielles de l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Paillusseau Jean (1967) *La société anonyme, technique d'organisation de l'entreprise*, Paris, Sirey.

Peyrelevade Jean (1999) *Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir*, Paris, Economica.

Robé Jean Philippe (1999) *L'entreprise et le droit*, Paris, Puf.

Robé Jean Philippe (à paraître) "Pour en finir avec Milton Friedman, Misère de la théorie de l'agence", *in* Lyon-Caen Antoine & Urban Quentin (ed) *La crise de l'entreprise et de sa représentation*, Paris, Dalloz (Thémes et commentaires).

Roger Baudoin *et alii* (2012) *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Paris, Collège des Bernardins, éd. Lethielleux.

Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise,* Paris, Le Seuil-La République des idées

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 53-57

Refonder l'entreprise : un itinéraire de recherche

Armand Hatchuel
Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech

Blanche Segrestin
Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech

Le *Libellio* a choisi, et nous l'en remercions, de consacrer un dossier à l'ouvrage *Refonder l'entreprise* que nous avons publié en février au Seuil-La République des idées. Olivier Favereau, Charley Hannoun et Hervé Dumez ont apporté à ce numéro des contributions critiques qui sont à la fois encourageantes et éclairantes pour notre travail.

Olivier Favereau a rappelé que ce livre présente les propositions d'un des volets du programme « propriété de l'entreprise et responsabilités sociales » du Collège des Bernardins. Aujourd'hui, ces propositions nourrissent une recherche qui se poursuit dans le même cadre. Charley Hannoun procède à une lecture approfondie de la place de l'entreprise dans le droit. Il précise les fondements de plusieurs des thèses que nous avons développées, en nous inspirant, il est vrai, de ses propres travaux. Il prolonge aussi l'analyse en se demandant si l'on peut refonder l'entreprise sans refonder plus largement le capitalisme industriel ? Hervé Dumez revient sur le cycle historique qui a vu l'entreprise « managériale » céder progressivement la place à l'entreprise financiarisée. Il suggère notamment l'existence d'un moment « Galbraith » qui aurait marqué en quelque sorte l'apogée et les derniers feux de l'entreprise managériale. Nous trouvons cette proposition d'autant plus intéressante qu'elle invite à revisiter cette lignée d'auteurs qui de Henri Fayol à Kenneth Galbraith, en passant par Frederick Taylor et Chester Barnard, ont été, malgré leurs différences, les véritables penseurs de l'entreprise moderne (voir par exemple O'Connor, 2011).

On le voit, les articles de ce dossier resituent notre travail, approfondissent certaines thèses plus que nous n'avons pu le faire dans un livre de taille réduite, et proposent des perspectives élargies. Nous avons pensé qu'ils n'appelaient pas de réponse directe de notre part. Plutôt nous invitent-ils à poursuivre une recherche confortée dans la voie à suivre et nourrie par ces matériaux.

En revanche, en raison de la place des recherches en gestion dans le *Libellio*, il y a un aspect absent de notre livre qu'il nous a paru approprié d'évoquer ici. Nous avons pensé utile de revenir sur l'itinéraire qui nous a conduits, comme chercheurs en gestion, à inverser en quelque sorte la position traditionnelle de cette discipline. Pour des raisons historiques, les sciences de gestion ont longtemps considéré le cadre institutionnel et juridique de l'entreprise comme un contexte à la fois invariant et hors de leur champ. Les grandes divisions de la discipline – stratégie, contrôle, marketing, ressources humaines, technologie et innovation… – supposent toutes ce cadre acquis et s'intéressent moins au statut du dirigeant qu'à la manière dont il peut ou doit conduire son action.

Pour échapper à cette fixité institutionnelle, il ne suffisait pas aux chercheurs de prendre conscience de ce cadre. À l'évidence la plupart le connaissent bien et la discipline ne manque pas de spécialistes du « gouvernement d'entreprise ». Pour réinterroger les rapports entre le droit et l'entreprise, une familiarité avec le droit ne suffit pas. Il fallait d'abord disposer d'une théorie de l'entreprise et caractériser cette dernière avec les instruments et l'épistémologie propres à la gestion. Ce n'est que sur une telle toile de fond que l'on pouvait dégager un regard critique renouvelé sur la représentation de l'entreprise dans le droit.

Ce sont les étapes de cette élaboration théorique que nous allons brièvement évoquer ici. Ces travaux préalables ont pu être repris et nourris dans le cadre du collège des Bernardins et en particulier dans l'axe de travail dont le livre *Refonder l'entreprise* a été l'un des aboutissements.

Sciences de gestion et théorie de l'action collective

Pour beaucoup de chercheurs en sciences sociales, les sciences de gestion passent encore pour l'application des disciplines plus classiques à un champ particulier, celui de l'entreprise. Au fond, il s'agirait d'économie, de sociologie, ou de psychologie appliquées. Cette représentation ne correspond pas à l'histoire de la discipline. Surtout, elle méconnaît les débats épistémologiques intenses qui ont mobilisé beaucoup de chercheurs en gestion en France et ailleurs. À vrai dire, les sciences de gestion ne nient pas le savoir accumulé par les sciences sociales plus anciennes, mais elles ont pu progressivement constater que les paradigmes constitutifs de ces sciences ne convenaient plus à leur objet. Pour ne prendre qu'un exemple, mais il est de taille, on peut remarquer que la séparation entre phénomène économique et phénomène social est peu acceptable pour le chercheur en gestion. À quoi tient une telle position épistémologique ? Très certainement au fait que les premiers chercheurs en gestion s'intéressent au « comment » de l'action humaine et pas seulement à son « pourquoi ». En ce sens, ils puisent dans l'esprit scientifique non pas la seule recherche de lois universelles, mais aussi le souci du « réel » qui s'exprime dans la variété des formes et des contextes qui déterminent l'action humaine.

Ainsi le chercheur en gestion ne peut se suffire, comme l'économiste « orthodoxe », d'un postulat de rationalité utilitariste des agents. Il s'intéressera nécessairement aux capacités qui permettent à un agent de reconnaître ce qu'il appelle « son intérêt » par rapport à celui d'autrui. Ainsi qu'aux différentes manières dont dispose cet agent pour atteindre cet « intérêt », inévitablement en interaction avec d'autres agents. De même, le chercheur en gestion ne saurait postuler un objet a priori « sociologique » dont les lois s'imposeraient aux différentes formes d'action collective. Il inverse plutôt l'analyse en faisant l'hypothèse que les formes d'action collective se transforment et donnent naissance à des représentations (transitoires) du « social ».

À partir de telles prémisses, les sciences de gestion avaient plusieurs voies complémentaires pour se développer. Elles pouvaient définir leur objet comme une théorie critique de l'action collective, qui n'est plus dépendante des postulats historiques des sciences sociales. Elles pouvaient aussi se penser comme une théorie des systèmes de légitimité qui permettent de construire et de juger l'action humaine. Elles pouvaient enfin se penser comme une science conceptive et ingéniérique de l'action humaine, en insistant sur l'idée que les sociétés humaines peuvent se passer d'une large part des techniques mais qu'elles ne peuvent pas se passer d'instruments de gestion, c'est-à-dire d'instruments permettant de concevoir l'action de chacun et de l'évaluer aussi bien dans son ajustement à un but, qu'en tant qu'elle exprime une relation de « responsabilité » à autrui[1].

1. Ces différentes voies sont présentées dans le livre collectif de David, Hatchuel & Laufer (2008), avec des contributions de Alain-Charles Martinet, Jacques Girin, et Bernard Roy.

La construction épistémologique des sciences de gestion a commencé dès la fin du XIXème siècle. Mais en France, elle a été particulièrement active au cours des trois dernières décennies et plusieurs ouvrages y ont contribué[2].

Révolutions gestionnaires et régulation du capitalisme

Ainsi défini le programme des sciences de gestion conduit à une déconstruction théorique et historique de la notion de capitalisme.

Clairement, les définitions que l'on donne habituellement du capitalisme ne renvoient à aucune forme d'action collective invariante et spécifique. La monnaie, les associations marchandes, les formes de crédit existent depuis l'antiquité. La division du travail, la standardisation des productions, n'ont pas d'âge. De fait ces notions sont trop générales pour suffire à décrire ce qui s'est transformé, au cours de l'histoire, dans l'activité collective. Pour qu'une forme singulière nouvelle apparaisse, il faut qu'elle s'accompagne de la production corrélative d'instruments de gestion inédits, et ce sont ces derniers qui deviennent alors les véritables marqueurs de ce changement. Dans cette perspective, la compagnie italienne du Moyen-âge est une véritable innovation, mais elle est indissociable du développement de la tenue des livres comptables, de la pratique épistolaire, et d'une forme d'association marchande originale qui permet à chacun d'être à la fois dans et hors la compagnie selon les opérations à conduire. On peut donc dire qu'il n'y a rien que l'on puisse nommer capitalisme et que l'activité productive collective humaine n'a cessé de se transformer avec sa part de continuité et d'innovation. Et que même une notion aussi commune que celle de marchand n'éclaire en rien ce qu'a pu être et sera l'activité marchande. Mais on peut aussi penser que la notion de capitalisme renvoie malgré tout à quelques principes généraux. Et dans ce cas, les innovations de gestion viennent en quelque sorte réguler le capitalisme en lui donnant des formes concrètes. Les deux perspectives sont probablement équivalentes d'un point de vue logique, même si la seconde est plus acceptable pour la vision commune.

Quelle que soit l'option retenue, une conséquence s'impose : « l'entreprise » n'est pas un invariant du capitalisme mais une forme particulière et historiquement située de sa régulation. Il faut se méfier de toute définition universaliste car elle ne ferait que reformuler un invariant du capitalisme avec tous les anachronismes et les erreurs que cela entrainerait. On ne peut donc cerner quelque chose de spécifique que l'on appelle « entreprise », qu'en acceptant un examen généalogique des formes « d'affaires collectives » depuis l'antiquité ou tout au moins depuis le Moyen-âge. On comprend aussi qu'une telle approche ne soit pas sans lien avec l'école de pensée en économie que l'on appelle « École de la régulation » et qui précisément ne sépare pas l'idée de capitalisme des modes de régulation qui le rendent possible. C'est d'ailleurs, à l'initiative d'Henri Nadal, économiste régulationniste, qu'en 2004, *La lettre de la régulation* accueille un article intitulé « Histoire des révolutions de la gestion des entreprises »[3]. Dans cet article, A. Hatchuel soulignait les spécificités de la révolution Tayloro-fayolienne qui donne naissance à ce phénomène particulièrement inédit qu'est « l'entreprise moderne ». Un phénomène qui ne doit rien ni à la division du travail, ni à l'échelle de production, ni au besoin de coordination. Car c'est dans l'explosion d'un nouveau machinisme, dans la systématisation des pratiques scientifiques, dans la formation d'une légitimité nouvelle de l'innovation collective que « l'entreprise » prend son sens. Cette nouvelle caractérisation du phénomène « entreprise », que nous avons détaillée dans notre livre, avait un autre avantage : elle offrait de mieux comprendre ce que la montée des logiques financières et de la *corporate governance* venait déstabiliser. Dans ce même texte, était introduite la

2. Pour une introduction historique et théorique aux sciences de gestion on pourra se reporter à l'article d'Armand Hatchuel *in* Saussois (2012).
3. Cf. A. Hatchuel, *La lettre de la régulation* n°47. Cet article a été repris par la Documentation Française : Hathchuel A. 2004. "Histoire des révolutions de la gestion des entreprises", *La Documentation française, Problèmes économiques*, n° 2852, pp. 43-58.

notion de « néo-compagnie » comme hypothèse qualifiant la nouvelle forme d'action collective qui se mettait en place. Les néo-compagnies étaient-elles encore des entreprises ? Il était difficile de trancher cette question tant l'ancien et le nouveau étaient emmêlés. Mais une piste de recherche était ouverte.

Le droit des sociétés contre l'entreprise

Convaincus que la naissance de l'entreprise correspondait à une transformation profonde à la fin du XIXème siècle dans l'ensemble des régulations fondamentales de la société, et, si l'on veut, du capitalisme, plusieurs questions se posaient désormais à nous. Faut-il en accepter l'obsolescence et donc la naissance légitime des « néo-compagnies » ? Ou ne fallait-il pas voir les néo-compagnies comme une dérive due précisément à ce que l'invention de l'entreprise moderne à la fin du XIXème siècle n'avait pas été suffisamment comprise ? Et notamment parce que l'architecture légale sur laquelle on l'avait adossée se révélait incapable dans la longue durée, de préserver les fondements initiaux de l'entreprise. En 2007, à l'invitation de Gabrielle Colletis, un an avant l'éclatement de la crise financière, nous publiions dans la revue *Droit et Société*, un article (Segrestin & Hatchuel (2007) qui expose cette alternative et penche clairement pour la seconde hypothèse. Le droit n'avait pas compris la grande transformation de la fin du XIXème siècle. Il avait notamment continué à utiliser les notions de société, de direction, de travail alors que l'action collective qui prenait place était puissamment exploratrice, inventive, innovante. Contrairement aux marchands attachés à faire circuler les marchandises déjà connues, les entreprises modernes redéfinissaient les marchandises, les procédés pour les produire, les métiers et les valeurs transformant les sociétés et les civilisations à un rythme sans précédent. C'est cette puissance créatrice collective que le droit n'avait su ni comprendre, ni capturer.

Dès lors, pour le chercheur en gestion, deux voies nouvelles de recherche s'ouvraient. D'une part valider l'hypothèse du décalage historique entre le droit et l'entreprise ; d'autre part, proposer des catégories théoriques qui permettent de mieux décrire ces processus de création collective, de montrer leurs conséquences sur la formation des richesses, sur la nature du travail et des communautés de travail. Bref, refonder l'entreprise pour que le droit puisse l'enchâsser dans les cadres juridiques les plus adéquats.

L'inversion de la problématique classique de la recherche en gestion s'imposait à nous. On ne pouvait plus supposer un cadre institutionnel acquis, au sein duquel la recherche du meilleur « comment gérer ? » pouvait se dérouler. Ce cadre institutionnel devenait lui-même l'objet d'enquête et de gestion. Et seule une théorie de l'action collective orientée vers la création et l'innovation collective pouvait rendre compte de l'entreprise.

Dans les deux cas, la recherche passait par un effort important de pluridisciplinarité, avec des juristes bien sûr, mais aussi avec des économistes et des sociologues ouverts à ce « comment » qui identifie l'entreprise bien mieux que la notion de « but lucratif » auquel nous a habitués la doctrine.

Munis de telles prémisses, nous avons vu le programme du Collège des Bernardins comme une plateforme particulièrement adaptée au traitement de ces questions (pour une vue d'ensemble des travaux, cf. Roger 2012). Le livre *Refonder l'entreprise* reprend les résultats de l'axe que nous avons intitulé « l'entreprise comme dispositif de création collective » en les resituant dans l'itinéraire intellectuel qui a été le nôtre. Un itinéraire qui démontre, espérons-nous, la portée critique et analytique des

recherches de gestion, ainsi que leur contribution à la construction d'un nouveau paysage des sciences sociales dans leur ensemble.

Références

David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain (2008, 1ère éd. 2001). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour la recherche en management*, Paris, Vuibert.

Hatchuel Armand (2004) "Histoire des révolutions de la gestion des entreprises", La *Documentation française, Problèmes économiques*, n° 2852, pp. 43-48.

Hatchuel Armand & Segrestin Blanche (2007) "La société contre l'entreprise ? Vers une nouvelle norme d''Entreprise à progrès collectif"", *Droit et Société*, n° 65, pp. 27-51.

O'Connor Ellen S. (2011) *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*, Stanford, Stanford University Press.

Roger Baudoin (éd.) (2012) *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Paris, Lethielleux.

Saussois Jean-Michel (éd.) (2012) *Les organisations. État des savoirs*, Paris, Editions Sciences Humaines

Des lions de pierre et de rêve

Les lions qui illustrent ce dossier sont ceux de l'arsenal de Venise, de Drottningholm theater et Drottninggatan à Stockholm.

Les lions de l'arsenal ont été volés à Athènes par Morosini, qui détruisit le Parthénon. Leur air mélancolique et lointain a été remarqué par Goethe, qui se prit de passion pour eux. L'un porte sur ses flancs des inscriptions runiques.

Dans les jardins de Drottningholm se trouve le plus vieux théâtre européen encore en service. Sa machinerie, sa scène et ses effets spéciaux demeurent en l'état, étonnants. Ingmar Bergman y a tourné son envoûtante Flûte enchantée. Les escaliers un peu cachés qui dominent le parc à l'anglaise, devant la pièce de réception, sont ornés de deux lions de pierre aux grands yeux vagues.

La municipalité de Stockholm a eu l'idée de placer des blocs de pierre à tête de lion dans Drottninggatan, la rue la plus commerçante de Stockholm. Ils ont pour mission d'en garantir l'accès piétonnier en la préservant des voitures. La nuit, les jeunes s'amusent à les déplacer pour les laisser dans les positions les plus excentriques. Couchés sur la chaussée, le passant les domine et les ignore. Ils ont cependant une particularité secrète : lorsqu'on se penche vers eux jusqu'à se laisser surplomber par leur mufle pierreux, ils esquissent, les yeux clos, un sourire discret.

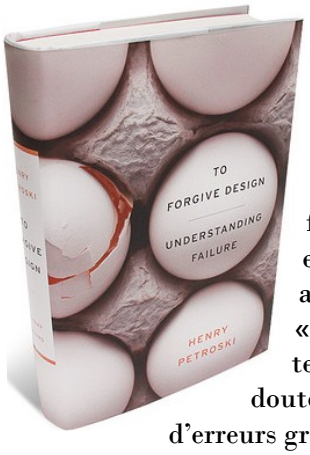
Les lions de bronze qui s'agitent ou rugissent n'impressionnent guère et laissent indifférents. Le regard perdu et triste des lions de pierre, ceux de Stockholm ou de Venise, parle d'un silence et d'une absence.

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 59-65

Pourquoi les ponts continueront-ils à s'effondrer ?

Ou l'ingénieur et l'échec technologique

Hervé Dumez
École polytechnique / CNRS



Le samedi 5 mai 2012, à Bayonne, des ouvriers travaillent à la construction d'un nouveau pont ferroviaire sur l'Adour destiné à remplacer l'ancien, en service depuis 1862. Brusquement deux éléments de plusieurs centaines de tonnes basculent et tombent dans le fleuve, blessant gravement deux de ces ouvriers et mettant en péril le vieux pont voisin. Notre première réaction est ambivalente : événement finalement banal ou du moins « normal » et, en même temps, surprenant au regard des technologies d'aujourd'hui. On se dit qu'il s'explique sans doute par une série successive, exceptionnelle et imprévisible d'erreurs grossières.

Peut-être l'image de la catastrophe nous en rappelle-t-elle d'autres[1]. C'était le 7 novembre 1940. Quatre mois après son inauguration, à 10h du matin, le Tacoma Narrows Bridge commence à osciller et à se tordre sous l'effet d'un vent atteignant à peine 65 km/h. Au milieu du pont, une voiture heureusement abandonnée par ses occupants. Un homme revient vers le bord, titubant sur la ligne blanche qui sépare les deux voies routières et qui constitue l'axe de torsion. Il s'agit d'un ingénieur qui a essayé de comprendre le phénomène. Une heure plus tard, la partie centrale de l'ouvrage semble exploser et tombe dans le fleuve sans qu'il y ait eu d'autre victime que le petit chien enfermé dans la voiture et qu'il avait été impossible de faire sortir.

Le pont sur l'Adour après son effondrement (5 mai 2012)

Pourquoi et comment des ponts peuvent-ils continuer à s'effondrer aujourd'hui, alors que nous disposons de moyens de calcul incroyablement puissants et de connaissances de plus en plus fines de la mécanique et des matériaux ?

Dans son dernier livre, *To forgive design. Understanding failure*, Henri Petroski, professeur d'ingénierie civile et d'histoire à Duke, nous donne à partir de cette question une réflexion sur l'engineering et, plus profondément, sur le rapport de notre société à la technologie. Livre simple, assez peu théorique, précis, concret, reposant sur l'analyse de nombreux cas. On n'y trouvera pas de grandes explications, plutôt des analyses de bon sens. Elles ne sont sans doute pas inutiles.

1. Le film est sur Youtube à l'adresse : http://www.youtube.com/watch?v=3mclp9QmCGs

Le *design* comme compromis

Un pont est analogue à une machine : c'est un assemblage technologique de parties interdépendantes entre elles. Le *design* d'un système technologique de ce type, dit l'auteur, est une série de décisions et de compromis :

> [...] the first sentence in the introduction of the first design textbook that I used in college read simply, "To design is to make decisions". Later, it added, "Decisions are always compromises". (p. 245)

Ces compromis sont techniques, esthétiques, politiques et économiques. Ce qui est cherché est un équilibre entre des contraintes contradictoires. Tout *design*, toute structure, peuvent être critiqués. Mais il faut garder à l'esprit l'ensemble des contraintes, techniques, politiques, économiques, qui ont déterminé les choix faits, les décisions prises. La difficulté du *design*, tout son art, consistent alors à identifier les points de faiblesse qui résultent de ces compromis pour rendre le système plus sûr du point de vue de la conception et durant la maintenance. Après un accident, un ingénieur donne son point de vue dans un article de journal, et Petroski commente :

> According to an engineer quoted in the article, "If one chain link goes, it all goes." It does not take an engineer to understand this, of course, but in fact all structures have a metaphorical weakest link, and it is the object of design to make sure that link is still strong enough not to break under expected loads and operating conditions. (p. 163)

Repérer les échecs et catastrophes possibles dans le *design* n'est pas une tâche aisée dans la mesure où les failles sont souvent peu visibles. C'est tout l'art de l'engineering :

> Failures can be obvious, as when a bridge collapses under rush hour traffic. But not all failures reveal themselves so suddenly and incontrovertibly. In fact, failure is not necessarily something of which we can say with confidence that we will know it when we see it, even if it happens right before our eyes. failures can be so subtle that they are hardly noticed, at least consciously, because they involve matters of judgment and taste, and so it can be debated if indeed they are even failures at all. This is the case with what some observers would deem aesthetic and functional failures, such as the arrangement of cables on a cable-stayed structure or the placement of a pedestrian walkway on a bridge. And the roots of many such failures can be traced back to the give-and-take of design by committee or even to the original conceptual design, which in some cases sets such a rigid agenda that ideas are locked in place. It need not to be so. (p. 263)

Du coup, l'échec fait partie par essence de la technologie :

> Failures are part of the technological condition. (p. 32)

Petroski avance alors ce qu'il appelle une forme de syllogisme :

> "Technology is made by people. People make mistakes. So, technology is made of mistakes." In other words, all technological systems are potentially full of bugs and gremlins. When the latent errors, faults, and mistakes are innocuous and do not interfere with the system's overall function, they can go undetected for its lifetime. Something that works, no matter how fundamentally flawed it might be, we call a success. When the flaws in a system metastasize and cause it to malfunction and possibly even cease to function entirely, we call it a failure. (p. 42)

Pourtant, la confiance en la technologie est souvent la plus forte et les petits signaux inquiétants sont parfois ignorés. Pour comprendre le phénomène, il faut le considérer en dynamique.

La dynamique des succès et des échecs de l'engineering

Des études, notamment celle de Sibly et Walker (1977), ont montré que l'histoire des accidents de ponts présentait une configuration cyclique assez régulière, avec une amplitude de trente ans. Pourquoi ?

> The cyclical nature of success and failure has been well established in the field of modern bridge design and engineering, in which experience spans about two centuries. Unfortunately, the lessons learned from failures are too often forgotten in the course of the renewed period of success that takes place in the context of technological advance. (p. 32)

Regardons les choses de plus près. Quand un nouveau type de pont se développe, autour de problèmes techniques difficiles, les ingénieurs font très attention au *design* et sont soutenus par leur environnement. Tout le monde est inquiet et prête attention aux détails. C'est ce qui s'est passé lorsqu'il s'est agi de construire le pont George Washington sur l'Hudson River pour relier le haut de Manhattan au New Jersey :

> Because of the heightened awareness of being engaged in an unprecedented design effort, the engineers had to pay special attention to details and anticipate how they might lead to a failure. (p. 353)

La peur de l'échec pèse sur tout le monde. Si le succès est au rendez-vous, le système technologique est décliné :

> A successful design does not teach us anything beyond the fact that it works. We can ensure future successes by copying a successful design exactly, but that is often more easily said than done. A design is successful because no errors were made in its conception or planning or making or using: no corners were cut, no inadvertent substitutions were made in construction materials or method, no imperfect welds went undetected, no bolts were left untightened, no inspectiors were deceitful or distracted, no maintenance was neglected. If any of these —and other—deviations from the original occured in the design and fabrication and care of what might seem to be an exact copy of a successful design, the nit is not that. And it may contain an unknown or unseen fatal flaw that the successful artifact but had not yet been exposed by a failure. But even if we could do so, who wants just to make exact copies of successes? The world would be not only a boring place but also a limited place. If only successful bridges were copied exactly, then strictly speaking no longer one could ever be designed and built. (p. 265)

Insensiblement, trois phénomènes s'installent. Le premier est la confiance dans la technologie – puisqu'il n'y a pas eu de problème, c'est qu'elle marche :

> We do have ample evidence of the irrational sense of overconfidence engendered by prolonged success, of which we are disabused only by a colossal failure. (p. 360)

Le deuxième a été mentionné dans la citation précédente, c'est le changement. En même temps que l'on gagne en confiance du fait des succès passés, on a tendance à innover, à changer des choses, à relâcher certaines contraintes, à tenter des solutions plus audacieuses. Or, les changements dans le *design* mènent souvent au désastre :

> […] making any change in a design can alter the entire context in which the detail is embedded and thereby introduce a failure mode that would have been impossible in the original design. A single change can change everything. (p. 39)

L'exemple le plus célèbre est le Dee Bridge, en Écosse. Une partie de la structure du pont est en bois. Or, quelque temps auparavant, un pont de chemin de fer londonien a pris feu à cause des cendres brûlantes tombées d'une locomotive. Des travaux sont donc entrepris pour éviter ce problème, et la structure en bois est recouverte d'un ballast. Au premier passage d'un train après ces travaux, le 24 mai 1847, le pont s'écroule. Sans ballast, il supportait les trains ; sans passage de trains, il supportait le nouveau ballast ; mais il ne supporta pas le poids du ballast plus celui d'un train…

Le troisième est lié aux interactions entre les ingénieurs et les managers. En l'absence de problèmes, les managers poussent aux économies, à la rentabilité, et donc souvent aux relâchements des contraintes. Tout fonctionne bien, que vient-on leur rebattre les oreilles avec des risques potentiels ? C'est qu'un système technologique de grande ampleur, un pont, une navette spatiale, un grand logiciel, est toujours inséré dans un environnement économico-politique :

> Wherever managers—especially those who do not have a technical background—interact with engineers, there is the potential for a dysfunctional relationship. When something goes wrong in such an environment, the first instinct is often to blame the engineers and their designs, but on further probing, the root cause of a failure is often something much more subtle and complex than just a sticky mechanical component, a shorted electrical switch, or a flawed design detail. It almost invariably involves conflicts between risk-adverse engineers and risk-tolerant managers. (pp. 273-274)

Ces trois facteurs – excès de confiance, changements technologiques de toutes sortes affectant le *design* et pressions économiques – génèrent la configuration cyclique des accidents – prudence, confiance, excès de confiance, jusqu'à la catastrophe :

> The accidents happened not because the engineer neglected to provide sufficient strength as prescribed by the accepted design approach, but because of the unwitting introduction of a new type of behaviour. As time passed during the passed during the period of development, the bases of the design methods were forgotten and so were their limits of validity. Following a period of successful construction a designer, perhaps a little complacent, simply extended the design method once too often. (Sibly & Walker, 1977, cité *in* Petroski, 2012, p. 339)

Il faut voir dans le processus un effet de génération, les raisons de la prudence des anciennes générations disparaissant dans l'oubli et n'étant plus présentes à l'esprit des jeunes ingénieurs, toujours tentés par l'audace de solutions innovantes :

> Without a knowledge of the fundamental design assumptions that were made during the development stage–assumptions that implicitly if not explicitly limit the applicability of the method or structural type–younger engineers can be effectively designing blind in uncharted territory, all the while thinking they are just following a well-worn path. The phenomenon is not unique to bridge engineering. (p. 340)

Un pont haubané : le pont de l'Iroise à Brest

Pour l'auteur, la prochaine catastrophe devrait toucher les ponts haubanés aujourd'hui très prisés des ingénieurs. On a déjà constaté que les haubans vibrent dans ce type de *design*. On a cherché à stabiliser ces vibrations par des solutions techniques (amortisseurs hydrauliques). Mais

aucune grande catastrophe n'étant encore intervenue, les ingénieurs restent très confiants. Ce qui laisse Petroski songeur.

Engineering et science : les échecs

Pourquoi les ponts continuent-ils – et continueront-ils à l'avenir – de s'effondrer ? Parce que l'on est dans l'engineering. Ce dernier s'appuie certes sur des disciplines scientifiques faisant toujours des progrès, essentiellement les mathématiques et la physique, mais il reste ce qu'il est : la détermination d'un *design* qui repose sur des choix sous contraintes, choix qui sont technico-économiques. La question demeure ce qu'elle a toujours été, selon Petroski, la conscience des limites du savoir scientifique dans des situations multidimensionnelles complexes, et le jugement. Chaque catastrophe donne lieu à enquête. Celle-ci fait fleurir des théories diverses. Mais on ne sait quasiment jamais avec certitude, de manière scientifique, ce qui s'est réellement passé :

> The difficulty in reconciling competing theories of why a structure collapsed is largely due to the fact that strictly speaking they are just that—theories. Like scientific hypotheses, they should be tested to see which if any is valid. Unfortunately, when a structure collapses, it is obviously no longer available in its pre-collapsed form for rigorously testing any hypotheses. Rebuilding a collapsed structure to its pre-collapsed condition to test it under failure causing conditions is virtually impossible, since its parts are bent, broken, twisted, or lost. Using new materials to reconstruct the structure leaves any test of it open to the criticism that it is not the same structure as the failed one. Models (physical and computer) can be devised and built, but testing models is open to the criticism that they are just models, not the real thing. (p. 237)

C'est le cas pour le Tacoma Narrows Bridge : beaucoup de théories ont été émises (on sait qu'un vent de 65 km/h ne peut pas à lui seul être l'explication de l'entrée en résonance du pont), des tests en soufflerie ont eu lieu. Il est probable qu'un des cables a faibli, provoquant le mouvement de torsion. Mais on n'a toujours pas l'explication à 100% du phénomène et on ne l'aura sans doute jamais.

Bien sûr, la science cherche à répondre au problème et se développent aujourd'hui des « ponts intelligents » (*smart bridges*) bourrés de capteurs transmettant des données en temps réel aux laboratoires des écoles d'ingénieurs. Lorsque le premier de ces ponts s'effondrera, on disposera donc de plus de données…

Qu'est-ce qu'un ingénieur, et qu'est-ce que l'engineering ?

Les ponts, qui continuent au XIXème siècle de s'effondrer, jettent un éclairage réflexif sur ce qu'est l'engineering et le travail d'un ingénieur.

Des succès, on n'apprend rien. Ils induisent au contraire peu à peu en erreur. Des catastrophes et des échecs, on peut sans doute apprendre :

> Every failure is a revelation of ignorance, an accidental experiment, a found set of data that contains clues that point back to causes and further back to mistakes that might have been made in design, manufacture, and use. Not to follow the trail to its source is to abandon an opportunity to understand better the nature of the technology and our interaction with it. Because successfull design is the anticipation and obviation of failure, every new failure–no matter how seemingly benign–presents a further means toward a fuller understanding of how to achieve a fuller success. There will always be plenty of new mistakes to make, without repeating the old. These mistakes include, of course, not only those involving hardware and software but also

> those involving engineers and managers and the dropped or ignored communications that result from their insulation from each other. (p. 45)

Encore faut-il, là aussi, être capable de prendre du recul. Comme il a été dit, on ne sait souvent pas de manière scientifique, prouvée sans aucun doute subsistant, pourquoi une catastrophe est intervenue. Penser que l'on a compris les raisons d'un échec alors que rien n'est certain est encore pire que tout :

> Indeed, a familiarity with case studies of failures is among the most efficacious means of avoiding similar failures in the future. However, if the explanations accompanying the case studies are themselves flawed or misleading, they have the potential for doing more harm than good. (p. 213)

On touche là à la grandeur et aux limites de l'engineering qui touche forcément, dans son développement pratique, aux limites de la connaissance, à la frontière entre savoir et non-savoir, qui se matérialise par un échec à chaque fois que l'on croit savoir ce que l'on ne sait pas. L'échec venant aussi du fait que l'engineering se déploie toujours dans un environnement politico-économique qui pèse sur lui :

> Unfortunately, when complicated technology and complex professions and flawed individuals interact we can expect failure to follow, maybe not today, or next week, or next year—but invariably it will happen. Indeed, the longer it does not, the more likely the human component of the machines/ people system will believe that it will never happen again. That attitude breeds complacency, which leads to a relaxation of guards of all kinds–technological, political, organizational, and psychological–against failure. (p. 301)

Comment un ingénieur doit-il alors procéder dans sa pratique ? Il doit, c'est le message de l'auteur, toujours avoir la possibilité de l'échec à l'esprit, et anticiper cette possibilité plutôt que de développer une confiance excessive en la réussite. Pour cela, il doit garder à l'esprit les catastrophes passées et travailler sur l'histoire de ces cas. Une sécurité consiste à garder trace de ces choix et compromis (puisque le *design*, on l'a vu, est affaire de décisions) :

> In any project, large or small, each engineer's work is expected to be consistent and transparent so that another engineer can check it—by following its assumptions, logic, and computations—for inadvertent errors. (p. 30)

Or, paradoxalement, les choses ne vont pas en s'améliorant sur ce plan. Les ingénieurs d'antan étaient beaucoup plus rigoureux de ce point de vue que beaucoup d'ingénieurs d'aujourd'hui :

> Perhaps precisely because of the tradition of writing about and explaining them in detail, the engineers of such projects tended to be more explicit about what motivated, drove, and checked their designs that are engineers today, whose reasoning can be lost amid mathematical and computer models, codes, graphics, and printouts. During a discussion of the relevance of history to structural engineering, one participant confessed that he found is somewhat easier to get into the heads of designers from earlier times than to do so with design teams typical of the computer age. (p. 346)

Comme l'a fait remarquer un ingénieur célèbre, la confiance dans le quantitatif et le modèle mathématique est dangereuse. Ralph Peck déclarait en effet : « *Problems are essentially nonquantitative.* » et : « *The solutions are essentially nonquantitative.* » (cité in Petroski, 2012, p. 347).

Dans les périodes de doute, il conviendrait de suivre de manière plus rigoureuse les procédures formelles héritées du passé, qui intègrent les problèmes enregistrés dans des époques antérieures. Mais c'est rarement le cas, malheureusement :

> Formal procedures may embody lessons learned, but engineers and managers alike are notorious for deviating from past procedures. After all, we are always seeking to improve on the past, and this means changing the way we design, make, and do things. Unfortunately, in the course of making changes, we can effectively discard the experience embedded in that which we think we are improving upon. For this reason we can, ironically, expect failures to continue to take us by surprise. (p. 343)

C'est la raison pour laquelle des ponts continueront à s'effondrer à l'avenir. Il y a comme une loi d'airain de l'engineering, qui fait que l'on franchit à chaque fois, sans s'en rendre compte, par excès de confiance, la limite entre le savoir et le non-savoir, et que les échecs sont inscrits dans le développement technologique :

> Our studies show that in each case, when the first example of a technologically advanced structure was built, great care and research went into its design and construction. But as the new design concept was used again and again, confidence grew to complacency and contempt for possible technical difficulties. Testing was considered unnecessarily expensive and so it was dispensed with. But in each case, the design was steadily modified and the changes not understood, until a previously ignored second order effect dominated, and the structure collapsed. (Sibly & Walker, 1976 cité *in* Petroski, 2012, p. 344)

Conclusion

Quelques questions simples, revisitées, touchent à ce que nous vivons de plus profond. « Pourquoi des ponts s'effondrent-ils toujours au XXIème siècle ? » est de celles-là. L'échec technologique nous renvoie au rapport entre l'engineering, les sciences et l'économie et aux illusions que nous développons autour du développement technologique. Derrière l'analyse de Petroski se profile par ailleurs la question de la formation des ingénieurs : sont-ils suffisamment confrontés à l'histoire des échecs de l'engineering qui devrait être un élément fondamental de cette formation ?

Références

Petroski Henry (2012) *To Forgive Design. Understanding Failure*, Cambridge MA, Harvard University Press.

Sibly Paul G. & Walker Alistair C. (1977) "Structural Accidents and Their Causes", *Proceedings Institution of Civil Engineers*, vol. 62, Part 1, pp. 191-208 ■

Le Libellio *d'*AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 67-74

The very first Miss Liberty

Latrobe, Franzoni and the first Statue of Liberty, 1807-1814

Richard Chenoweth
AIA

Introduction

When the U.S. Capitol was burned on 24 August 1814 and its principal chambers gutted, Benjamin Henry Latrobe's neoclassical masterpiece, the Hall of Representatives, became a smoldering ruin and a tenuous gesture of the young republic's idealism and promise (Chenoweth, 2011). Also lost on that day was the nation's first monumental Statue of Liberty. It is not well known because it was never recorded topographically; all that remains are descriptive fragments regarding its design development. The neoclassical sitting figure of Liberty was modeled and carved in plaster, and presided over the chamber from 1807-1814. Even if the Liberty had been carved in Vermont marble, as was the intention, it would not have survived the fire. In a post fire report, Latrobe wrote that the marble columns of the Senate chamber were reduced to lime, so surely the Liberty also would have been.

This paper will describe as many known facts about the first Statue of Liberty as can be ascertained. On an objective level, letters provide dimensions and parameters of the figure and its accoutrements. On a subjective level, Latrobe's musings in letters inform us of his favorite sculptors, his proclivities in art, and his emotional response to stylistic ideas and elements. And when Latrobe puts pencil to paper, his ideas are very clear, therefore the one drawing depicting Liberty, although of small scale, is very informative.

The Liberty was organic to the design of the complete chamber. It was not an afterthought. Latrobe imagined early on that the Liberty was an integral part of the entry sequence and the experience of the architectural space of the chamber. Latrobe wrote: "The Statue is indeed essential to the effect of my Architecture […]"[1]

Latrobe did not carve the Liberty but he carefully guided its creation. He made one sketch, and wrote several descriptive passages and reports about it. The man holding the chisels, and interpreting the magnificent, complex geometry of human form itself, was Giuseppe Franzoni, who had arrived from Rome in early 1806, hired for this specific task.

Iconography and Early Attempts to Sculpt a Liberty

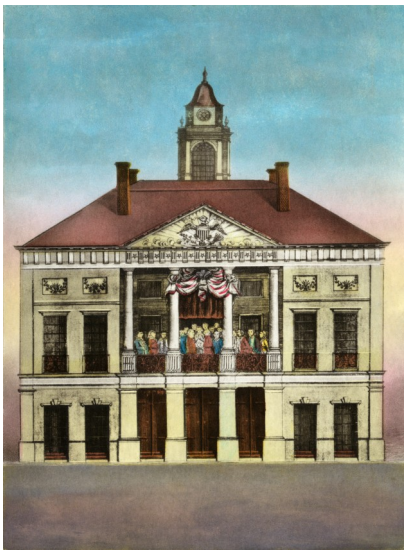
The idea of an American symbol of freedom was not new in 1805. Since colonial times, images had appeared of allegorical figures of American freedom, usually as female Native Americans in headdress. She was generally known as *Liberty*, *Freedom*,

1. Latrobe letter to Philip Mazzei, 4.12.1806.

A personification of Liberty", 1782

or *Columbia*. Liberty's personification evolved, however, and took on more Roman attributes in the later part of the XVIIIth century as interests in neoclassicism and archaeology began to influence the arts.

Late in 1788, French architect Charles Pierre L'Enfant was asked by the Congress to renovate New York's City Hall for their first session in April 1789. The renovated building, known thereafter as Federal Hall, had two principal legislative chambers and a second story balcony for public events that overlooked Wall Street and axially aligned with Broadway's Trinity Church. It was considered a state of the art facility and was the nation's first building specifically designated for federal business. Federal Hall was demolished in 1812, and the marble Greek Revival building now on the site was built as the New York Customs House in 1842.



"Federal Hall, New York, 1789" by Amos Doolittle, 1790 Library of Congress

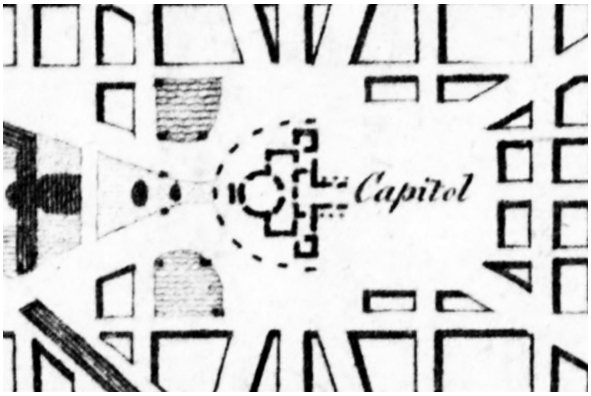
L'Enfant's elegant additions and renovations of the interior were well received and described in print, but were unrecorded as pictures or engravings. He established an early standard for the hierarchy and decoration of an important federal building, which included no small degree of iconographic representation (Scott, 1995). L'Enfant planned for a statue of Liberty to be placed behind the Speaker's chair in Federal Hall but there is no record that this occurred. His most powerful iconographic effort was a rising sun motif in the building's pediment, which author and historian Pamela Scott (1995) suggests may have had the binary purpose of alluding both to France's assistance during the revolution and to the Masonic seal of Philadelphia's Carpenters' Company. Only two sessions of Congress met in Federal Hall, but the important Residence Act of 1790 was passed here, creating the District of Columbia. The third session of Congress met in Congress Hall, Philadelphia, in December 1790.

"Minerva" inserted into Congress Hall, Philadelphia, 1792 (Chenoweth)

In early 1791, George Washington asked L'Enfant to design the new federal city. L'Enfant developed a plan of radiating avenues connecting salient higher elevations that was interwoven with a grid of smaller streets; by these formal devices the plan emphasized a hierarchical and symbolic expression of the new government, particularly of the relationship between the legislative and executive branches. In a letter to George Washington dated 22 June 1791, he describes Jenkins heights, his choice for the site of the Capitol, as a "pedestal waiting for a monument". He suggested placing below the crest of the hill a "grand Equestrian figure", a reference to the bronze statue of George Washington that was approved by Congress in 1783.

America's attempt to create a statue of Liberty took a significant step forward in October 1791, when Roman

sculptor Giuseppe Ceracchi proposed to Congress a fantastic sixty-foot high allegorical group he described as, *Monument designed to perpetuate the Memory of American Liberty*.[2] Ceracchi's proposal called for the equestrian bronze of Washington at the center of four allegorical sub-groups placed on a sub-base over two hundred feet in diameter[3]. He produced a six foot drawing of the proposal as well as a written description.



Detail, L'Enfant Plan for D.C., 1791

Ceracchi's written description evokes at least three colossal female figures that each seem to contain some element of a Liberty. He refers to a female figure "expressive of Policy," who, "[…] attempts to soften the furious Spirit of the God of War." In another group, Ceracchi shows a "Triumph of America with respect to Arts, Agriculture and Commerce […]" who sits on a sea coast with a cap of liberty, a rattlesnake on her helmet, and stars beaming from her aegis. A third female is drawn as Minerva, the "Patroness of Arts and Sciences, sitting on a fragment of an Egyptian Obelisk, leaning on a figure of Osyris, and holding the Papyrus."

Ceracchi's proposal received serious consideration, but was rejected in May 1792. That year, however, his giant bust, *Minerva as the Patroness of American Liberty*, was placed behind the Speaker's platform in Congress Hall. It's odd, gigantic scale suggests it was a study piece for the huge group he proposed in 1791. The composite photograph by the author shows this 5'-6" tall Minerva, in scale, as it would have appeared in the House chamber. It's clearly not integral to the design of the chamber. The Minerva bust was given to the Library Company of Philadelphia when Congress moved to Washington in 1800.

"Fourth of July in Center Square, 1812" by John Lewis Krimmel.

L'Enfant was fired in early 1792 and was off the job. Ceracchi never achieved his grandiose statue of liberty, and was dead by 1801.

⁂

Art in Early America

In Latrobe's 6 March 1805 letter to Mazzei, he states that, "The Capitol was begun at a time when the country was entirely destitute of artists […]". From Latrobe's perspective as a classically educated European, this was true; painting, sculpture and architecture were fledgling arts in 1792. In 1811, in a formal address in Philadelphia to the Society of Artists of the United States, however, he expressed his optimism that in a free republic it's inevitable that the arts will flourish. In that speech Latrobe said that, "[…] the days of Greece may be revived in the woods of America, and Philadelphia become the Athens of the Western world."[4]

In this address, Latrobe identifies architecture as the most advanced of American arts in the year 1800. First, he lauded Blodgett's First Bank of the United States for its use of marble, and second, he lauded his own client Samuel Fox for having the vision and courage to build The Bank of Pennsylvania. Latrobe shyly neglects to mention that this masterpiece was his own design. The Bank of Pennsylvania, the first Greek revival building in America, modern and sleek in white marble, was truly innovative for any modern city in 1800; it was masonry-vaulted, naturally lit, unencumbered of ornament, and sleekly elevated of elegant Greek angles.

2. Ceracchi letter to the United States Senate and House of Representatives, 10.31.1791.
3. Ceracchi letter to Alexander Hamilton, 7.16.1791.
4. Latrobe address to the Society of Artists, 5.8.1811.

"George Washington" by William Rush, 1814, (Second Bank of the United States National Park Service)

Metaphorically, it must have had an impact in Philadelphia similar to that of parking a late model white Porsche in a lot filled with brick red Model-T Fords.

In painting, Latrobe suggests that America was on the cusp of greatness; yet America's painters lacked good commissions and Europe valued our great painters more than we did. He stated that America rivaled Europe in portraits, most likely referring to Gilbert Stuart and John Trumbull. Though personally slighted by the brilliant Stuart, Latrobe always held his work in high esteem.

In sculpture, America languished in 1800. American figurative sculpture in the late eighteenth century mainly consisted of decorative woodcarving, such as in the making of nautical figureheads, or the decorative carving of fine furniture. Stone carving in the eighteenth century mainly consisted of the carving and incising of gravestones.

America's best figural sculptor of the period was William Rush of Philadelphia, who, with Charles Willson Peale, founded the Pennsylvania Academy of Fine Arts. Rush made figureheads for ships, which Latrobe considered an art form in and of itself. He held Rush in very high regard. Rush even carved the allegorical *Water Nymph and Bittern* that stood at Centre Square, Philadelphia, directly in front of Latrobe's Greek style pump house of the Water Works. Today, this site is occupied by Philadelphia's City Hall.

Latrobe did not call Rush to duty when hiring sculptors for the Capitol, although Rush was a mere one hundred forty miles north. Latrobe stated quite simply that Rush's medium was wood; and though extremely talented, he was never considered for work on the Capitol. Rush's carved wood figure of George Washington (1814) shows his true talent; It's a sophisticated sculpture, alive and animated in its detailed contrapposto arrangement.

⁂

Some of Latrobe's Influences

Latrobe deeply admired the sculpture of Englishman John Flaxman from his London days. Charles Brownell has pointed out that Latrobe emulated Flaxman figures in his own sketches on at least two occasions[5]. Besides Latrobe's admiration of the artistry of Flaxman, Canova, and Thorvaldsen, he certainly saw and admired other neoclassical sculptors in Europe prior to coming to America in 1796. He must have known the work of Germany's leading neoclassical sculptor, Johann Gottfried Schadow.

Schadow's model for Minerva at the Brandenburg Gate (1792), when reversed, is strikingly similar to Latrobe's drawing of a Minerva for the Capitol from about 1810. And he certainly knew Jean-Antoine Houdon's masterful busts of Jefferson and Franklin and the full standing figure of Washington, unveiled in the Virginia Capitol the year Latrobe arrived in America.

"Apollo and Marpessa" by John Flaxman Royal Academy of Arts

"Minerva for Capitol's West Front" by Benjamin Henry Latrobe, c. 1810 (Left)

"Minerva" model by Johann Gottfried Schadow, Brandenburg Gate, c. 1792 (Right, image reversed)

5. Brownell, *et al.*, Latrobe's View of America, 1985

The Latrobe-Franzoni Sitting Liberty

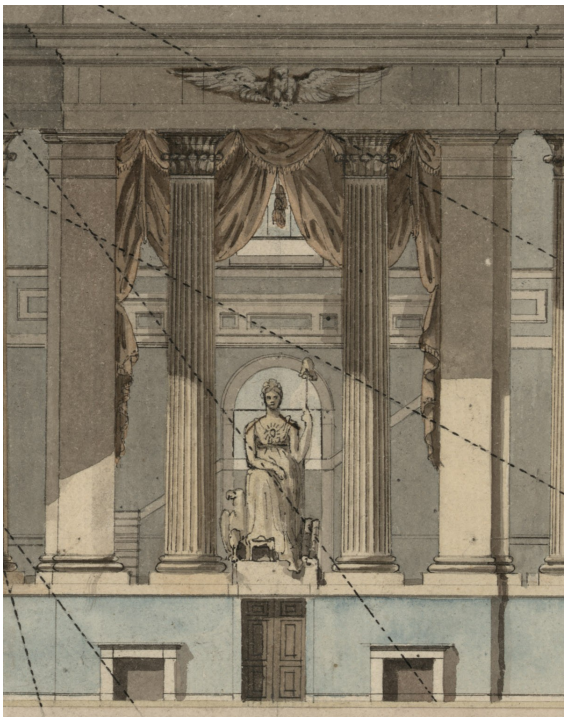
It was not until 1807 that a monumental allegorical Statue of Liberty was erected as an integral part of the design of the Hall of Representatives in the Capitol.

Latrobe first mentioned the idea of a monumental Liberty in a letter to Philip Mazzei on 6 March 1805, requesting assistance in hiring sculptors in Italy to work on the Capitol. Latrobe wrote to Mazzei at Jefferson's behest. Mazzei was an old friend and colleague of Jefferson's, living in Pisa at the time, and their conversations over past decades were varied and robust. Mazzei cheerfully referred to America as his adoptive country and was glad to assist his American friends in the effort to build the Capitol.

In the letter, Latrobe asked Mazzei to obtain a bid price from Antonio Canova, then in Rome, to carve the Sitting Liberty. Mazzei responded on 12 September 1805, reporting that hiring Canova was impossible due to the artist being overbooked. Mazzei also requested a price from esteemed Danish sculptor Bertel Thorvaldsen, also working in Rome, and the price was exorbitant. Then Mazzei told of the young sculptor he did hire, Giuseppe Franzoni, claiming that, "Franzoni will soon be a second Canova."[6] Franzoni, and Giovanni Andrei, Mazzei's two hires, departed Italy by ship with their families in November 1805 bound for the U.S.

The Design and Creation of the Sitting Liberty

On 28 March 1806, the two Italian sculptors Franzoni and Andrei arrived from Rome. In Mazzei's estimation, Franzoni's "masterful stroke" would make him a first rate sculptor of the figures, and Andrei would be a first rate sculptor of the flora and decorative pieces. On 29 May, in a letter to Mazzei, Latrobe lamented that Franzoni must carve the large eagle in the frieze before he can even, "[…] *think* much of our Statue of Liberty." Latrobe wrote, "[…] I have distributed the department of *animals* to Franzoni, and of *vegetables* to Andrei." Based on this letter, no Liberty model existed as of 29 May 1806.



ADE 2462, Drawing 18, c. 1805
by Benjamin Henry Latrobe, Library of Congress

But on 2 June 1806, a model was underway. Latrobe wrote to his brother Christian: "Flaxman is I think one of the first Sculptors in the world. Franzoni was his pupil. He is engaged in modeling for me a figure of Liberty, sitting, of colossal size. It promises to be a classical Work. This is one of many efforts I am making to introduce into this country something superior to the mean sti[le] brought hither and spread by English joiners and measurers, and to the absurd impracticalities of American book architects".

In his first letter to Mazzei, Latrobe described the Liberty as 9'-0" tall while seated. The only existing sketch of her appears in a drawing that was delivered to Jefferson prior to August 1805. It's a south-looking, east-west

6. Mazzei letter to Latrobe, 9.12.1805.

"Portrait of a Lady" by Henri François Mulard, 1810 (a fashionable lady)

section of the Hall demonstrating the extreme angles of light rays entering the chamber. At the scale of 1/8" to 1'-0", the Sitting Liberty is shown exactly 1½" high, therefore 12'-0" high per the drawing's scale, including her plinth. The drawing demonstrates the powerful image Latrobe developed in his mind of entering the chamber from the north, and seeing the colossal Liberty opposite, framed by twenty-six foot columns and crimson drapery.

Even at small scale, details about Latrobe's intentions for the Sitting Liberty can be seen. She wears a fashionable Greek style gown with décolletage and a high waist, a large ornament at her breast, and her hair piled up with a tiara – a very fashionable look for 1805. Her left arm holds a liberty pole with the Phrygian liberty cap. Her right foot is raised. An eagle in repose, with an outward look as though in a defensive stance, is on her right. Two books are nested on her left, possibly a reference to the two books in Stuart's famous Landsdowne portrait of Washington, a painting well known to Latrobe. The books in the Stuart painting are thought to be the Federalist Papers and the Congressional Record.

"Madame Raymond de Verninac" by Jacques Louis David, 1799 Louvre Museum (a fashionable lady)

Writing to Mazzei on 19 December 1806, Latrobe expresses some confusion about whether or not Thorvaldsen was actually commissioned to carve the statue. If Mazzei had commissioned him, it was without Jefferson's approval of the high price. Latrobe also told Mazzei he had already given the work to Franzoni. Latrobe wrote that Franzoni "[…] will not disgrace us by his Sculpture, but that Canova, probably Thorvaldsen, and Flaxman are his superiors to a great degree."

By 31 December 1806, Latrobe apparently did not approve of the direction of development of Franzoni's model. Latrobe expressed misgivings about the model to his Clerk of the Works John Lenthall, "[…] Lady Liberty […] seldom behaves much like a Lady." Franzoni had sculpted allegorical elements that Latrobe thought inappropriate or heavy-handed: a club and doves nesting in a helmet. "It may be correct *Symbolology* […] to give Dame Liberty a Club or Shelelah, but we have no business to exhibit it so publicly." Latrobe instead demands one arm close in to her body, resting in her lap, and one arm raised, resting, "[…] on a Wig block, or *capped stick* (which is as much more honorable than a Wig block as the cap is more honorable than the Wig) *for ought I care*." (This is essentially the torso arrangement shown in Latrobe's own sketch). In this letter Latrobe pondered reducing Liberty to 7'-0" in height. Though often besieged by his own scathing and sardonic wit, Latrobe maintained exactly the right balance of allegorical propriety he thought proper for the chamber, and steered Franzoni in the design of the Liberty.

On 1 September 1807, Lenthall's men took down the scaffolding around the Speaker's Chair, revealing two finished columns and the sitting Statue of Liberty. Latrobe wrote Jefferson later that day: "[…] the figure of Liberty, which, tho' only a Model, is an excellent work and does Franzoni infinite credit." She was in service that day.

In his report to Congress of 22 November 1807, Latrobe describes the complete tableau: "Between the two columns opposite to the entrance, behind the Speaker's Chair, sits on a pedestal a colossal figure of liberty. The present figure is only a plaister model hastily executed in three weeks by Mr. Franzoni, but has great merit. It is proposed to place a marble figure of the same size in its room [...]". He continues, "The figure, sitting, is 8'-6" in height. By her side stands the American eagle, supporting her left hand, in which is the cap of liberty, her right presents a scroll, the constitution of the United States. Her foot treads upon a reversed crown as a footstool and upon other emblems of monarchy and bondage."

In the course of her design in the first nine months of 1807, Liberty's eagle shifted from her right side to her left (from east to west), and her pole and liberty cap were replaced with a more relaxed arrangement with a cap and constitution.

Latrobe described the scene at entry: "One large ample curtain is suspended in the space between the columns opposite the entrance, and being drawn in easy folds to each pilastre, discloses the statue of Liberty. The effect of this curtain of the statue and of the Speaker's chair and canopy [...] is perhaps the most pleasing assemblage of objects that catch the eye in the whole room."

And as Latrobe states, "To give an adequate idea of a building by a description unaccompanied by drawings, is always a vain attempt, and no one who has not seen the Hall of Congress can, from what I have said, understand exactly the effect and appearance of the room."

Later Statues of Liberty

The Capitol's second building campaign from 1815-1819 featured a monumental figure in the Hall of Congress called *The Genius of the Constitution* by Enrico Causici. It's still in its plaster state, in that same room, and has come to be known as a *Liberty and the Eagle*.

Thomas Crawford's Statue of Liberty, called *Freedom*, was raised to the top of the Capitol dome in 1863. Crawford never saw it raised. He died in 1857 before the plaster version was shipped from his studio in Rome.

The most famous Statue of Liberty, of course, is Frédéric Auguste Bartholdi's *Liberty Enlightening the World* in New York Harbor. Conceived in the early 1870s, it was finally installed in 1886.

My Interpretation of the Latrobe-Franzoni Sitting Liberty

Based on the parameters from the drawing and letters, ideas of dress and style, and a deep understanding of Latrobe's aesthetic proclivities, I sculpted a version of the first Statue of Liberty for my recreation of the Hall of Representatives.

"Sitting Liberty"
by Richard Chenoweth, 2011
(Sculpture based on known facts)

References

Allen William C. (2001) *History of the United States Capitol*, Washington (DC), U.S. Government Printing Office.

Carter II Edward, Van Horne John C. & Brownell Charles (1985) *Latrobe's View of America, 1795-1820*, New Haven, Yale University Press.

Chenoweth Richard (2011) "The most beautiful room in the world? Latrobe, Jefferson and the first Capitol", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, pp. 39-48

Cohen Jeffrey A. & Brownell, Charles (1994) *The Architectural Drawings of Benjamin Henry Latrobe. Volume 2,Parts 1 & 2*, New Haven, Yale University Press.

Scott Pamela (1995) *Temple of Liberty*, New York, Oxford University Press.

Van Horne John C. & Lee W. Formwalt (1984) *The Correspondence and Miscellaneous Papers of Benjamin Henry Latrobe. Volume 1, 1784-1804*, New Haven, Yale University Press.

Van Horne, John C. (1986) *The Correspondence and Miscellaneous Papers of Benjamin Henry Latrobe. Volume 2, 1805-1810*, New Haven, Yale University Press.

Van Horne John C. & Lee W. Formwalt (1988) *The Correspondence and Miscellaneous Papers of Benjamin Henry Latrobe. Volume 3, 1811-1820*, New Haven, Yale University Press.

Consulted Archives

Benjamin H. Latrobe Architectural Drawing Archive (original drawings), Washington, D.C., The Library of Congress, Prints & Photographs Division, ADE (Architecture, Design, Engineering)-Unit 2462

Benjamin H. Latrobe Collection (original letters), Baltimore, MD, Maryland Historical Society, M.S. 2009

The Papers of Thomas Jefferson (original letters), Princeton, NJ, Princeton University

The Papers of George Washington Digital Edition, ed. Theodore J. Crackel. Charlottesville: University of Virginia Press, Rotunda, 2008.

The Papers of Alexander Hamilton Digital Edition, ed. Harold C. Syrett. Charlottesville: University of Virginia Press, Rotunda, 2011.

The Papers of Thomas Jefferson Digital Edition, ed. Barbara Oberg and Jefferson Looney. Charlottesville: University of Virginia Press, Rotunda, 2008

"Sitting Liberty" by Richard Chenoweth, 2011
(Sculpture based on known facts)

Le Libellio d'AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 75-81

La Responsabilité Sociale et le Développement Durable, une perspective québécoise

Exposé de Corinne Gendron et débat

Notes prise par ***Julie Bastianutti***[1]
École polytechnique

LE 23 MARS 2012, L'ÉQUIPE DE LA CHAIRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL) EST VENUE PRÉSENTER SES TRAVAUX DE RECHERCHE AU CENTRE DE SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS .

La Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable de l'UQAM regroupe des chercheurs enseignant notamment en école de commerce et facultés de gestion. Elle est fortement interdisciplinaire, puisqu'elle va de la sociologie à la comptabilité en passant par le droit (qui constitue un pôle fort de l'équipe) et la gestion.

Aux côtés de la titulaire de la chaire, Corinne Gendron, sociologue, professeure au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM, des chercheurs en droit (Richard Janda, McGill ; Stéphane Rousseau, Université de Montréal ; Ivan Tchotourian, Université de Nantes), en gestion (Kernaghan Webb, Ryerson University), en sociologie du travail (Philippe Barré, Université de Montréal) et en comptabilité (Marie-Andrée Caron, UQAM) œuvrent à un projet de recherche sur les transformations de l'entreprise comme institution sociale.

Faisant suite au compte-rendu de séminaire organisé aux Mines et présentant l'approche de David Baron (Stanford University) sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Bastianutti, 2011), celui-ci expose une vision québécoise des recherches menées sur la RSE.

Vers une redéfinition de l'entreprise comme institution sociale ?

Quelles sont les questions préalables qui ont amené à formuler ce programme de recherche sur l'entreprise comme institution ? Ce programme est multidisciplinaire et regarde ainsi conjointement la dimension comptable de la transformation de l'entreprise et la dimension du travail salarial (de l'entreprise fordiste à l'entreprise réseau).

La RSE était au départ une proposition managériale ; elle est aujourd'hui devenue un débat social. Qu'est-ce qui est nouveau dans la RSE telle qu'elle se présente aujourd'hui ? On a parfois des difficultés à le comprendre. De même, pourquoi les européens s'y sont-ils intéressés plus tard que les Américains ? Il faut se méfier des retours historiques qui font remonter la RSE aux débats des années 1920 ou même 1960, aux USA notamment, car la RSE change de teneur au cours des époques et requiert des analyses contextualisées. Dans les années 1920, les discussions portent plutôt sur l'éthique des patrons (donc sur le comportement de l'individu) que sur la

1. Je remercie Corinne Gendron pour sa relecture attentive et les compléments qu'elle a pris le temps d'apporter à ce compte-rendu. Mes remerciements s'adressent également à Hervé Dumez et Damien Krichewsky pour leurs remarques et propositions, que j'ai essayé de prendre en compte le mieux possible. Les erreurs et lacunes ne restent imputables qu'à l'auteur.

RSE. Dans les années 1970, les ONG et associations prennent le relais et se posent comme contre-pouvoir.

Dans les années 1990, on observe une nouvelle rupture : la RSE devient un *business case*. En faveur de cette conjonction entre l'intérêt social et l'intérêt économique, la RSE est arrimée avec la performance de l'entreprise. Puis, avec la montée du discours sur la mondialisation, le changement du rôle des États, la notion managériale prend une dimension régulatoire et devient objet de débat : de nouveaux acteurs commencent à s'approprier le concept, qui, par là même, évolue... Ainsi, la définition de la commission de l'Union Européenne (Commission Européenne, 2001) qui reste collée à une définition managériale sera supplantée par celle de la norme ISO 26000, très différente et qui nécessite plus de 100 pages de contextualisation, explication, définition... Il est donc hasardeux de parler de la RSE avec les outils des années 1960.

C'est véritablement le contexte des années 1990, très spécifique, qui a donné une pertinence renouvelée à la RSE, alors qu'on a cherché à l'investir d'un potentiel régulatoire face à des entreprises devenues plus autonomes dans leurs rapports envers l'État. De nouveaux mécanismes de régulation sont apparus, construits sur la fréquence accrue des interpellations des entreprises par des mouvements sociaux.

L'entreprise a-t-elle une responsabilité sociale ?

Diverses perspectives s'affrontent. D'un côté, Friedman s'est rendu populaire par sa tribune dans le *NY Times Magazine*, où il affirmait, en 1970, que la seule et unique responsabilité des entreprises était de faire des profits, pour ses actionnaires (Friedman, 1970). D'un autre côté, Freeman soutient que pour faire des profits, il faut tenir compte du contexte politique et social – l'entreprise est au cœur de relations avec différentes parties prenantes qu'il faut intégrer dans sa stratégie (Freeman, 1984). Enfin, pour Suchman et Touraine, l'entreprise doit contribuer au progrès social si elle veut continuer à exister : l'entreprise est définie, dès le départ, par des compromis entre acteurs, à travers l'institutionnalisation de certaines règles comme le partage de la valeur, son périmètre d'action. L'équipe de la chaire part de cette dernière perspective en affirmant que certains compromis sont en cours de redéfinition.

La proposition centrale du programme de recherche établit donc que le mouvement de la RSE est un symptôme de la redéfinition de l'entreprise comme institution sociale (théorisée par Touraine), qui doit articuler des fins privées, une autonomie de gestion et une contribution à l'intérêt général.

Les questionnements sur les fondations de l'entreprise comme institution sont liés à plusieurs phénomènes concomitants. La crise écologique met en question la conception du progrès, du développement de la richesse et du bien-être ; à cela, s'ajoute l'accroissement des inégalités entre pays, régions et groupes sociaux qui met également en question le rôle de l'entreprise dans les sociétés, civiles et politiques et ses effets sur l'équité et la distribution en regard de l'axiome de la percolation.

Ces problématiques amènent à s'interroger sur les missions de l'entreprise, sa rationalité, ses contours.

L'équipe se penche sur six mutations (allant par paires, une ancienne et une actuelle). La première paire met en miroir la mutation de la responsabilité limitée avec les mutations actuelles sur le statut de l'actionnaire et la finalité de l'entreprise.

La deuxième combine la mutation du compromis fordiste et la mutation contemporaine de l'entreprise réseau.

Enfin, la mutation de l'amortissement comptable doit se penser en lien avec l'internalisation des coûts environnementaux qui se profile actuellement.

À partir de là, quelques pistes se dessinent pour penser l'entreprise de demain. L'entreprise pourrait embrasser une finalité plurielle, soumise à de multiples regards (celui de la sociologie, du droit, de la philosophie politique), et être soumise au contrôle de plusieurs acteurs sociaux. L'entreprise serait enchâssée dans une comptabilité macro-économique modernisée en regard des nouveaux impératifs sociaux – le développement durable et une nouvelle conception du progrès – et intégrée dans une dynamique régulatoire hybride comprenant de nouveaux foyers de régulation privés et publics, avec sanctions juridiques mais aussi sociales et économiques…

Dans un second temps, l'exposé se centre sur les questions de droit et les enjeux posés par la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pouvoirs, institution et gouvernance de la société par action : lorsque le Canada remet en question le dogme de la primauté salariale.

Deux mutations essentielles sont ici à mettre en miroir. D'un côté, celle apparue au XIXème siècle, la mutation de la responsabilité limitée, et de l'autre les mutations actuelles sur le statut de l'actionnaire et la finalité de l'entreprise.

L'avènement de la personnalité morale de la société par action et son corollaire, la responsabilité limitée des actionnaires.

Le contexte historique est britannique. Au XIXème siècle, on connaît déjà la personnalité morale : les *corporations* étaient établies par prérogative royale. Les chartes ainsi accordées par le gouvernement conféraient à des compagnies essentiellement commerciales un certain nombre de privilèges, par exemple un monopole. Le *Bubble Act* avait été adopté en réponse à des scandales financiers de l'époque et mettait en place un moratoire. Les avocats ont contourné ce moratoire : on voit apparaître alors la *joint stock company*. Le législateur doit encore intervenir pour réguler ces premières sociétés regroupant plusieurs associés. Deux lois sont promulguées pour distinguer le patrimoine des associés et celui de la compagnie (l'association). Enfin, l'arrêt Salomon (1897) vient reconnaître non seulement la personnalité morale de la société par actions mais surtout ses conséquences, notamment la responsabilité limitée de l'actionnaire qui n'est pas responsable de la totalité des dettes de sa société, mais seulement de la part investie. Le caractère innovant de ce corollaire mérite d'être souligné. En droit, il n'était pas nécessaire de reconnaître la responsabilité limitée des actionnaires comme corollaire de la personnalité morale. Ainsi, les parents sont responsables des actes de leurs enfants, sans limitation. Pourquoi ce choix alors ? Pour des raisons économiques, notamment pour favoriser la diversification des investissements et la minimisation du risque. Cependant, cela est aussi une source de coûts externes : cela transforme l'entreprise en machine à créer des externalités négatives, car l'actionnaire sera plus enclin à pousser son entreprise à prendre des risques très élevés…

Le droit civil au Québec a tenté de répondre à ces externalités par le mécanisme de levée du voile corporatif (*piercing the corporate veil*, en anglais). Une codification a été créée au Québec en 1994 dans le Code Civil. Cependant, les conditions demeurent circonscrites et les tribunaux hésitent beaucoup à lever le voile corporatif. Il faut une fraude, un abus de droit ou la transgression d'une règle de droit – donc cela ne s'applique pas aux questions environnementales.

La mutation actuelle est celle des devoirs des administrateurs.

Le paradoxe est le suivant. La théorie de l'entreprise la plus influente est celle du nœud de contrat (en anglais : *nexus of contracts*), qui appelle un regard contractuel sur la société par actions. Cette théorie conçoit le statut de l'actionnaire comme celui d'un « bénéficiaire résiduel » : il reçoit l'excédent des opérations de l'entreprise. Dans la logique du réseau de contrats, l'objectif devrait être de maximiser les bénéfices résiduels car tout le monde, toutes les parties au contrat, en bénéficieront aussi. Alors, qu'en est-il pour le devoir de loyauté des administrateurs ? Ce sera de maximiser la richesse pour les actionnaires, ce qui implique de penser les intérêts des autres parties prenantes (notamment internes) dans l'alignement des intérêts des actionnaires.

Une rupture majeure est intervenue dans les années 2000, notamment avec un arrêt rendu par la Cour Suprême du Canada (CSC).

Le cas oppose les créanciers du grand magasin canadien Peoples aux frères Wise (*Peoples Department Stores Inc. (Syndic de) vs. Wise, [2004] 3 S.C.R. 461, 2004 SCC 68*). La famille Wise possédait les deux établissements, Peoples étant une filiale de Wise. Pour faire face aux difficultés financières, un montage avait été établi en 1994 afin que People achète des stocks à Wise, qui ensuite les rachetait à crédit. Les deux sociétés ayant fait faillite en 1995, le syndic a prétendu que les frères Wise avaient privilégié les intérêts de Wise au détriment de Peoples et de ses créanciers et que certaines des opérations financières et commerciales effectuées méritaient une révision. La cour de première instance a donné raison au syndic, mais en appel, dans un jugement unanime, la CSC a statué que les dirigeants n'avaient pas d'obligation envers les créanciers et ont ainsi rejeté l'appel. Les dirigeants ont une obligation fiduciaire et une obligation de diligence uniquement à l'égard de leur société et les frères Wise n'ont donc pas contrevenu à leurs obligations. La Cour précise également clairement, dans son jugement, qu'« Il ne faut pas interpréter l'expression 'au mieux des intérêts de la société' comme 'au mieux des intérêts des actionnaires' », et ce spécifiquement dans les périodes de difficultés financières. Il doit être légitime pour le CA de tenir compte des intérêts notamment des actionnaires, mais aussi des employés, des créanciers, consommateurs, du gouvernement et de l'environnement, dans des circonstances données. La Cour considère qu'une catégorie de parties prenantes ne doit pas être considérée normativement supérieure aux autres.

Dans un autre cas, la CSC a précisé que le devoir des administrateurs comportait également une obligation de traitement équitable des différentes parties prenantes, et ce « conformément aux obligations de la société en tant qu'entreprise socialement responsable ». Toutefois les administrateurs ont une obligation fiduciaire envers la société et uniquement envers la société.

DÉBAT

Une intervenante : *Vous employez plusieurs catégories discursives, comme l'intérêt général, le progrès… Comment sont-elles opérationnalisées dans le travail de l'équipe? Comment les acteurs les décrivent-elles ? Et en quoi l'évolution des règles du jeu n'est-elle pas liée aussi à l'évolution du rapport de forces entre les acteurs ?*

Corinne Gendron : Une question très intéressante, qui déborde ce projet… J'ai fait mon doctorat sur les représentations des hauts dirigeants des plus grandes entreprises du Québec (qu'est-ce que l'État ? Le développement ? L'entreprise ? Le progrès ? L'environnement ? Le développement durable ?). Les dirigeants avaient plutôt une bonne conscience de la problématique environnementale, ils ne pensaient plus le progrès comme le seul avènement d'une société productiviste. Il y a une pensée écologiste dirigeante. L'imaginaire du progrès se cristallise désormais autour de cette notion de développement durable.

Richard Janda : Concernant les rapports de force, j'ai toujours un peu de mal car cela me fait penser à la physique de Newton, comme si on pouvait trouver des vecteurs… Mais cependant, cela me fait réfléchir. Le PDG de Coca-Cola avait fait une présentation il y a quelques années disant que Coca-Cola était à bien des égards plus important que les États, notamment sur la gestion de l'eau… Le fait aussi que Kofi Annan soit allé voir les entreprises en leur disant « vous êtes aussi les citoyens du monde, vous avez des responsabilités, vous faites partie du Global compact » contribue à changer la donne.

Alors, la question est aussi : « comment les entreprises gèrent-elles aussi les biens communs ? ». Il faut réfléchir à cette hybridité…

> ***Un intervenant :*** *Vous avez parlé de la RSE comme d'un mouvement où des acteurs tentent de « responsabiliser » l'entreprise, comme d'un processus de transformation. Comment vous situez-vous par rapport aux approches plus « critiques », notamment celles dénonciatrices qui voient dans la RSE un simple « window dressing » visant le statut quo ? Autre question : vous évoquez des solutions aux problèmes posés par la RSE, qui à leur tour en posent de nouveaux : que pensez-vous des implications politiques d'un droit conférant aux dirigeants le rôle d'arbitres autonomes de l'équité dans la conciliation des intérêts divergents des parties prenantes?*

Corinne Gendron : Quand nous sommes entrés dans la RSE, nous avions une posture plutôt critique, donc pas *business case*. Mais on ne peut pas ignorer le fait qu'il se passe des choses, que cela change dans le temps : je crois qu'on parle de « mécanisme de responsabilisation sociale » par exemple avec les mécanismes des labels responsables, de classement… Les modes de régulation de l'État se transforment également. Les normes se forment de façon plus diverse, dans des structures hybrides…

Stéphane Rousseau : Le mérite des deux décisions de la Cour Suprême, c'est d'avoir situé le débat dans un contexte plus général, le débat sur l'intérêt social, le mouvement de la « démocratie actionnariale ». D'autres forces normatives s'ajoutent aux forces juridiques pour agir sur les actionnaires.

Marie-Andrée Caron : Nous avons étudié la comptabilité de manière très concrète dans ce projet, notamment la comptabilité environnementale, à travers des recherches-actions en Écosse, en Australie, mêlant chercheurs, ONG, entreprises… Il a fallu 200 ans pour que l'amortissement aboutisse au niveau des normes, alors pour la comptabilité verte, on a encore un peu de temps…

Kernaghan Webb : The process making of ISO 26000 shows a moment when government and rule-makers acknowledge their inability to set a new standard. It is a significant shift in international governance. In the absence of ratification by large and major economic countries (China, USA), it was necessary to shift the direction and go and see directly with the firms that have a high impact on natural and social environment…

Une intervenante : *Même si vous ne vous placez pas dans une perspective normative, vous contribuez à produire des savoirs qui vont avoir une influence. Alors comment prenez-vous en compte cet état de fait ? Quelles sont les raisons qui vous ont poussés à choisir l'optique tourainienne ? Il se trouve qu'il y a aussi une grosse littérature récente sur les liens entre marchés et mouvement sociaux, qui porte notamment attention aux répertoires d'action. Ces répertoires se sont étoffés.*

Corinne Gendron : Notre position est simple, par rapport au normatif/critique : nous avons, très modestement, un objectif de réflexivité. Concernant la perspective tourainienne, nous combinons deux pans de la littérature tourainienne, celui sur la société post-industrielle et sur l'entreprise déconstruite en trois niveaux (le niveau « marxiste » des confrontations, le niveau du compromis institutionnalisé, et le niveau de l'organisation). L'autre pan concerne les mouvements sociaux, où Touraine n'a été qu'un point de départ mais à qui nous avons repris des concepts comme la production de la société et la lutte pour l'historicité.

Le concept de nouveaux mouvements socio-économiques a beaucoup d'équivalents dans d'autres courants comme le 'consumérisme politique' ou les '*non-state market-based instruments*'. Comment les mécanismes dont tentent de rendre compte ces concepts influencent-ils l'entreprise ?

Sur les classements, par exemple, on peut mentionner le magazine *Corporate Knights*. Il y a 4 ou 5 ans, dans son fameux classement des entreprises les plus responsables, ils classent Rothmans, un fabricant de tabac, en 2ème position... les réactions suscitées les ont bien entendu forcés à revenir sur leurs critères. Sur les rapports de développement durable, on mène un travail de recherche-action sur la façon dont ils sont lus – et ils ne le sont pratiquement que par les étudiants et certains chercheurs... Le problème des rapports, c'est qu'il est pratiquement impossible de comparer les données qu'ils divulgent. Nous nous penchons également sur des plateformes externes, comme le Global Carbone Disclosure, qui permettent de comparer les données des firmes. Si la question de l'auto-évaluation est relativement bien acceptée par les firmes, la question de l'évaluation par les tiers est un peu plus difficile et délicate à mettre en œuvre.

Richard Janda : Pour avoir in fine un point de vue critique et faire des propositions, il faut d'abord essayer de saisir les transformations en cours et leur potentiel. Le problème d'action collective devant nous, mais aussi les manifestations des crises sociales, ne peuvent plus être gérés par la « grande transformation » ou l'encastrement de l'entreprise par le social au sens de Polanyi (Polanyi, 2000). Il faut aussi penser à la possibilité que cela donne lieu à d'autres capacités de gérer le problème de l'action collective. Cela donne la possibilité pour les acteurs de donner des poids et contrepoids, même si l'entreprise ne peut pas être démocratisée, par le renforcement des signaux.

Philippe Barré : La réalité de l'entreprise a fondamentalement changé ; les outils de la sociologie sont plus utiles que jamais. La réalité de l'entreprise est plus que jamais éclatée. On voit que des PME se connectent à l'échelle de valeur internationale, elles font partie de réseaux complexes. La réalité de la firme aujourd'hui, c'est un réseau, de multiples interactions, avec des effets considérables sur la production des normes de travail. Le compromis fordiste vole en éclat.

Un intervenant : *Je suis frappé que dans la tonalité générale, nous soyons dans un registre qui nous invite à dépasser le droit positif. Ces questions de l'entreprise comme institution étaient au départ posées par le*

droit et on arrive à des mutations qui permettent aujourd'hui de dépasser le droit. Quand Corinne Gendron dit que la perspective normative n'était pas la vôtre, alors on se dit que oui, vous dépassez le droit, sans remords. Quelle est alors la validité juridique de ces questions ? Qu'en est-il de l'évolution du droit de l'entreprise ? Quelles sont les questions à se poser aujourd'hui ? En fin de compte, au Canada, on voit dans les décisions de la CSC apparaître la notion de « responsabilité sociale » : qu'y a-t-il derrière, de sous-jacent ?

Le problème n'est plus dans le droit normatif, mais dans la pluralité normative. Quid alors de la réforme du droit positif de la firme ?

Stéphane Rousseau : Vaste question... Un grand juriste américain du droit des sociétés, disait que le droit des sociétés était en fait du droit constitutionnel, présentant une armature très technique mais accompagnée d'une grande liberté d'élaboration autour de cette structure. Les évolutions sont davantage tributaires d'autres aspects. Il y a un tissu d'acteurs ajoutant une couche de normes et une espèce de laboratoire constitué par le droit des sociétés pour le pluralisme juridique... Le rôle du droit dans cet environnement se transforme : rôle d'expression de normes fondamentales, structurantes, et puis ensuite rôle de soutien dans la co-régulation.

Richard Janda : Le droit est partout, mais pas forcément le droit positif étatique ; les juristes américains se lancent dans le projet de repenser la forme constitutionnelle de l'entreprise, notamment pour distinguer plus finement les *for-profit* et *not-for-profit corporations* et adapter le devoir de loyauté des administrateurs. Nous sommes devant un problème d'incommensurabilité.

Références

Bastianutti Julie (2011) "Meeting with David Baron and introducing private politics", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, p. 57-65.

Commission Européenne (2001) Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre Vert, Bruxelles, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales.

Freeman R. Edward (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

Friedman Milton (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 septembre.

Polanyi Karl (2000) *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 2 – Été 2012
pp. 83-87

Linné, ou le génie de la classification

Hervé Dumez
École polytechnique / CNRS

Pour Julie

Les Suédois n'avaient pas de nom de famille. À leur naissance, on leur donnait un prénom, et on ajoutait « fils de » (*son*) à celui du père. Mais quand il entra à l'Université de Lund, Nils Ingemarsson dut en inscrire un sur le registre. Dans les terres familiales, il y avait un grand tilleul au milieu d'un jardin connu de toute la région – *Linnegård*. Il le latinisa et adopta pour patronyme Linnaeus – Dutilleul. Quand il eut un fils, il l'appela Carl en hommage au roi Charles XII.

Nils avait épousé la fille d'un pasteur et était lui-même pasteur. Mais les plantes le passionnaient. Son fils Carl avait cinq ans quand il lui permit de cultiver son propre bout de jardin. Lorsque plus tard il entra à l'Université d'Uppsala, le jeune Linné fut pris comme aide au jardin botanique. Un jour de printemps que le professeur Olof Celsius en parcourait les allées à la recherche de fleurs rares, il avisa le jeune homme penché sur les plates-bandes et engagea la conversation. À l'issue de celle-ci, impressionné par les connaissances de l'étudiant, il lui proposa de venir occuper une chambre chez lui et de suivre ses cours privés.

Le jour de l'an, les étudiants se rendaient chez chaque professeur pour donner une aubade et faire un compliment. Le premier jour de l'année 1730, Linné offrit à Olof Celsius[1], un petit mémoire, les *Praeludia Sponsaliorum Plantarum*, ou Préludes aux épousailles des plantes. À la manière d'un poème, le texte évoque les pétales comme le lit nuptial splendide que le Créateur a préparé pour que l'époux floral et sa fiancée célèbrent leur union. Mais le mémoire circule aussitôt parmi les professeurs et étudiants. Certes, la sexualité des plantes avait été évoquée et n'était pas une idée nouvelle. Pour la première fois pourtant, un texte scientifique établit avec rigueur le rôle du pistil et des étamines. L'année suivante, le jeune étudiant proposait une classification des plantes en vingt-quatre catégories, basée simplement sur les relations entre pistil et étamines à l'exclusion de tout autre caractère. Si toutes les plantes sont sexuées, il est possible de les classer à partir de leurs organes sexuels. Plus besoin de grandes descriptions de chaque plante : un débutant disposant de la classification peut facilement identifier une plante qu'il rencontre. Les livres qu'il publie sont de petit format pour pouvoir être emportés en promenade, et peu illustrés, puisqu'il estime que sa classification épargne les illustrations et les descriptions.

Cette manière de classer est rapidement adoptée par toute l'Europe mais à Paris, l'intendant du jardin du Roi, le comte de Buffon, refuse d'y adhérer. Pour lui, la nature est infinie dans sa diversité et elle ne fonctionne pas par classes. Tout ceci est

1. Oncle d'Anders Celsius, lui aussi professeur à Uppsala, connu notamment pour son échelle des températures.

construction artificielle, un simple système de références que l'on peut partager et qui facilite la communication. En aucun cas une science :

> Cette façon de connoître n'est pas une science, & […] n'est tout au plus qu'une convention, une langue arbitraire, un moyen de s'entendre, mais dont il ne peut résulter aucune connoissance réelle.

Comment peut-on mettre dans une même catégorie des herbes et des arbres, la pimprenelle et le chêne par exemple, ou l'orme et la carotte, sous prétexte que leurs pistils et leurs étamines entretiennent le même rapport ? Quelle est donc cette nouvelle manie ?

> Il faut bien avoir la manie de faire des classes pour mettre ensemble des êtres aussi différens que l'homme & le paresseux, ou le singe & le lézard écailleux. […] Ne seroit-il pas plus simple, plus naturel & plus vrai de dire qu'un âne est un âne, & un chat un chat, que de vouloir, sans sçavoir pourquoi, qu'un âne soit un cheval, & un chat un loup-cervier ?

Il convient de décrire les chats comme des chats, et la pimprenelle comme la pimprenelle. Et d'y mettre tout son art, comme il le déclarera lors de son discours de réception à l'Académie :

> Les ouvrages bien écrits seront les seuls qui passeront à la postérité : la quantité des connaissances, la singularité des faits, la nouveauté même des découvertes, ne sont pas de sûrs garants de l'immortalité : si les ouvrages qui les contiennent ne roulent que sur de petits objets, s'ils sont écrits sans goût, sans noblesse et sans génie, ils périront, parce que les connaissances, les faits et les découvertes s'enlèvent aisément, se transportent et gagnent même à être mises en œuvre par des mains plus habiles. Ces choses sont hors de l'homme, le style est l'homme même.

Et il est vrai que sa description du cheval comme « la plus noble conquête de l'homme » perdure… Et comment peut-on inventer une classification qui fait fi de tout ce qu'ont écrit Pline et Aristote : comment un Suédois peut-il écarter tout ce qui s'est fait pour proposer son propre système à partir d'une table rase ?

Il ne ferait pas bon s'opposer à Monsieur l'intendant du jardin du Roi. Les botanistes français résistent donc. Les Jussieu élaborent une classification qui repose sur de nombreux caractères, et leur hiérarchisation, plus méthodique. Antoine réorganise en 1774 les plantations du Jardin du Roi selon l'ordre suivi à Trianon par son oncle Bernard, avec la bénédiction de Buffon. Mais un examen un peu attentif montre qu'il suit d'assez près le rapport des pistils et des étamines et qu'il n'est finalement pas si éloigné de la classification linéenne, comme le note Rousseau avec justesse (théorisant par ailleurs un effet de dépendance de cheminement ou path-dependency dans les systèmes de classification) :

> […] la grande commodité de cette nouvelle nomenclature et son utilité que l'usage a fait connoître, l'ont fait adopter presque universellement dans toute l'Europe […], et même à Paris. M. de Jussieu vient de l'établir au jardin du Roi […]. Ce n'est pas que cette nomenclature Linnéene n'ait encore ses défauts et ne laisse de grandes prises à la critique ; mais en attendant qu'on en trouve une plus parfaite à qui rien ne manque, il vaut cent fois mieux adopter celle-là que de n'en avoir aucune […]. J'ai même peine à croire qu'une meilleure nomenclature pût avoir désormais assez de succès pour proscrire celle-ci, à laquelle les Botanistes de l'Europe sont déjà tout accoutumés […]. Il faudroit, pour opérer ce changement, un auteur dont le crédit effaçât celui de M. Linnaeus, et à l'autorité duquel l'Europe entiere voulût se soumettre une seconde fois, ce qui me paroît difficile à

espérer. (Fragmens pour un dictionnaire des termes d'usage en botanique, avec des articles supplémentaires)

Et les classifications plus naturelles, plus méthodiques, qui sont tentées par les uns et les autres se révèlent souvent d'une grande complexité, tous les essais de simplification débouchant *in fine* sur quelque chose d'assez proche du système adopté par Linné.

La maison du jardin botanique d'Uppsala (26 mai 2012)

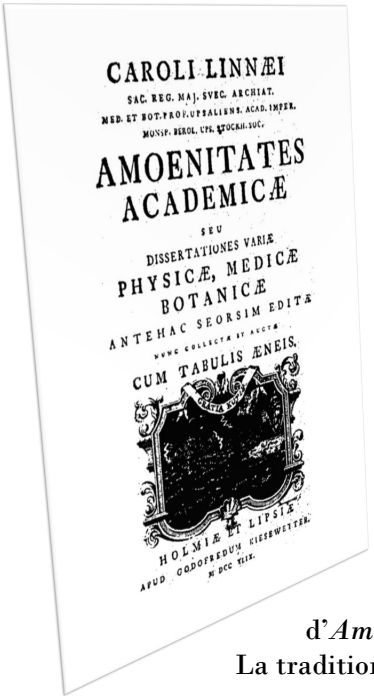
En 1740, ce dernier est nommé à son tour professeur en charge du jardin botanique avec jouissance de la maison. Il réorganise les allées suivant sa classification, crée des bassins reproduisant l'eau de rivière, de lac et de marais. Dans l'orangerie, trois salles chauffées de manière différente abritent des plantes exotiques. Il essaie le café, le riz, la canne à sucre, le gingembre, les oliviers, le thé. Tous meurent. Mais il est le premier à réussir à faire pousser une banane dans l'hémisphère nord. Au milieu des bassins, comme un symbole de la sexualité parmi ses fleurs, il fait installer une reproduction de la Vénus des Médicis. La maison s'emplit rapidement d'enfants, mais aussi d'animaux : des perroquets, des singes et Sjupp, un raton laveur que l'on a enlevé de son Delaware natal et transporté par bateau pour l'offrir au grand naturaliste. Linné note qu'il aime les œufs, les amandes, les raisins et les fruits en général, les gâteaux et toute sucrerie, détestant la choucroute ou tout ce qui a été en contact avec du vinaigre, et également le poisson bouilli. Dès qu'un invité entre dans la maison, il accourt pour lui faire les poches, expérience effrayante pour le malheureux qui a intérêt à lui offrir un sucre. Le plus gros problème vient du jardinier : le raton ne le supporte pas et dès qu'il flaire son odeur, se met à pousser, note Linné, des cris analogues à ceux d'une mouette. Avec cela étonnamment buté : s'il est promené en laisse, il faut prendre garde à ne jamais tirer sur la corde ou il se met en boule entourant la corde de ses pattes et refusant dès lors d'avancer. Sjupp finit tragiquement sous les crocs d'un chien errant. Son maître le dissèque avec une rigueur toute scientifique, mais il conservera toute sa vie son portrait.

Un des perroquets (aujourd'hui empaillé) de Linné

Sa recherche est guidée par une conviction. Fils de pasteur, normalement destiné lui-même à être ministre du culte mais ayant opté plutôt pour la médecine et la biologie, il est persuadé que derrière la diversité de toutes les espèces, de la flore comme de la faune (il est l'inventeur du mot), doit pouvoir se trouver un ordre voulu par le créateur. Et cet ordre doit pouvoir s'exprimer par une classification respectant la totalité de la diversité possible tout en l'organisant. Il aime à dire fièrement : « *Deus creavit, Linnaeus disposuit* », ou : Dieu a créé et Linné a rangé.

Ses *Systema naturae*, dans leur première version, contenaient dix pages dont deux pour les minéraux, trois pour les plantes et deux encore pour les

animaux. Au fil des éditions, le tout grossira jusqu'à faire plusieurs volumes. C'est dans la dixième, en date de 1758, qu'il présente son système de classification binominale. Toute espèce est définie par un nom de genre latin avec une majuscule, et un nom d'espèce en latin avec une minuscule, un adjectif ou un complément de nom, évoquant un trait caractéristique ou un lieu géographique, parfois un hommage à une personne. Dès lors, tout zoologiste voyageant au Japon et entendant glapir saura que ce qu'on lui dit être un *aka-kitsune* est en réalité un *Vulpes vulpes*. Linné estime que la classe des quadrupèdes n'est pas adéquate. Elle ne permet pas de ranger les baleines dans la catégorie : il invente celle des mammifères. Chaque espèce est comme un territoire dont la classification met en lumière les frontières avec les autres, permettant de la situer. Il place ainsi l'homme et le singe dans celle des primates, ce qui fait scandale. Il crée le binôme *Homo sapiens*, qu'il subdivise en cinq espèces, quatre relevant des humeurs selon la tradition grecque. L'*Homo americanus* est de peau rouge, obstiné et colérique ; l'*Homo africanus* est noir et lymphatique ; l'*Homo asiaticus* est jeune, avaricieux et facilement distrait ; l'*Homo europeanus* est blanc, inventif, noble de caractère et belliqueux. Une cinquième espèce est l'*Homo monstruosus*, qui comprend notamment les géants de Patagonie et les Hottentots monorchites. Il apparaît que les classifications, notamment dans leur dimension hiérarchique, peuvent être dangereuses et ne doivent pas être poussées trop loin.


CAROLI LINNÆI
SAC. REG. MAJ. SVEC. ARCHIAT.
MED. ET BOT. PROF. UPSALIENS. ACAD. IMPER.
MONSP. BEROL. UPS. STOCKH. SOC.
AMOENITATES ACADEMICÆ
SEU
DISSERTATIONES VARIÆ
PHYSICÆ, MEDICÆ
BOTANICÆ
ANTEHAC SEORSIM EDITÆ
NUNC COLLECTÆ ET AUCTÆ
CUM TABULIS ÆNEIS.
HOLMIÆ ET LIPSIÆ
APUD GODOFREDUM KIESERWETTER.
MDCC XLIX.

édition originale des Amoenitates

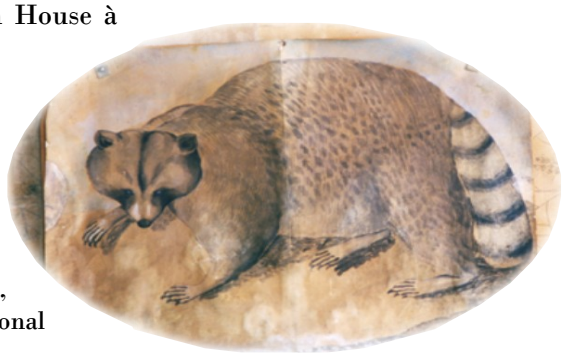
Régulièrement, il emmène ses étudiants et tous ceux qui veulent l'écouter pour une journée passée dans la nature. Il a mis au point huit circuits autour d'Uppsala. Chacun doit être muni d'un chapeau, d'un manteau court, de boîtes dans lesquelles pouvoir mettre ce qui a été ramassé, plantes, insectes, pierres. Un des membres du groupe est nommé secrétaire et prend en note toutes les explications du professeur. Il arrive que trois cent personnes le suivent. Le soir, les étudiants le raccompagnent en musique chez lui et ne le quittent qu'en clamant des « *Vivat Linnaeus !* » Ne souhaitant plus voyager, il envoie ses disciples dans le monde entier (et certains ne reviendront pas de ces expéditions) avec la charge de lui rapporter des descriptions et des spécimens. Daniel Solander est ainsi du premier voyage de Cook, et Johann et Georg Forster du second. Il persuade les plus doués d'entre eux de passer une thèse et il en publie la collection à partir de 1749 sous le nom d'*Amoenitates academicae* ou agréments de la vie académique. La tradition veut qu'il ait rédigé lui-même la plupart d'entre elles.

Lors d'un voyage en Laponie, il avait observé des moules de rivière et s'était étonné du peu de mollusques produisant des perles. Il avait eu l'idée d'introduire dans les coquilles un fil portant un grain de sable et les avait replongées dans l'eau de la Fyrisån, en amont d'Uppsala. Six ans plus tard il récoltait des perles en forte proportion. Il vendit le brevet à un marchand de Göteborg, Peter Bagge, qui ne l'exploita pas. Bien plus tard, les Japonais reprirent sa technique.

Quand son fils fut mort à son tour, Sara Lisa, sa veuve, mit aux enchères ses collections pour faire vivre la famille. Un riche amateur de botanique anglais, sir James Edward Smith, fit la plus haute et l'Université d'Uppsala refusa de la contrer. Le 17 septembre 1784, l'*Appearance* quitta le port de Stockholm en emportant vingt-six caisses qui contenaient 19000 fleurs séchées, 3200 insectes, 1500 coquilles, entre

700 et 800 morceaux de corail, 2500 échantillons de minéraux, 3000 lettres, et des manuscrits. Smith créa la Linnean Society of London, la première des sociétés linnéennes. Elle est aujourd'hui installée dans Burlington House à Piccadilly.

À une libellule découverte dans l'île indonésienne de Yapen, fut donné le nom de *Teinobasis sjupp* en hommage à un raton laveur.



Le portrait de Sjupp (aquarelle)

Références

Duris Pascal (2012) "Linné et le jardin du roi", Paris, intervention dans le séminaire de recherche "Le Muséum national d'histoire naturelle, objet d'Histoire", 16 avril.

Harnesk Helena (2007) *Linnaeus, genius of Uppsala*, Uppsala, Hallgren & Fallgren