

# le Libellio 2'

*J'écris pour moi, pour mes amis  
et pour adoucir le cours du temps.  
(Jorge Luis Borges)*

Le teaming  
Le cerveau  
& Hamlet



**AEGIS**

Printemps 2016

---

*Illustration de couverture :*  
*Au chien stupide, 4 rue des Carmélites, Nantes (26 février 2014)*

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Rédaction : Michèle Breton & Caroline Mathieu

Comité éditorial : Héloïse Berkowitz, Colette Depeyre & Éléonore Mandel

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

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

## Sommaire

4	<b>La rubrique du chercheur geek</b>
	Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret
7	<b>Travail en équipe et innovation</b>
	À propos de Teaming
	de Amy C. Edmondson
	Étienne Minvielle
13	<b>Affaire Hamlet</b>
	Une requête en révision
	Hervé Dumez
21	<b>Peut-on sauver un compte rendu de terrain raté ?</b>
	À propos de Comment améliorer les œuvres ratées ? de Pierre Bayard
	Hervé Dumez
25	<b>L'entreprise comme entité politique</b>
	Un programme de recherche en constitution
	Séminaire avec Isabelle Ferreras
	Héloïse Berkowitz & Hervé Dumez
33	<b>La science de l'influence ou l'influence de la science</b>
	À propos de Green Nudge
	de Éric Singler
	Élodie Gigout
41	<b>Rêveries du chercheur solitaire, ou comment manager son cerveau, ses obsessions et ses divagations</b>
	À propos de Your brain at work
	de David Rock
	Héloïse Berkowitz
55	<b>Retour sur l'amitié</b>
	À propos de Comment se faire des amis de Dale Carnegie
	Héloïse Berkowitz
59	<b>Strategy in a semiglobalized world</b>
	A review of Redefining Global Strategy
	by Pankaj Ghemawat
	Juliane Engsig
69	<b>Le trop-plein d'information : une perspective historique</b>
	À propos de Too much to know
	de Ann M. Blair
	Hervé Dumez
75	<b>Le récit en « caméra subjective »</b>
	Un outil analytique ethnographique : comment et pourquoi l'utiliser ?
	Éléonore Mandel
91	<b>RSE et chaînes de valeur globales</b>
	Intervention de Aurélien Acquier
	Héloïse Berkowitz & Hervé Dumez
101	Chroniques génoises
103	Jacques de Voragine
107	Gênes, nuit du 2 janvier 1547
113	Sampieru Corsu, ou son nom de Venise à Sainte-Marie déserte

*L'importance des équipes dans les processus d'innovation, les stratégies globales, les techniques permettant de gérer le trop-plein d'information à l'âge pré-classique, le green nudge, le cerveau, le management des autres ou comment améliorer les œuvres ratées : nombreux sont les livres recensés dans ce numéro.*

*Quant à la rubrique du chercheur geek, elle traite cette fois des recherches sur Google.*

*Deux séminaires intervenus en 2015 nous ont paru mériter un compte rendu. L'un concerne l'entreprise comme entité politique, l'autre la responsabilité sociale des entreprises et les chaînes de valeur.*

*Pourquoi Hamlet hésite-t-il autant à tuer l'assassin de son père ? La question agite depuis longtemps les historiens de la littérature et elle a hanté Freud. Le Libellio pense avoir trouvé enfin la réponse, provisoirement définitive.*

*Un papier méthodologique est consacré à la transposition aux recherches de terrain de la technique de la caméra subjective.*

*Gênes est peut-être la plus fascinante des villes italiennes. C'est en tout cas ce que pensaient Paul Valéry – la crise qui devait changer sa vie s'y étant déroulée une nuit de tempête – et Fernand Braudel, son historien rempli d'admiration. En mai 2015 s'y est tenue la conférence « Discovering sustainable ocean energy for a new world ». Trois chroniques génoises, dont l'une forcément corse, évoquent cette ville étrange.*

*Un an auparavant, Budapest accueillait une exposition sur Dada et le surréalisme. L'âne vert de Sándor Bortnyik y était exposé. Ce numéro est illustré de quelques-unes des œuvres de ce créateur original, et de photos insolites qui peut-être y font écho.*

## La rubrique du chercheur geek

### Parlez-vous le Google ? (Partie 1)

On parle beaucoup de la qualité des moteurs de recherche mais finalement assez peu des moyens d'améliorer les résultats d'une requête. Or, leur qualité dépend à la fois de la qualité de l'indexation (parcourir le contenu et l'indexer efficacement) sur laquelle vous n'avez pas de prise mais également de la qualité du traitement de la requête (interpréter la requête et renvoyer les résultats correspondants) qui, là, dépend de vous !

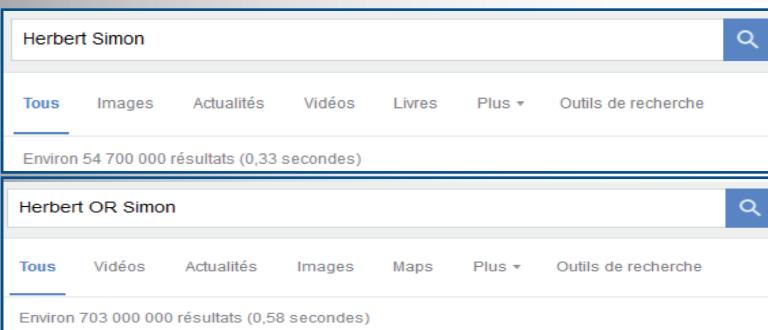
Cet article a pour objectif d'optimiser les requêtes envoyées à un moteur de recherche, en posant la meilleure question possible. Pour cela, nul besoin de s'y connaître en sémantique vectorielle, *text mining*, similarité cosinus et autres joies du *Big Data Processing*, puisque nous ne mobiliserons que des éléments basiques de l'algèbre de Boole (une approche algébrique de la logique) ainsi que quelques mots-clés utiles. Ces mots-clés sont ceux du moteur de recherche le plus utilisé et le plus connu, et celui que nous utiliserons : Google avec ses cinq milliards de requêtes et ses plus de 20 milliards de sites Web parcourus... par jour.

*Dis-moi qui, quoi ou pas, mais surtout dis-le-moi !*

En pratique, poser la meilleure question revient à laisser à Google le moins de liberté possible pour l'interprétation de ce que l'on recherche. Pour cela, il faut être spécifique concernant ce que l'on cherche (qui, quoi, combien), là où il faut rechercher (où, comment), et la période concernée (quand).

Lorsque vous saisissez une requête dans un moteur de recherche, celui-ci interprète chaque terme de la recherche et connecte chacun de ces termes à l'aide d'opérateurs logiques (nommés également opérateurs booléens). La liaison logique dans un moteur de recherche peut être de trois types :

- la conjonction (l'opérateur AND), qui valide les résultats uniquement si les termes connectés par AND sont tous présents ;
  - la disjonction inclusive (l'opérateur OR) qui valide les résultats si au moins un des termes connectés par OR est présent ;
  - la négation (l'opérateur NOT), qui valide les résultats si le terme connecté par NOT n'est pas présent.
- Par défaut, Google ajoute l'opérateur logique AND entre chaque terme de la requête, il est donc inutile de spécifier cet opérateur dans une requête. En revanche, si vous souhaitez rechercher les pages renvoyant un ou plusieurs des termes mais pas forcément l'ensemble des termes, il faut utiliser l'opérateur OR entre les termes.



Herbert Simon

Tous Images Actualités Vidéos Livres Plus Outils de recherche

Environ 54 700 000 résultats (0,33 secondes)

Herbert OR Simon

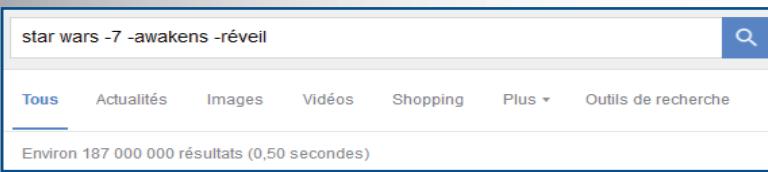
Tous Vidéos Actualités Images Maps Plus Outils de recherche

Environ 703 000 000 résultats (0,58 secondes)

La requête [Herbert Simon]<sup>1</sup> renvoie les pages contenant *Herbert ET Simon*, soit approximativement 54 millions de pages.

La requête [Herbert OR Simon] renvoie quant à elle les pages contenant *Herbert*, *Simon*, ou *Herbert Simon* (ou *Simon Herbert*), soit approximativement 706 millions de pages.

Le dernier opérateur logique utilisable est l'opérateur de négation. Google ne reconnaît pas l'opérateur NOT, qu'il faut remplacer par le signe de la soustraction. En accolant le signe « - » à un terme, vous excluez celui-ci des résultats.



star wars -7 -awakens -réveil

Tous Actualités Images Vidéos Shopping Plus Outils de recherche

Environ 187 000 000 résultats (0,50 secondes)

La requête [star wars -7 -awakens -réveil] renvoie les pages avec *star ET wars* mais ne contenant *NI awakens*, *NI réveil*, *NI le chiffre 7* (et évite ainsi de connaître des éléments du dernier opus de la saga *Star Wars*).

<sup>1</sup> Les crochets représentent ce qui est saisi exactement dans le moteur de recherche ; ces crochets ne doivent pas être saisis dans la requête.

### Guillemets, métacaractère et imbrication

En plus des opérateurs logiques, il existe des éléments pour affiner les recherches. Le plus connu de ces éléments est l'utilisation de guillemets qui permettent de rechercher une expression exacte.

La recherche [“Herbert Simon”] renvoie les pages contenant spécifiquement (et dans cet ordre) « Herbert Simon », soit 375 000 résultats, représentant moins de 1 % du total des pages de la requête [Herbert Simon] sans les guillemets.

The screenshot shows a search bar with the query "Herbert Simon". Below the search bar is a navigation bar with categories: Tous, Images, Actualités, Vidéos, Livres, Plus, and Outils de recherche. The "Tous" category is selected. At the bottom of the search results, a message indicates "Environ 375 000 résultats (0,52 secondes)".

L'autre élément est l'utilisation du métacaractère de l'astérisque (appelé également *wildcard* ou caractère joker) pour compléter une expression dont vous savez qu'il y a un terme mais dont vous n'êtes plus certain.

Si vous cherchez l'auteur Frank Herbert mais que vous ne vous souvenez plus de son prénom, vous pouvez saisir [“\* Herbert”] indiquant ainsi que vous cherchez une expression avec un ou plusieurs termes avant Herbert, spécifiquement et dans cet ordre. Ceci vous permet de filtrer les résultats ne contenant que Herbert, ou Herbert précédé de quelque chose.

The screenshot shows a search bar with the query "“\* Herbert”". Below the search bar is a navigation bar with categories: Tous, Maps, Actualités, Images, Vidéos, Plus, and Outils de recherche. The "Tous" category is selected. At the bottom of the search results, a message indicates "Environ 158 000 000 résultats (0,42 secondes)".

Enfin, il est possible d'utiliser la distributivité des opérations (le *nesting* en terme indigène) dans les recherches pour imbriquer différents opérateurs. En effet, les termes d'une recherche peuvent être mis entre parenthèses afin qu'ils soient traités comme un ensemble. Prenons l'exemple suivant : vous souhaitez effectuer une recherche renvoyant les résultats relatifs à la coordination, la fiabilité et la qualité, à la fois en anglais et en français. Une chance pour vous, le terme coordination peut être utilisé pour l'anglais et le français, mais pour les deux autres termes, il faudra effectuer une requête avec les termes anglais et avec les termes français. Vous vous retrouvez donc avec quatre requêtes : [coordination AND reliability], [coordination AND quality], [coordination AND fiabilité] et [coordination AND qualité] (l'opérateur AND étant accessoire dans ces quatre requêtes). En utilisant la propriété de distributivité, vous pouvez traiter cela en une seule requête, dans laquelle le terme « coordination » est « distribué » aux autres éléments de la requête.

The screenshot shows a search bar with the query "coordination AND (reliability OR quality OR fiabilité OR qualité)". Below the search bar is a navigation bar with categories: Tous, Actualités, Vidéos, Images, Shopping, Plus, and Outils de recherche. The "Tous" category is selected. At the bottom of the search results, a message indicates "Environ 153 000 000 résultats (0,49 secondes)".

les fonctions avancées des moteurs de recherches qui permettent d'intégrer dans une recherche là où il faut rechercher (où, comment), la période concernée (quand), ainsi que certaines fonctions particulières.

### \*\*\* pour aller plus loin \*\*\*

Explication plus détaillée de la phase d'indexation des moteurs de recherche :  
How does Google Search work? – <https://www.youtube.com/watch?v=KyCYyoGusqs>

**Geoffrey Leuridan**  
IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221

**Cécile Chamaret**  
Université Paris Sorbonne Abu Dhabi



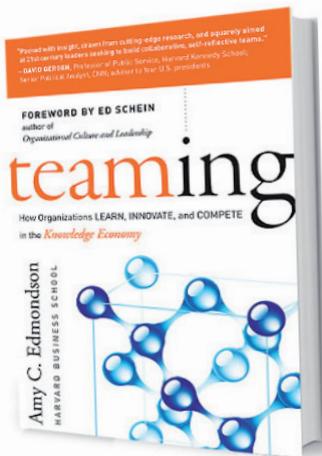
*L'usine rouge*, Sándor Bortnyik (1919)

Pinceau, Stockholm (14 juin 2014)



## Travail en équipe et innovation À propos de *Teaming* de Amy C. Edmondson

Étienne Minvielle  
EHESP – Institut Gustave Roussy



Amy Edmondson est professeur de management à Harvard Business School. Son livre propose une thèse centrale, celle de développer une nouvelle forme d'organisation du travail en équipe, le *teaming*. Face aux univers incertains de l'économie de la connaissance, le *teaming* consacre une manière collaborative de travailler permettant l'apprentissage continu et la recherche d'innovations.

Dès le propos introductif, le lecteur est appelé à une prise de conscience : c'est une tragédie de nos univers professionnels d'observer l'ironie qui entoure la multiplication des réunions ; ces dernières représentent le plus souvent des pertes

de temps, et sont inutiles car guidées par un objectif exclusif de reddition de comptes, et non d'analyse du travail ; d'une manière plus générale, toutes les incitations et les systèmes de promotion ont construit une conception de la performance individuelle ; la conséquence en est une incapacité à organiser les réunions et plus généralement à créer des équipes soudées. Le *teaming* offre en réponse un cadre pour développer des collaborations effectives, et comprendre les ingrédients nécessaires à un véritable travail d'équipe.

Cette thèse est annoncée comme d'autant plus d'actualité que la complexité accrue des situations de travail rend tout *manager* de plus en plus dépendant d'une variété de spécialistes, et que nous rentrons dans une économie de la connaissance où l'échange d'information devient une variable clé. Le *teaming*, fondé sur la collaboration et l'apprentissage, s'oppose à une approche *top-down* encore très présente dans les pratiques managériales, celle de la *commande-et-contrôle* visant à assurer un contrôle sur le travail, à éliminer la variabilité et récompenser la conformité.

Ce livre est autant adressé aux *top managers* d'entreprises ou d'organisations publiques qu'aux *middle-managers* en charge de projets. Il est composé de trois parties assez conséquentes (le livre comprend 290 pages). La première se centre sur le concept même de *teaming*, édictant ses principes généraux. La deuxième explore plus en profondeur les aspects humains associés à ce nouveau style de *management*. La

troisième partie évoque les questions relatives à son implantation dans une variété de contextes de travail. L'ouvrage est très plaisant à lire. On y trouve des résumés concis en fin de chaque chapitre, rassemblant les idées principales, mais aussi délivrant des préconisations managériales. Une sorte d'intrigue s'installe à la lecture des différents chapitres. Le lecteur est en effet très vite conduit à tourner les pages rapidement pour chercher à comprendre l'ensemble de la thèse, et surtout à en juger la force. Ce qui au départ peut paraître une injonction assez banale se transforme en une immersion dans des analyses approfondies où les réflexions théoriques s'accompagnent d'exemples concrets.

*Teaming* est un verbe qui représente une activité dynamique, largement dominée par un état d'esprit et des pratiques de travail en équipe, et non par une conception ou des structures formelles : c'est un travail collaboratif en temps réel (« *on the fly* »). Face à l'instabilité récurrente des équipes observables dans les hôpitaux, les centrales nucléaires, ou les installations militaires, par exemple, ce mode d'organisation permet de mettre en oeuvre une capacité à développer une collaboration instantanée lorsqu'une opportunité apparaît, et cela quels que soient les interlocuteurs du moment. Il s'oppose à la conception traditionnelle de l'exécution de tâches prédéterminées. Pour marquer l'opposition, un (long) rappel est proposé sur le *management* scientifique et le fordisme. Assez vite y est souligné le rôle néfaste de la peur au travail, les pratiques managériales traditionnelles (mais encore répandues) s'appuyant sur le postulat que sans la peur les personnes ne travaillent pas suffisamment. Or cette peur limite la collaboration effective et l'échange d'information. Le *teaming* apporte en réponse une autre approche managériale plus efficace pour s'améliorer, et innover. Les interdépendances complexes qui se nouent lors des démarches d'apprentissage font appel à des compétences interpersonnelles nécessaires pour résoudre les désaccords, surmonter les jargons techniques et revisiter les idées ou problèmes jusqu'à l'émergence de solutions. Ce type de *management* en appelle également à un *leadership* qui sollicite la discussion, questionne, teste les idées au sein d'expérimentations et respecte des temps de réflexion à visée évaluative, bref un *leadership* qui est continuellement dans une philosophie de l'apprentissage. Ajoutons que l'objectif d'une telle pratique est d'apprendre plus vite que les concurrents afin d'accéder à une meilleure performance et d'augmenter la satisfaction au travail.

Adopter cette approche n'est pas sans risque. Elle se confronte aux tensions de groupe et aux conflits. L'ouvrage mobilise des concepts de la psychologie du travail, telles que le réalisme naïf (croire que si les autres ne partagent pas notre point de vue, ils sont irrationnels et raisonnent uniquement en fonction de leurs intérêts personnels) et l'erreur d'attribution fondamentale (attribuer d'une manière excessive une erreur dans une situation de travail aux compétences d'une personne plus qu'aux circonstances auxquelles elle est confrontée). Ce faisant, l'auteur dévoile le caractère humain du *teaming*. Différents principes sont proposés pour faire face à ces situations de tension qui sont inéluctables et limitent les possibilités d'apprentissage. Ils sont au nombre de quatre : travailler sur des représentations les plus partagées possible, créer un environnement psychologiquement sécurisant, apprendre des erreurs et être capable de traverser les frontières intra-organisationnelles (équipes, projets, départements, etc.). Dits ainsi, ces principes peuvent apparaître comme des slogans un peu creux. Mais Amy Edmondson nous propose à partir de là une exploration en profondeur de chacun d'entre eux.

Le premier principe est celui du partage des représentations. L'un des enjeux est de jouer sur les représentations individuelles qui subordonnent les prises de positions professionnelles. Figées, ces représentations individuelles conduisent à des oppositions souvent stériles, chacun campant sur sa position, le conflit étant vécu comme une compétition et non comme un problème à résoudre. Le rôle de *leader* est alors d'essayer de construire une représentation partagée, au lieu d'imposer sa propre expertise. Dans l'idéal, les membres du groupe arrivent à s'impliquer en tant que partenaires et non comme des personnels de soutien qualifiés. Le projet est communiqué comme un objectif ambitieux, et pas de manière défensive. Un exemple comparatif entre quatre services de chirurgie cardiaque vient en appui afin de montrer des applications plus ou moins abouties en fonction du type de *leadership* adopté dans l'implantation d'une technologie de chirurgie peu invasive. Si la technique a une valeur ajoutée démontrée, elle nécessite un changement profond dans l'organisation du travail des équipes chirurgicales. Dans les deux premières équipes, le changement est porté par des chirurgiens au profil différent (« senior » dans un cas, « junior » dans l'autre) mais qui ont en commun le même type de *leadership* : une communication tournée sur les vertus de la technique, mais surtout présentée comme étant en appui des compétences pointues déjà existantes au sein de l'équipe ; une focalisation sur des objectifs fédérateurs (aide aux patients, attractivité du département) ; et une concertation continue dans le cadre d'une instance collective lors de la phase d'implantation. La nouvelle technologie, au fur et à mesure de la lecture des deux cas, apparaît s'implanter d'une manière consensuelle, contrastant avec les deux autres cas.

Le deuxième principe consiste à créer un environnement psychologiquement sécurisant. Un tel environnement joue sur la confiance et le respect. Le *leader* tient aussi un rôle majeur grâce à différents comportements : être accessible, reconnaître les limites de la connaissance existante, être capable de diffuser l'information sur les défaillances du système, inviter à la participation, utiliser un langage direct, et manifester une attente vis-à-vis des membres de l'équipe quant à leur capacité à rendre des comptes en toute circonstance. Il est souligné combien la démarche du *teaming* nécessite un tel environnement pour garantir la liberté d'expression. celle-ci se traduit par des formes d'expression dont on perçoit l'intérêt. Par exemple, une étude menée sur 90 équipes travaillant dans l'industrie pharmaceutique montre que les interruptions et questionnements intervenant lors des réunions de travail permettent d'améliorer le transfert de connaissance et l'acquisition de nouvelles routines. Pourtant, une telle attitude de questionnement, d'échange et de sollicitation d'aide peut être mal perçue dans les univers professionnels. Elle peut être vue comme un consommé d'ignorance à force de questionner, d'incompétence à force de solliciter de l'échange, de négativité à force de remettre en cause le sens commun, et au final de perturbation de l'ordre établi. Ce type d'interprétation est selon l'auteur souvent synonyme d'organisations peu ouvertes à l'apprentissage, car plus orientées sur le contrôle et le respect de l'exécution. L'analyse montre que cette réaction est fréquente, témoignant d'un monde du travail qui n'a pas encore fait sa mue sur le sujet. Car si l'approche traditionnelle du respect de l'exécution marche lorsque le travail est aisément divisé entre tâches, si les « *front-liners* sont ignorants ou manquent d'idées », pour reprendre l'expression de l'auteur (p. 132), elle est moins opérante si l'activité présente une dose d'incertitude, ce qui devient de plus en plus le cas dans



Pardon my French,  
Varsovie (19 juin 2015)

nombre d'activités. L'auteur souligne alors le caractère contre-productif des systèmes hiérarchiques verticaux de ces systèmes traditionnels. Ils sont générateurs de peur dans l'esprit des employés, limitant de ce fait leur capacité d'expression. Or toute démarche d'apprentissage se fonde sur cette capacité à s'exprimer. L'apprentissage des erreurs dépend de la compréhension du processus qui conduit à sa survenue, et cette compréhension ne peut aboutir à un diagnostic précis que dans la mesure où l'expression individuelle et collective est libre lors de l'analyse.

L'apprentissage des erreurs constitue d'ailleurs le troisième principe. Des thèses assez connues y sont abordées, notamment celle du « *blame game* », à savoir le risque que l'analyse d'une erreur conduise d'une manière systématique à la désignation d'une responsabilité individuelle et d'une faute. Pour limiter ce risque, et fort du constat précédemment évoqué (la nécessaire liberté d'expression comme prérequis à toute démarche d'apprentissage), l'auteur formule une recommandation en guise de conclusion de cette partie. Il est nécessaire d'installer un environnement psychologiquement sécurisant lors du décryptage de toutes formes de dysfonctionnements. Seul un tel environnement peut favoriser une démarche d'apprentissage constructive au sein des équipes lors de la survenue d'une erreur. Dans les opérations de routine, ces erreurs représentent le plus souvent des écarts à la norme. Dans les opérations complexes, elles proviennent plutôt des défaillances de système ou de processus erronés. Et dans les opérations innovantes, ces erreurs sont principalement liées à l'incertitude et l'expérimentation. Mais dans tous les cas, un comportement fondé sur la curiosité, la patience et la tolérance à l'ambiguïté favorise leur compréhension et génère des améliorations. Trois phases se doivent d'être respectées : la détection qui doit être encouragée, voire récompensée ; l'analyse qui doit provoquer des réunions les plus multidisciplinaires possible, et s'appuyer sur un cadre méthodologique ; l'expérimentation qui doit s'opérer en maniant un langage constructif, bannissant les propos psychologiquement contre-productifs.

Le dépassement des frontières entre groupes constitués (équipe, département ou organisation dans son ensemble), quatrième principe, nous amène à la description de trois formes de frontières : les distances physiques, les différences de statuts (valeur sociale et position hiérarchique relatives à un statut professionnel), les différences de connaissance (couvrant la connaissance, mais aussi l'expertise, l'expérience et l'éducation). La distance devient un sujet assez clé avec la mondialisation. Le *teaming* cherche à répondre à ce mouvement, en préconisant notamment le développement des dépôts partagés de connaissance. De même, la visite physique, notamment dans les organisations multisites, est un moyen de mieux percevoir les connaissances tacites et de renforcer la confiance. Les techniques proposées pour surmonter ces difficultés relatives aux frontières entre groupes sont multiples, témoignant d'un fourmillement d'idées pratiques.

Fort de ces quatre principes, le lecteur est plongé dans une troisième partie qui s'intéresse à l'implantation du *teaming* dans les collectifs de travail, et cela même si les chapitres précédents ont déjà entamé le sujet. L'approche est nommée « *execution-as-learning* » par opposition à l'« *execution-as-efficiency* », en référence au système traditionnel et à ses fondements tayloriens. La bonne nouvelle est que des compagnies prestigieuses et performantes telles que Toyota, Intermountain Healthcare ou Southwest, l'ont adoptée. La mauvaise nouvelle est que cette approche reste encore peu répandue. Les études de cas proposées, inspirées de travaux menés pendant plus de dix ans par l'auteur sur le sujet montrent des voies différentes dans le développement

de l'approche du *teaming* selon les contextes : dans certains cas, ces voies se révèlent être modestes et ponctuelles dans un premier temps pour faire ensuite tâche d'huile ; dans d'autres cas, elles sont impulsées par la direction générale, et affirmées comme un système intégré de *management* qui percole. Là encore, on retrouve de nombreuses situations concrètes.

C'est d'ailleurs une des grandes forces de l'ouvrage que d'illustrer empiriquement l'ensemble des concepts proposés. Car les concepts en eux-mêmes ne sont pas pour la plupart, de notre point de vue en tout cas, très innovants. À la lecture, on se rattache très vite aux travaux anglo-saxons historiques sur l'apprentissage (cités d'ailleurs en référence dans l'ouvrage, comme Argyris – 1982 – sur les cadres de représentation ; et Schön – 1983 – dans son ouvrage classique où il explique comment les meilleures pratiques s'établissent dans le cours de l'action et non après celle-ci), ou français (notamment ceux de Moisdon, 1997). Les concepts sur l'interprétation positive des erreurs sont également connus dans le domaine de la sécurité depuis longtemps. L'intérêt sur le plan conceptuel réside surtout dans la capacité d'Amy Edmondson à avoir su rassembler l'ensemble des approches théoriques dans un cadre unique. Cela donne un fil conducteur à la déclinaison du *teaming* tout au long de l'ouvrage. L'autre intérêt est d'avoir su ancrer ce cadrage théorique au niveau de l'équipe et des groupes de travail. À ce niveau, le caractère opérationnel de l'approche de *teaming* apparaît clairement. Entre les tactiques, les conseils pratiques, les exemples d'application, le manager intéressé peut puiser de nombreuses références pour sa pratique. C'est une autre valeur ajoutée de l'ouvrage.

Pour finir, deux interrogations me sont apparues à la lecture. La première concerne l'interaction entre le *teaming* et les jeux de pouvoir. Le *teaming* prône une approche coopérative, plaidant l'horizontalité et cassant les lignes hiérarchiques. Si l'alerte est donnée dans l'ouvrage sur le risque de voir les jeux de pouvoir briser cette dynamique du *teaming*, il n'y a pas véritablement de solutions proposées pour les contrecarrer, si ce n'est à dire que le *leadership* doit montrer l'exemple. Une analyse plus poussée sur la remise en cause des jeux de pouvoir dans les organisations, les organigrammes, les systèmes d'évaluation professionnelle, etc., aurait été intéressante. L'autre question réside sur l'efficacité de l'approche, en routine. Si intuitivement, on imagine bien l'utilité du *teaming* dans les situations complexes et innovantes, on peut se demander jusqu'où son application a une portée universelle. Dans de nombreuses situations de travail, le souci de productivité l'emporte, et pousse à exécuter un maximum de tâches routinières dans un temps restreint, à conclure des décisions dans l'urgence – et de toute manière sur la base d'une information imparfaite. Peut-on dans ces conditions faire du *teaming* un principe fondateur des échanges entre membres d'un même collectif de travail alors qu'il requiert du temps ? Jusqu'où peut-il se substituer aux approches traditionnelles ? Les questions restent ouvertes dans la mesure où peu d'évaluations démontrant sa valeur ajoutée sont présentées.

Mais, nous sommes peut-être là un peu excessifs. Les cas proposés démontrent que l'approche peut déjà aider à prévenir de grandes catastrophes. L'exemple présenté de l'explosion de la Navette Columbia est à cet égard édifiant, montrant combien la Nasa, au-delà des apparences, aurait bien fait de s'inspirer du *teaming*. Le 16 janvier 2003, la navette Columbia est lancée avec succès du centre spatial Kennedy. Le jour suivant, l'ingénieur Rodney Rocha visionne une vidéo de ce lancement et perçoit un choc susceptible d'avoir endommagé l'aile droite de la navette. De mauvaise qualité, l'image ne donne pas de garantie. Pour obtenir une meilleure qualité



Chiens, Stockholm  
(13 juin 2014)

d'image, Rocha espère obtenir des photographies de satellites espions. Cela suppose une autorisation du département de la Défense sur demande de la Nasa. Rocha formule cette demande dans un *e-mail* adressé à son supérieur immédiat, avec un signal d'urgence. Quand il apprend que sa demande n'est pas honorée, Rocha écrit un *e-mail* : « *Rappelez-vous le poster de la Nasa affiché largement dans les bureaux, statuant que "si vous pensez que la situation n'est pas sécurisante, c'est que oui, c'est sérieux".* » Il n'envoie finalement pas cet *e-mail* au responsable de la mission, mais le partage seulement avec ses collègues ingénieurs (plus

tard, il expliquera qu'il était généralement recommandé aux ingénieurs de ne pas envoyer de messages à des supérieurs hiérarchiques). Découragé par ses efforts, ayant le sentiment que cela risquerait de remettre en cause sa position à la Nasa, Rocha ne se sent pas le courage d'évoquer ses doutes lors d'une réunion de la mission Columbia organisée huit jours après le lancement de la navette. Il espère que d'autres collègues le feront à sa place. L'opportunité passe. Huit jours après cette réunion, la navette explose lors de son retour dans l'atmosphère terrestre avec sept astronautes à bord.

Interrogé plus tard par ABC News, sur les raisons de son silence lors de cette réunion, Rocha répondra qu'il ne se sentait pas le pouvoir de s'exprimer. Il était trop bas dans la hiérarchie, montrant avec un geste de la main tournant au-dessus de sa tête combien sa supérieure imprimait une certaine forme de pression dans les rapports hiérarchiques. Un *debriefing* de cette fameuse réunion montrera l'attitude de cette même supérieure hiérarchique. Au lieu de laisser une libre expression se diffuser autour de la table, elle prend immédiatement la parole d'une manière que beaucoup jugeront autoritaire, soulignant que la mission n'est pas mise en danger par de possibles grèves à venir. Le second temps de cette réunion montre aussi comment cette responsable de la mission accentue le phénomène en demandant l'avis d'un ingénieur chevronné. Ce dernier confirme l'absence de risque de la mission lié aux possibles menaces de grève occultant toute autre forme de risque. Cette prise de parole rend encore plus difficile l'expression des autres participants.

Si certains ont souligné le manque de « *psychologie sécurisante* » du *management* établi lors du programme de la navette Columbia, d'autres ont fait remarquer le manque de courage des ingénieurs concernés à s'exprimer. Interrogée sur le sujet, la secrétaire de l'US Air Force suggèrera néanmoins que le rôle des *leaders* n'était pas juste d'attendre des remontées d'information, mais de déclencher les conditions favorables à un questionnement collectif dans une forme « *actionable* » (que l'on peut traduire par « *utile dans l'action* »), c'est-à-dire dans le cas présent d'obtenir une image de qualité supérieure sur le dommage présumé de la navette Columbia. Rien que pour cet exemple, la lecture de cet ouvrage est particulièrement intéressante ■

## Références

- Argyris Chris (1982) *Reasoning, learning and action: Individual and organizational*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Edmondson Amy C. (2012) *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Moisdon Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli Arslan.
- Schön Donald A. (1983) *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York, Basic Books.

## Affaire Hamlet Une requête en révision

Hervé Dumez<sup>1</sup>

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

*Dans certaines œuvres on a beau vouloir démontrer  
les rouages de l'horloge du génie,  
il reste toujours un « quid » irrationnel.  
(Lampedusa)*

L'histoire d'Amleth a été contée par Saxo Grammaticus au XIII<sup>e</sup> siècle dans ses *Gesta Danorum* (Dumez, 2012). Nulle ambiguïté dans son récit, comme en témoigne le titre de la traduction française faite par François de Belleforest au XVI<sup>e</sup> siècle : *Avec quelle ruse Amleth, qui depuis fut Roy de Dannemarch, vengea la mort de son pere Hordenville, occis par Fengon son frere, et autre occurence de son histoire*. L'oncle d'Amleth a tué son frère et épousé sa belle-sœur. Une fois Amleth devenu adolescent, le nouveau roi ourdit la mort de son neveu et beau-fils, dont il craint la vengeance, qui sera effectivement implacable. L'identité de l'assassin est claire.

Nombre d'éléments du récit de Saxo se retrouvent dans la pièce de Shakespeare. Mais l'histoire se trouve pourtant profondément altérée. Ce qui frappe le spectateur de cette pièce impossible tant, dans sa version pleine, elle est longue (au point qu'elle est généralement coupée à la scène et ce depuis sa création<sup>2</sup>), ce sont les hésitations d'Hamlet (qui n'ont rien à voir avec le comportement de l'Amleth de Saxo qui feint la folie pour échapper à la mort et préparer sa vengeance) et son comportement incohérent, notamment à l'égard d'Ophélie, si violent, et ce brusquement et sans raison apparente, qu'il finit par entraîner la mort de l'infortunée jeune femme.

### Le problème Hamlet

Tous les commentateurs et critiques se sont acharnés à expliquer cette hésitation d'Hamlet, depuis au moins Goethe.

En pleine Première Guerre mondiale, Walter Wilson Greg (1917) a renouvelé profondément l'interrogation. Il estime tout d'abord que la rencontre entre Hamlet et le spectre de son père doit être vue comme une hallucination d'Hamlet (il y a là une difficulté : cette hallucination est collective, puisque plusieurs personnages disent avoir vu le spectre, à plusieurs reprises, au début de la pièce). Mais surtout, Greg a attiré l'attention sur ce qui paraît être un détail. Pour forcer l'assassin de son père à se découvrir, Hamlet organise une représentation théâtrale, une pièce

1. Je remercie Gilles Arnaud, psychanalyste ami, qui m'a procuré le bonheur de lire l'ouvrage de Pierre Bayard (2007) et a relu la première version de ce texte. En 2007, Hervé Laroche avait rendu compte dans le *Libellio* de *Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ?*

2. La première énigme consiste à se demander pourquoi un génie du théâtre a conçu une pièce qu'il savait parfaitement impossible à jouer de la manière dont il l'avait conçue.



Statue sur la façade du Palais Jacques Coeur, Bourges (25 août 2015)

dans la pièce, intitulée *Le meurtre de Gonzague*, qui figure très exactement l'assassinat de son père. La scène est totalement invraisemblable : comment peut-on penser qu'il existe une pièce dans le répertoire qui soit l'exacte réplique de l'assassinat, qui se déroule d'une manière très particulière puisque le père d'Hamlet est mort d'un poison versé dans l'oreille ? Mais là n'est pas le plus troublant. En réalité, l'action se déroule en deux temps. Tout d'abord, les acteurs jouent une pantomime : la scène du crime est alors représentée sans un mot. L'assassin présumé qui est au premier rang des spectateurs, le roi Claudio, oncle et beau-père d'Hamlet, ne réagit pas. Puis la scène est rejouée avec les dialogues et avec des commentaires à haute voix de plus en plus lourds d'Hamlet. C'est alors que l'usurpateur assassin quitte la scène. Pourquoi, s'il est coupable, Claudio n'a-t-il eu aucune réaction lors de la pantomime ? Greg ne va pas jusqu'au bout de l'interprétation qu'il pourrait donner, mais la combinaison des hallucinations d'Hamlet et de l'absence de

réaction de l'assassin présumé lors de la pantomime conduit à se poser évidemment la question : Claudio est-il vraiment coupable ? Théoriquement, la réponse est quand même positive : en effet, plus loin dans la pièce, Claudio avoue son crime devant les spectateurs et Hamlet qui l'épie. Certains commentateurs ont d'ailleurs estimé que cette scène était une erreur de Shakespeare qui s'ingénie à semer le doute dans l'esprit du lecteur durant toute la pièce mais qui, là, le lève d'un coup. Par ailleurs, comme le note Pierre Bayard (2002), si l'on admet l'hypothèse des hallucinations du personnage principal, thèse que renforce une scène au cours de laquelle Hamlet, discutant avec sa mère, voit le spectre alors que sa mère ne le voit pas, les aveux de Claudio ne relèvent-ils pas eux aussi d'un délire d'Hamlet ?

Depuis, d'innombrables hypothèses et suppositions ont été formulées. La manière dont Pierre Bayard en rend compte est remarquable. Mobilisant Popper et Kuhn (les pages du livre consacrées à ces deux auteurs sont parmi les meilleures présentations qui en existent), l'auteur montre notamment que la psychanalyse a marqué l'apparition d'un nouveau paradigme.

### Le paradigme psychanalytique

Hamlet joue en effet un rôle fondamental dans l'histoire du mouvement psychanalytique. On considère généralement que la naissance de ce dernier date d'une lettre du 15 octobre 1897 à Wilhelm Fliess dans laquelle Freud formule l'hypothèse du complexe d'Œdipe en s'appuyant sur la pièce de Sophocle et sur *Hamlet*. Freud y écrit :

Comment comprendre son hésitation à venger son père par le meurtre de son oncle, lui qui n'a aucun scrupule à envoyer ses courtisans à la mort et qui n'hésite pas une seconde à tuer Laërte. (cité in Bayard, 2007, p. 158)

Tout commence donc par un lapsus de Freud : c'est Polonius et non Laërte qu'Hamlet n'hésite pas une seconde à tuer. Or Polonius est le père de Laërte, comme si Freud ne pouvait pas écrire le nom du père et lui substituait donc le fils... Plus profondément, à cette époque, Freud relie la pièce à la mort du père de Shakespeare en 1601. Autrement dit, le rapport au père se déplace du personnage à l'auteur de l'œuvre. Or,

de manière étonnante et malgré le scepticisme de son entourage, Freud va se rallier par la suite aux thèses de J. Thomas Looney (1920) qui a estimé que l'auteur des œuvres de Shakespeare n'était pas le comédien de Stratford mais Edward de Vere, comte d'Oxford. Dès lors, toute l'interprétation de Freud devrait tomber. Pourtant, dans une réédition de *L'interprétation des rêves*, Freud, qui a maintenu le texte des éditions antérieures inchangé, ajoute simplement une note curieuse : « *Je signale qu'entre-temps j'ai cessé de croire que l'auteur de l'œuvre de Shakespeare était l'homme de Stratford* » (cité in Bayard, 2007, p. 160).

Ernest Jones, un de ses élèves et son biographe, va développer l'interprétation d'Hamlet, une fois la psychanalyse inventée, d'abord dans une étude parue en 1910, puis par un livre (Jones, 1949). Alors que Freud voyait en Hamlet un hystérique, Jones voit en lui, d'après la description faite par Polonius de son comportement, un mélancolique marqué par la perte de l'objet, ici le doute porté sur la femme, d'où ses attitudes vis-à-vis de sa mère et d'Ophélie. Jones renvoie aux *Sonnets* et il imagine l'enfance d'Hamlet (ce que Freud n'a pas fait). Le personnage serait victime d'une double trahison, celle de sa mère et celle d'Ophélie qu'il accuse violemment. Or, Jones a lui aussi été victime d'une double trahison. À l'été 1912, en effet, Freud a accepté de prendre en analyse sa jeune épouse qui souffre de dépression à la condition que Jones ne demeure pas à Vienne (ce dernier s'installe effectivement à Budapest pendant la cure de son épouse). Freud rend compte à Jones par lettres presque quotidiennement du développement de l'analyse de sa femme. Celle-ci progresse mais le résultat est que la patiente, pour laquelle apparemment Freud nourrit quelque sentiment, s'éloigne de son mari. Freud encourage sa patiente à se séparer de ce dernier et à épouser un autre homme, un Américain lui aussi nommé Jones, et il assiste au mariage sans en avertir son disciple, qui se trouve doublement trahi. Son épouse était par ailleurs devenue l'amie d'Anna Freud et Jones tombe amoureux de la fille de son maître, Freud finissant par interdire à Anna de le voir.

### La syllepse

Comme le note Pierre Bayard, on peut penser que l'interprétation d'*Hamlet* par Jones est marquée par la vie même du psychanalyste. Reste que Jones a peut-être raison. Que signifie alors avoir raison dans l'interprétation d'une œuvre ? La thèse est qu'une œuvre, et cela est d'autant plus vrai d'une pièce exceptionnellement ambiguë écrite par un auteur sur lequel on sait si peu, est toujours la rencontre, dans une lecture, d'un texte et d'une histoire personnelle, ce qui fait de la discussion critique, particulièrement sur cette œuvre, un dialogue de sourds : chacun, choisissant les passages qu'il privilégie, construit son point de vue.

Dans son approche, Pierre Bayard fait une place essentielle à une figure de style anormalement peu connue alors qu'elle devrait être au fond de toute analyse du fonctionnement du langage, la syllepse. Il s'agit de l'utilisation d'un même mot dans deux sens et deux contextes différents, souvent au sens propre et au sens figuré. L'une des plus célèbres se trouve dans un vers de Corneille (*Sertorius*, Acte III, scène 1) :

Rome n'est plus dans Rome, elle est toute où je suis.

Dans sa première position, Rome est prise au sens de l'idée éternelle de Rome, dans sa seconde elle est prise au sens de la ville située en Italie. Une syllepse plus compliquée se produit quand le mot n'est pas explicitement répété. C'est le cas dans le premier et le troisième vers de l'extrait qui suit (*Andromaque*, Acte I, scène 4) :

Je souffre tous les maux que j'ai faits devant Troie.  
Vaincu, chargé de fers, de regrets consumés,  
brûlé de plus de feux que je n'en allumai.

Troie a été détruite et brûlée. Dans le premier vers, « maux » renvoie en même temps à cette destruction physique de la ville et aux maux psychologiques dont souffre Pyrrhus. Puis la syllepse est redoublée au troisième vers avec « feux » qui renvoie à la fois à l'incendie de la ville et au feu amoureux qui embrase le même Pyrrhus. Il y a double syllepse bien que ni « maux » ni « feux » ne soient répétés.

Pourquoi la syllepse a-t-elle autant d'importance ? Parce qu'elle renvoie à un usage du langage dans lequel un même mot, et par extension un même texte, peuvent signifier des choses différentes dans des contextes d'interprétation différenciés. Les critiques semblent parler d'une même œuvre, mais ils construisent leurs interprétations sur des passages différents et donc ne parlent pas en réalité de la même chose. Et même lorsqu'ils citent les mêmes passages, ceux-ci prennent une signification profondément différente selon la perspective dans laquelle ils sont interprétés. Comme il a été dit, le tout conduit à un dialogue de sourds (ce qu'indique le sous-titre du livre).

Or, à la toute fin de son ouvrage, très habilement, Pierre Bayard produit sa propre interprétation, comme une nouvelle lecture de l'œuvre, prolongeant l'intuition de Greg (le spectre n'existe que dans l'esprit d'Hamlet, ce que montre le passage peu souvent interprété de la scène entre Hamlet et sa mère au cours de laquelle le premier voit un fantôme alors que la seconde ne voit rien) et celle de Freud, tout en expliquant enfin la violence d'Hamlet à l'égard d'Ophélie mais en marginalisant la scène des aveux de l'oncle et beau-père d'Hamlet (qu'il attribue là aussi à une hallucination possible). Interprétation formidable à bien des égards<sup>3</sup>. Lui qui a consacré l'ensemble du livre à l'idée qu'il y a incommensurabilité entre les interprétations, qui a donc réfuté la possibilité d'une solution définitive possible, présente avec humour la sienne comme un dévoilement ultime, sous la forme d'un épilogue : « *Ce qui s'est passé à Elseneur.* »

3. On se gardera bien sûr de la dévoiler ici, laissant au lecteur le plaisir de la découvrir.

### La solution de l'énigme Hamlet

Peut-on développer une hypothèse alternative à celle de Pierre Bayard en reprenant l'enquête ? Si l'on raisonne dans le cadre poppérien et non pas dans le cadre kuhnien adopté par Pierre Bayard, c'est-à-dire si l'on écarte la thèse de l'incommensurabilité des interprétations, cette hypothèse alternative doit pouvoir expliquer de manière aussi convaincante l'ensemble des éléments de la pièce expliqués par l'hypothèse de Pierre Bayard, et d'autres que cette dernière ne permet pas d'expliquer ou explique moins bien.

Le point de départ d'une enquête (policière) réside bien souvent dans l'analyse des modalités du meurtre qui en disent long sur l'assassin. Le père d'Hamlet a été empoisonné et empoisonné par une substance toxique versée dans son oreille.

Or, de nos jours, 4 % des assassins de sexe masculin utilisent le poison, contre 45 % des femmes aux intentions meurtrières. À l'époque d'Hamlet, les hommes se promenaient une épée ou une dague au côté et l'opposition entre les deux sexes avait toutes les chances d'être encore plus accentuée. *A priori*, les soupçons devraient donc se porter plus naturellement vers une femme. Mais surtout, la grande interrogation porte sur la voie d'injection du poison : l'oreille. D'où peut venir cette méthode très insolite d'assassinat ?

Nulle part dans sa *Gesta Danorum*, Saxo ne la mentionne. Où Shakespeare est-il allé la chercher et pourquoi avoir retenu une telle invraisemblance ? Que s'est-il passé entre l'histoire d'Amleth racontée par un moine saxon du XIII<sup>e</sup> siècle et celle que narre Shakespeare ?

Le dramaturge anglais n'a très probablement pas lu la *Gesta Danorum* mais il s'est inspiré d'une pièce antérieure. En effet, la compagnie théâtrale de Lord Chamberlain a joué une pièce intitulée *Hamlet* en 1594 et ce ne peut pas être celle de Shakespeare. On estime généralement qu'elle était de Thomas Kyd (Winstanley, 1921, p. 48) et on en connaît une réplique : « *Revenge, Hamlet !* ». Impossible de savoir si le poison dans l'oreille figurait dans cette pièce.

C'est semble-t-il François de Belleforest qui a introduit cet élément dans sa traduction en français du texte de Saxo Grammaticus (Lefranc, 1932). Il explique en effet dans son argument, sorte de préface, que l'histoire d'Hamlet l'a inspiré de manière toute particulière par le rapprochement qu'il y a vu avec une histoire récente à laquelle avaient assisté l'Écosse et l'Angleterre. Sans aucun doute possible, Belleforest fait allusion au meurtre de Darnley, second époux de Marie Stuart, reine d'Écosse (Winstanley, 1921). Celui-ci fut assassiné par James Hepburn, comte de Bothwell, et on le retrouva mort dans le jardin de la maison qu'il occupait alors. C'était dans la nuit du 9 au 10 février 1567. Le 15 mai suivant, Marie Stuart épousait Bothwell et le scandale de ce mariage avec l'assassin du mari si tôt après le meurtre agita toute l'Europe et finit par conduire à l'abdication de la reine. Mais d'où vient alors cette étrange idée du poison dans l'oreille ? D'un épisode antérieur de la vie de la même Mary Stuart : la mort de François II, roi de France durant à peine plus d'un an et son premier époux. À l'époque, le bruit avait en effet couru que cette dernière avait assassiné son mari d'un poison dans l'oreille<sup>4</sup>. De ce meurtre-là, elle était innocente, les spécialistes ayant montré depuis que la mort du roi, considérée comme bizarre à l'époque, illustre en fait « *de façon parfaite la physiopathologie du dysfonctionnement tubaire due à une hypertrophie des végétations adénoïdes, avec comme conséquences une otite moyenne chronique et l'évolution vers sa complication mastoïdienne puis encéphalique fatale.* » (Gouteyron *et al.*, 1989, p. 49)

Résumons. Le premier mari de la reine d'Écosse meurt dans des circonstances étranges d'un mal d'oreille. Parmi les contemporains, la rumeur naît qu'elle l'a assassiné en lui versant du poison dans l'oreille. La médecine moderne a montré qu'elle était innocente de cette mort-là. Des années plus tard, le second mari de Marie Stuart est assassiné et Marie épouse le meurtrier trois mois après le meurtre<sup>5</sup>, provoquant un scandale de dimension européenne qui entraînera la perte de sa couronne. François de Belleforest, quand il lit l'histoire d'Hamlet, est frappé par la ressemblance entre l'histoire de Hamlet et celle de Mary Stuart qu'il connaît comme tous ses contemporains la connaissent. Traduisant l'histoire d'Hamlet, et pour que tous les lecteurs prennent conscience comme lui de la ressemblance entre les deux récits, il introduit dans celui d'Hamlet une combinaison de deux événements *a priori* indépendants : la mort du premier époux de Mary, François II, qui a donné lieu à des soupçons de meurtre (le fantasme du poison dans l'oreille) et le meurtre bien réel de son second mari suivi immédiatement des épousailles avec l'assassin<sup>6</sup>.

Lorsque paraît la traduction anglaise du livre de Belleforest, prudemment, l'éditeur coupe le passage de l'argument dans lequel apparaissait le lien explicite entre l'histoire d'Hamlet et la situation politique anglo-écossaise (Elisabeth a fait emprisonner Marie Stuart et la fera finalement exécuter, après un procès manipulé qui a principalement

4. John Lesley, l'un des partisans les plus fidèles de Mary Stuart, a notamment fait état de cette accusation portée contre elle par ses opposants.

5. Une allusion directe à ce fait historique se trouve dans la pièce de Shakespeare lorsqu'Hamlet explique à Horatio, image d'une extrême puissance dans son caractère très concret, que les plats qui furent servis chauds aux funérailles de son père purent être resservis froids lors du banquet de mariage de sa mère (Acte I, scène 2). Dans la pièce, Ophélie explique que le père de Hamlet est mort depuis quatre mois (« deux fois deux mois »). Le remariage a donc eu lieu à peu près trois mois après le décès de Hamlet père, ce qui correspond au remariage de Mary Stuart.

6. Le meurtrier n'avait pas de lien de parenté avec la victime mais Lord Darnley s'appelait en réalité Henry Stuart et il était le cousin de sa femme, Mary Stuart.

7. Lilian Winstanley (1921, p. 7) explique de manière convaincante que les traits « *in the highest degree, distinctive and strange* » du Danemark de la pièce de Shakespeare sont en fait très aisément reconnaissables par le public élisabéthain comme étant ceux du Royaume d'Écosse de l'époque. Un exemple. Le spectre évoque le fait qu'il erre parce qu'il n'a pas reçu l'absolution avant de mourir. Pour un Anglais de l'époque, cela veut dire qu'il est catholique. Les réactions de Hamlet sont plutôt celles d'un protestant, formé à l'Université réformée de Wittemberg. Le Danemark n'est pas connu pour avoir des catholiques sur son sol à l'époque, mais la division entre catholiques et protestants est bien au cœur du problème politique écossais.

8. J'adresse aux autorités danoises une demande solennelle pour que soit ouverte l'urne conservée dans la chapelle du château de Rosenborg et contenant toujours le cœur d'Hamlet père afin que son contenu soit analysé. Je ne doute pas que l'examen ne mette en évidence cette cardiopathie.

porté sur l'assassinat de Darnley). Mais tout spectateur anglais de l'époque qui assiste à la pièce de Shakespeare, sait que le Danemark dont on est en train de lui parler est le Royaume d'Écosse<sup>7</sup> et, dès lors qu'on lui parle de poison dans l'oreille et du remariage d'une reine juste après le meurtre de son mari, connaît très bien l'assassin : il s'agit de la reine, présentée comme un modèle de pureté et d'innocence, Gertrude alias Marie Stuart. Qui, d'ailleurs, pourrait verser un poison dans l'oreille d'un homme endormi sinon celle qui partage sa couche ? Tout s'éclaire donc : si, ce qui intriguait tant Freud, Hamlet tarde à se « venger », c'est qu'il se doute que l'assassin est sa propre mère depuis son remariage précipité. Il hésite à tuer Claudius parce qu'il le sait innocent. Le spectre énigmatique a bien essayé de le convaincre, n'accusant son épouse que d'adultère pour détourner ses soupçons vers l'oncle (« *que ton âme s'abstienne de tout projet hostile à ta mère !* » insiste-t-il à la fin de sa tirade, comme si l'essentiel était bien là), mais Hamlet hésite : il se doute que les hommes de son père veulent le protéger de la folie d'avoir à exécuter sa propre mère (un projet qui peut effectivement « *hérisser chacun des cheveux sur la tête comme les piquants d'un porc-épic furieux* »). N'arrivant pas à se venger sur la vraie coupable, ce qui lui est impossible, il tue ce qu'il trouve sous la main ou derrière un rideau : Polonius, le premier d'une longue série. S'il se met aussi à haïr Ophélie, apparemment sans raison, c'est qu'il craint de subir un jour, de la part d'une femme ayant comme sa mère toutes les apparences de la douceur et de l'innocence, le sort qu'a subi son père. Claudius n'a pas réagi pendant la pantomime, prouvant ainsi son innocence, mais avoue pourtant un crime qu'il n'a pas commis. Il ne s'agit bien sûr pas d'une nouvelle hallucination d'Hamlet mais d'une tentative de l'amant pour protéger la véritable meurtrière, qu'il a épousée par amour, quitte à devoir mourir à sa place.

Revenons enfin à la syllepsé. Gertrude n'a pas versé le poison au sens propre dans l'oreille de son mari : il lui a suffi, une nuit, de lui glisser dans l'ouïe après s'être refusée à lui qu'elle ne l'aimait plus et qu'elle était la maîtresse de son frère. C'est au sens figuré que le poison a été versé dans l'oreille : le roi s'est suicidé ou est plus simplement mort d'une crise cardiaque, ayant souffert depuis son enfance d'une cardiopathie congénitale non diagnostiquée<sup>8</sup>. Gertrude est alors libre d'épouser son amant.

Nous pensons ainsi, modestement, avoir résolu l'énigme qui occupe les commentateurs depuis cinq siècles. Hamlet revient de Wittemberg et apprend à la fois la mort de son père et le remariage précipité et suspect de sa mère avec son oncle. Un spectre lui apparaît – hallucination ? –, moins pour réclamer vengeance et pour le pousser à agir que pour le *retenir d'agir* et le détourner des soupçons qu'il nourrit envers sa mère. Le spectre désigne Claudius mais celui-ci est innocent et ne sait pas comment le crime a été commis, ce que montre sa réaction devant la pantomime. Il s'accuse cependant pour protéger sa maîtresse. La pièce dans la pièce a permis d'innocenter Claudius mais a renforcé les soupçons d'Hamlet. D'où sa question à sa mère : « *Madame, comment trouvez-vous cette pièce ?* » À quoi la reine répond, ce qui sonne comme un aveu : « *La dame fait trop de protestations, ce me semble.* » Dans la scène qui va conduire à la mort de Polonius, Hamlet accuse ouvertement sa mère par deux fois : « *Votre question [il n'y a pas eu de question] est le langage d'une coupable* ». Puis, après avoir tué le père de Laërte, il commente devant sa mère : « *Une action sanglante ! Presque aussi mauvaise, ma bonne mère, que de tuer un roi et d'épouser son frère.* » Et elle de lui avouer un peu plus loin : « *Tu tournes mes regards au fond de mon âme; et j'y vois des taches si noires et si tenaces que rien ne peut les effacer.* » Le spectre réapparaît à Hamlet

alors qu'il est seul avec sa mère, une fois de plus pour le retenir de s'attaquer à elle. Hamlet détourne alors sa violence vers Ophélie, à l'apparence aussi douce et innocente que celle de sa génitrice. Il est paralysé par la perspective d'avoir à tuer la vraie coupable et tue tout ce qui bouge autour de lui, avant la catastrophe finale. Pour le spectateur élisabéthain, l'action était claire : dès l'information donnée par le spectre dans la deuxième scène du premier acte selon laquelle la reine s'est remariée juste après la mort de son mari, et la précision donnée quant au moyen très particulier employé par l'assassin, un poison versé dans l'oreille, il sait que Gertrude est coupable puisque derrière elle apparaît en un filigrane facile à déchiffrer Mary Stuart<sup>9</sup>.

Cette interprétation rend compte de l'ensemble des faits de la pièce, y compris du silence de Claudius lors de la pantomime et de la scène entre Hamlet et sa mère lors de laquelle il voit le spectre et elle non, le spectre étant cohérent puisqu'il empêche Hamlet de s'attaquer à sa mère et qu'il est là pour le paralyser, pas pour le pousser à l'action. Elle est par ailleurs parcimonieuse en permettant d'éviter des hypothèses *ad hoc*, par exemple la culpabilité d'Ophélie ou les aveux de Claudius qui relèveraient d'une nouvelle hallucination d'Hamlet.

### Retour à Borges

Et pourtant, notre conclusion aura résolument des accents argentins. Dans ses études sur Dante, Borges<sup>10</sup> (1982) s'attarde en effet sur le vers 75 du chant XXXIII de *L'Enfer* « *Poscia, piú che 'l dolor, poté 'l digiuno* » et son ambiguïté indécidable : Ugolin a-t-il ou non dévoré ses enfants dans sa prison, fou de douleur et de faim ? Nous ne le saurons jamais, les mots de Dante le suggérant sans l'affirmer. C'est ce doute persistant qui fait la puissance de ce vers. S'inspirant on ne sait par quels intermédiaires d'un récit ancien, un dramaturge dont nous ne savons quasiment rien le reprend en le rendant volontairement à jamais énigmatique dans une pièce qu'il savait injouable. Hamlet est-il fou ? Certains passages de la pièce le suggèrent et d'autres infirment cette idée. Claudius a-t-il tué son frère pour épouser sa veuve ? Ses aveux le montrent, et certaines scènes insinuent néanmoins un doute persistant. L'assassin n'est-il pas plutôt Horatio, Guildenstern, l'un des fossoyeurs, ou Ophélie (ce qui expliquerait son suicide) ?

Reste surtout à comprendre pourquoi certaines œuvres peuvent se révéler aussi puissantes par l'indécidabilité qu'elles instaurent, au point que chacun puisse y trouver quelque chose d'étrangement et profondément personnel, différent de ce qu'un autre pourra lui aussi éprouver en y étant confronté ■

### Références

- Bayard Pierre (2002) *Enquête sur Hamlet. Le dialogue de sourds*, Paris, Minuit.  
 Bayard Pierre (2007) *Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ?*, Paris, Minuit.  
 Borges Jose Luis (1982) "Everything and nothing", in *L'auteur et autres textes*, Paris, Gallimard.  
 Dumez Hervé (2012) "Chroniques suédoises. Amleth", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 3, pp. 80-83.  
 Gouteyron Jean-François, Salf Eric & Faugère Jean-Marie (1989) "La mort de François II. Conséquence de l'évolution d'une otite moyenne chronique", *Communication présentée à la séance du 16 décembre 1989 de la Société Française d'Histoire de la Médecine*, pp. 49-54.

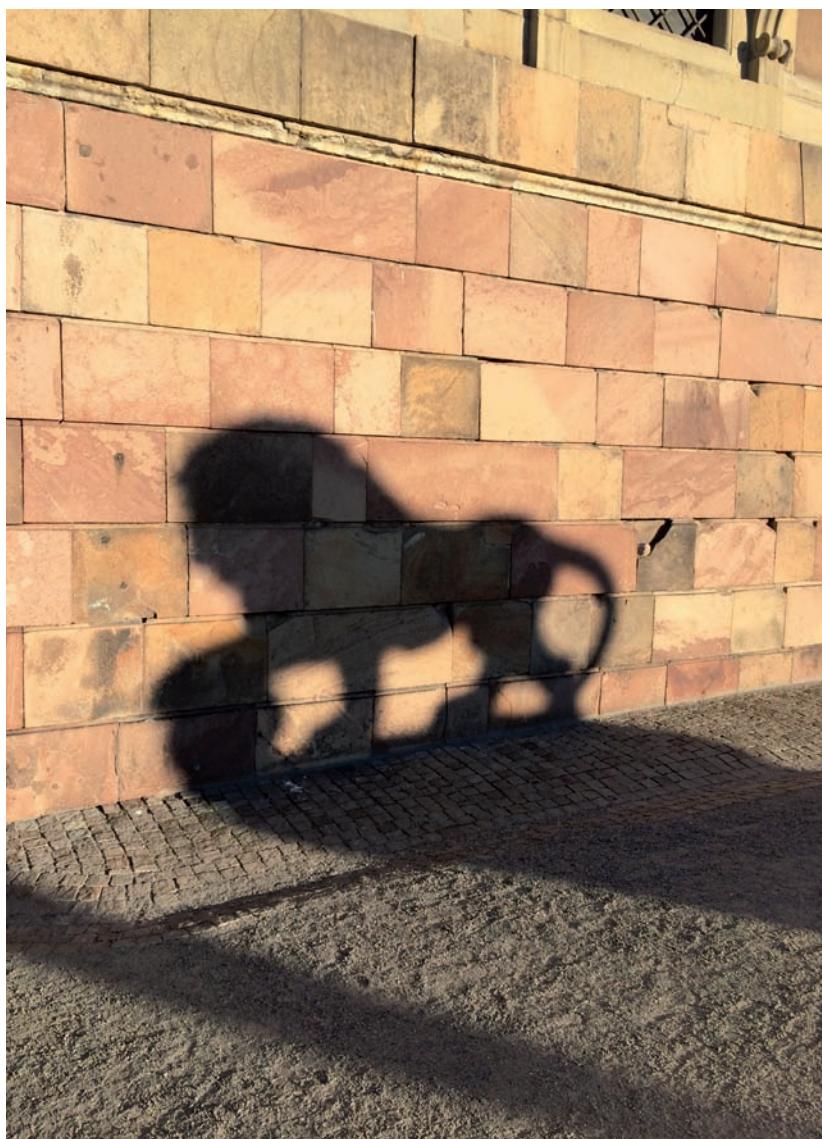
9. Shakespeare a par ailleurs multiplié les indices, comme le fait qu'Ophélie offre de la rue (*ruta graveolens*) à la reine et s'en réserve un peu pour elle, en expliquant que la signification pour les deux est très différente (syllepse) : la rue est une plante à l'odeur forte et fétide (la reine coupable) mais elle est aussi appelée herbe de grâce, ce que rappelle l'innocente Ophélie.

10. Qui est l'auteur d'un très beau texte sur l'énigme Shakespeare (1982).



Statue sur la façade du Palais Jacques Coeur, Bourges (25 août 2015)

- Greg Walter Wilson (1917) "Hamlet's hallucinations", *The Modern Language Review*, vol. 12, n° 4, pp. 393-421.
- Jones Ernest (1949) *Hamlet and Oedipus*, New York, Norton.
- Laroche Hervé (2007) "Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp. 18-21.
- Lefranc Abel (1932) "Lénigme d'Hamlet", *Comptes rendus des séances de l'Académie des Inscriptions et Belles Lettres*, vol. 76, n° 2, pp. 208-210.
- Looney J. Thomas (1920) 'Shakespeare' identified in *Edward De Vere, the seventeenth earl of Oxford*, London, C. Palmer & New York, Frederick A. Stokes Co.
- Saxo Grammaticus (1995) *La geste des Danois*, Paris, Gallimard-NRF.
- Winstanley Lilian (1921) *Hamlet and the Scottish Success. Being an examination of the relations of the play of Hamlet to the Scottish succession and the Essex conspiracy*, Cambridge, Cambridge University Press.



*L'ombre du lion du château royal, Stockholm (14 juin 2014)*

## Peut-on sauver un compte rendu de terrain raté ? À propos de *Comment améliorer les œuvres ratées ?* de Pierre Bayard

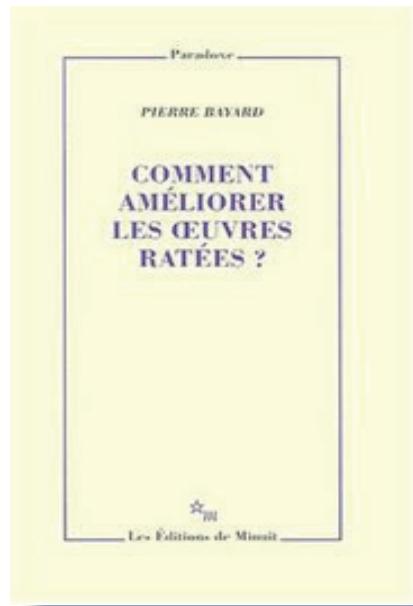
Hervé Dumez

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

**L**e chercheur qui fait du terrain, le doctorant CIFRE par exemple, se demande souvent s'il faut qu'il soit présent dans le rendu qu'il produit de son expérience, ou s'il doit en être absent (la science se devant d'être objective). Il réduit souvent cette question à un choix cornélien : faut-il employer la première ou la troisième personne ? À quoi sert de conduire un travail de terrain approfondi, si celui qui l'a mené est finalement totalement absent du résultat qui en est produit ? En même temps, une expérience de terrain éminemment subjective fait souvent problème, ne serait-ce que parce qu'elle assomme le lecteur. D'où les ratages. Peut-on les rattraper et comment ? Le petit livre de Pierre Bayard (2000) peut sans doute être utile pour répondre à ces questions. Avec les précautions qu'il convient de prendre lorsque l'on opère une transposition du monde littéraire à celui de la recherche.

Le projet est assez étonnant : prendre quelques grands auteurs, identifier des œuvres pleinement ratées, comprendre pourquoi elles le sont et, en conséquence, proposer de les améliorer. Parmi ces ratés, des œuvres de jeunesse : *L'Olive* de Du Bellay, *Jean Santeuil* de Proust, *Moulin premier* de René Char. Des œuvres du vieillissement : *La Franciade* de Ronsard, *Héraclius* de Corneille, *Fort comme la mort* de Maupassant, *Le bonheur fou* de Giono. Et des œuvres de la maturité : *Dieu* de Victor Hugo, *Amour* de Duras, *La Henriade* de Voltaire, *Rousseau juge de Jean-Jacques*, *Les Martyrs* de Chateaubriand, *Dom Garcie de Navarre ou le Prince jaloux* de Molière.

Dans les premières, les auteurs n'ont pas encore trouvé leur style. Dans les dernières, ils ont tendance à accentuer à l'excès des traits qui leur sont propres : Corneille complexifie l'intrigue à l'extrême, Duras pousse son écriture éthérée dans ses derniers retranchements. On peut faire l'hypothèse qu'un grand auteur atteint un point de quasi-perfection dans une œuvre, qu'il réédite alors éventuellement dans la suivante, puis qu'il finit par sombrer dans la troisième ou la



1. Rompt avec toute interprétation romantique, Valéry explique de cette manière le brusque silence de Rimbaud. Le jeune poète avait inventé un art particulier de la dissonance dans la musicalité, et il est allé au bout de cet art par ailleurs facile à imiter. Conscient de cette limite atteinte, il a refusé de s'imiter lui-même, préférant arrêter d'écrire plutôt que de produire des œuvres ratées.

2. Peut-être l'essai n'est-il si impressionnant que parce que cette œuvre de jeunesse, pour être nettement inférieure à *La Recherche*, n'est finalement pas complètement ratée.

quatrième. S'il repart sur un nouveau cycle, se réinventant, il peut retrouver la réussite. Sinon, il lui faut arrêter<sup>1</sup>. C'est que l'équilibre d'une œuvre réussie est improbable et fragile. Il est donc très facile de rater une œuvre :

Nous ferons donc l'hypothèse que l'œuvre littéraire « réussie » – et a fortiori le chef d'œuvre – trouve un équilibre entre deux grands types d'écriture, une écriture de l'hallucination et une écriture de l'isolation. Par écriture de l'hallucination, nous entendons une écriture submergée par un trop-plein d'affects et de représentations, comme possédée par eux. Le sujet y laisse transparaître, avec peu d'aménagements, l'intensité de sa souffrance ou le contenu de ses désirs. Au contraire, une écriture de l'isolation sera marquée par la maîtrise, le contrôle, l'explication. Le sujet a trop bien réussi la transformation littéraire du fantasme et, protégé par sa propre création, ne laisse plus aucun accès mener à lui. (pp. 95-96)

Une œuvre peut être ratée par excès de chaleur, de présence personnelle de l'auteur, ou par excès de froideur, une forme d'absence de l'auteur à ce qu'il fait. Une œuvre réussie gère la distance de l'auteur à ce qu'il écrit, ce qui permet au lecteur d'entrer en elle.

Dans les œuvres marquées par un excès d'hallucination [...], leur exposition est perçue comme impudique et, à ce titre, angoissante. Dans les œuvres trop élaborées en revanche, la réserve jugée excessive de l'auteur dans l'expression de lui-même dissuade le lecteur de s'y intéresser. (p. 115, note 4)

Pierre Bayard va au bout de sa logique (avec humour, l'ironie n'excluant pas le sérieux, comme l'avait noté Kierkegaard). Il décide de donner les lignes d'une réécriture des œuvres ratées sur lesquelles il a disserté. L'essai le plus impressionnant est celui qui porte sur *Jean Santeuil*<sup>2</sup>. L'amélioration opère sur deux plans. D'une part, *Jean Santeuil* est écrit à la troisième personne, et Pierre Bayard le réécrit à la première. D'autre part, Proust n'a pas encore découvert à cette époque la puissance de la phrase longue qui caractérise *La Recherche*. Pierre Bayard change donc la ponctuation de *Jean Santeuil*, agrégeant les phrases en une seule ayant la longueur de celles de *La Recherche*. Le résultat est proprement spectaculaire.

Ce qui est sans doute le plus intéressant dans la tentative d'amélioration est le passage paradoxal du « il » au « je ». On pourrait penser que la troisième personne est plus froide que la première, et qu'elle évite l'écriture d'hallucination. De manière très convaincante, Pierre Bayard explique qu'il n'en est rien : le « il » de *Jean Santeuil* laisse trop percer le jeune Proust. Au contraire, le « je » du narrateur de *La Recherche* trouve la bonne distance, celle qui permet au lecteur d'entrer dans l'œuvre.

Pierre Bayard aborde alors l'amélioration des autres ratés : en empruntant à Brecht, ajouter des pancartes à la mise en scène de Corneille, ce qui permettrait au spectateur de comprendre qui est qui ; supprimer les amphigouris du style chateaubriandésque en faisant raconter l'histoire des martyrs par leur bourreau ; couper la fin de Dom Garcie, pour créer l'indécidabilité qui fait la force du *Misanthrope* ; passer *La Franciade* en alexandrins (une inspiration venant du *Pierre Ménard* de Borges qui se serait lui-même livré à la transposition du *Cimetière marin* en alexandrins...) ; transposer *La Henriade* en prose pour y introduire la naïveté ironique qui fait la réussite de *Candide* et dont l'épopée de Voltaire est, dans sa forme actuelle qui en fait un lamentable raté, totalement dépourvue ; etc. La réécriture la plus loufoque étant celle de *Moulin premier* de René Char qui, visiblement, résiste à toute tentative d'amélioration !

Ce petit livre est plein d'humour et profond.

Est-il possible de le transposer ? À la manière de l'auteur, ayons-en l'audace. On l'a dit, lorsqu'un chercheur – c'est souvent le cas des doctorants – a passé du temps sur

un terrain, il se demande si la description et la narration qu'il va en faire doivent se mener à la première personne ou à la troisième. La question, montrent les analyses de Pierre Bayard, n'est pas la bonne. Un « je » soigneusement construit comme celui de *La Recherche* peut permettre de trouver la bonne distance. Un « il » peut quant à lui être trop lointain ou, comme celui de *Jean Santeuil*, laisser trop voir la personnalité de l'auteur au détriment de son sujet. Tout n'est, en matière de description, qu'affaire de bonne distance. Une thèse qualitative ratée peut alors l'être par excès de subjectivité ou par fantasme d'objectivité. Si l'on suit Pierre Bayard, il est toujours possible de la réécrire pour l'améliorer. De la première à la seconde version, peut-être à la troisième. Bon courage ■

### Référence

Bayard Pierre (2000) *Comment améliorer les œuvres ratées ?*, Paris, Minuit.

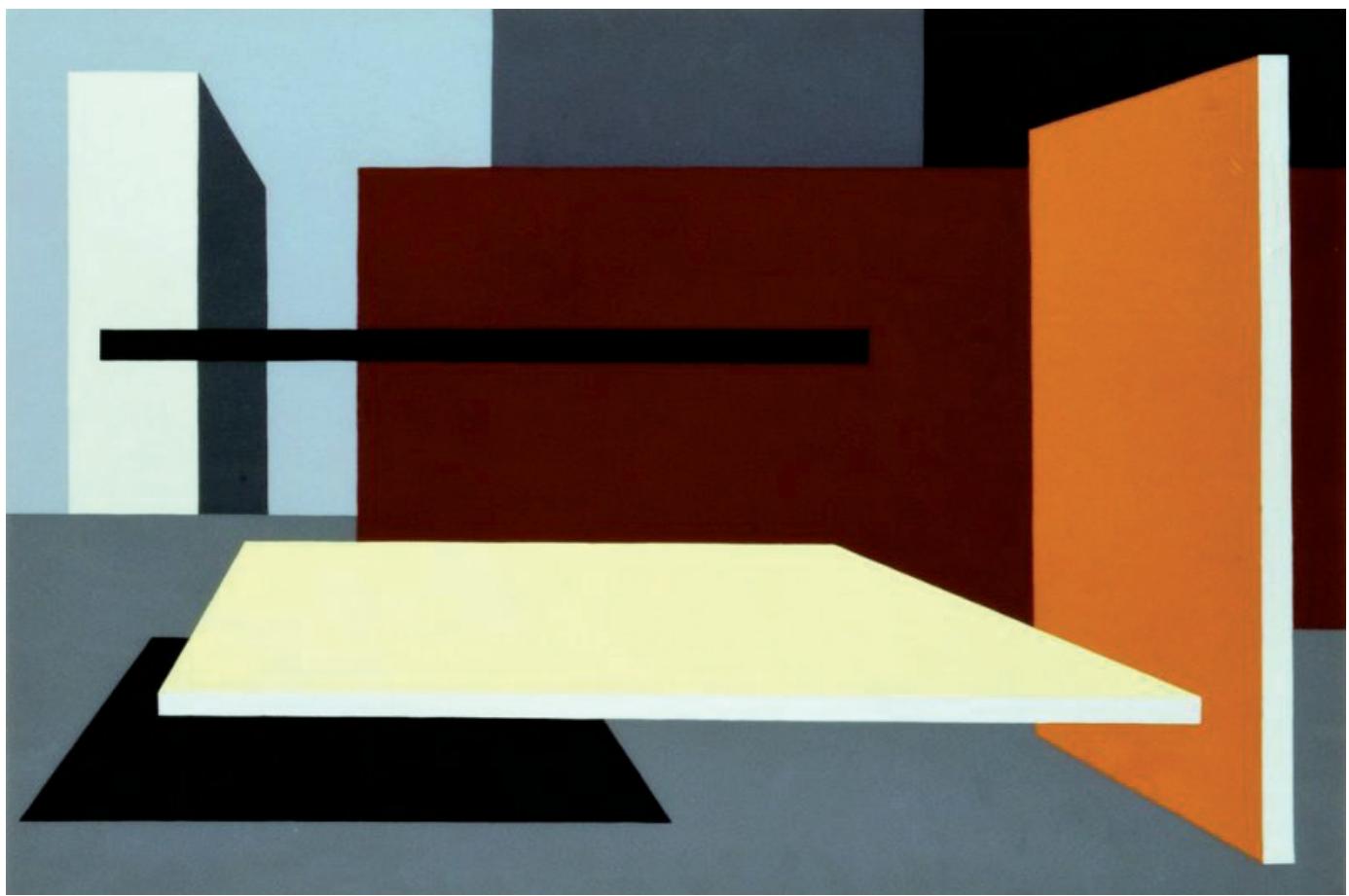


*Fête la lutte, Avignon (15 août 2015)*

*Ballon sur l'étang de Corot, Ville d'Avray (8 novembre 2015)*



*Composition*, Sándor Bortnyik (1923)



## L'entreprise comme entité politique Un programme de recherche en constitution Séminaire avec Isabelle Ferreras

*notes prises par Héloïse Berkowitz & Hervé Dumez  
i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay*

LE 2 OCTOBRE  
2015, ISABELLE  
FERRERAS,  
CHERCHEUR  
QUALIFIÉ AU  
FONDS NATIONAL  
DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
(BRUXELLES) ET  
PROFESSEUR  
DE SOCIOLOGIE  
À L'UNIVERSITÉ  
CATHOLIQUE  
DE LOUVAIN, A  
PRÉSENTÉ SON  
PROGRAMME  
DE RECHERCHE  
AU CENTRE DE  
SOCIOLOGIE DES  
ORGANISATIONS

**L**'exercice est un peu particulier parce que la recherche en est à un stade très exploratoire. L'enjeu est de présenter le grand cadre général en voie de constitution autour de l'hypothèse de l'entreprise comme entité politique, et de contribuer à formuler une manière d'organiser la recherche sur ce sujet.

Commençons par trois considérations préliminaires. Il est aujourd'hui difficile de parler de l'entreprise, de l'économie, du travail parce que les termes ont très peu à voir avec la réalité actuelle. Tout d'abord, le terme économie vient du grec *oikos-nomos*, les règles de la vie domestique. Il n'y a pas de façon plus inappropriée de parler d'économie puisque le terme originel renvoie à un maître de maison, le patriarche, qui élabore les règles de son domaine et qui participe par ailleurs à la vie politique. Ensuite, le terme de travail (ou *tripalium*, un instrument de torture), relève de la *sub-ordinatio* puisque le salarié, mais aussi le « sous-traitant » est en situation de subordination complète vis-à-vis du donneur d'ordres. Enfin, le terme de service (*servitium*) renvoie quant à lui à l'esclavage. Quand on étudie ces termes, on n'est pas étonné de la confusion générale dans nos sociétés, ni de constater que le domaine de l'économie renvoie à la sphère privée et s'oppose à la sphère publique. Le principe politique d'égalité est en effet totalement étranger à l'économie, à la subordination.

Le programme de recherche proposé consiste à faire l'hypothèse que l'entreprise est une entité politique. Il ne s'agit pas de nier la réalité de l'entreprise mais de reconnaître que voir l'entreprise comme une organisation économique constitue une formidable réduction de ce qu'elle est. La difficulté de cette discussion, c'est que l'entreprise est objet de recherche pour des disciplines et sous-disciplines multiples qui proposent chacune des apports mais fonctionnent trop dans leur spécialité. Il convient donc de construire un champ de controverses et de débats.

Trois moments vont organiser le propos : tout d'abord la présentation du terrain de déploiement du projet démocratique et du concept opérationnel d'espace public ; ensuite la description des différentes dimensions de l'entreprise comme entité politique ; enfin l'annonce de l'agenda scientifique et de l'horizon critique.

## Le terrain du déploiement du projet démocratique

Isabelle Ferreras vient de la sociologie du travail, mais d'une sociologie du travail assez différente de la tradition française. Elle a publié aux Presses de Sciences Po une *Critique politique du travail* (2007) qui défend l'idée que le travail aujourd'hui fait partie des expériences politiques par excellence. Travailler dans une économie de services aujourd'hui consiste à mobiliser nos conceptions du juste et de l'injuste dans le contexte du collectif. Or, la tradition libérale sépare libéralisme politique et libéralisme économique alors que l'actualité de la démocratie se joue pourtant aujourd'hui dans le champ économique. La question devient : pourquoi la démocratie s'arrête-t-elle à certaines frontières ?

Pour répondre à cette question, il faut mobiliser la notion d'espace public : le travail est pris dans l'espace public. C'est le client en tant que tiers qui intervient dans l'espace de travail et qui importe la culture de l'espace public dans cet espace de travail. Bien évidemment, Habermas est ici incontournable. Mais sa conception est substantielle : il identifie des arènes, des lieux, mais ne voit pas que l'entreprise pourrait faire partie de cet espace. Il serait possible d'opposer la démocratie comme technique (en tant qu'obtention d'un accord entre individus) à la démocratie comme projet (une chose qui se déploie, un espace en expansion, toujours en construction, faisant des progrès dans certains domaines et régressant dans d'autres). Ici, il faut revenir à Habermas et son approche de l'intérêt. Il en identifie trois : l'intérêt de contrôle, l'intérêt de connaissance et l'intérêt d'intercompréhension. L'intérêt de connaissance c'est l'émancipation, c'est-à-dire donner à la société la capacité de se comprendre et de s'émanciper, ce qui correspond aux sciences sociales critiques (émanciper signifie cesser de prendre par la main : dans la Rome antique, quand on achète un esclave, on le prend par la main).

La perspective de voir le projet démocratique comme un projet qui se déploie, qui peut connaître des flux et des reflux, dans un espace de la sphère publique en expansion, s'arrime donc à cette épistémologie de l'émancipation.

## L'entreprise comme entité politique

Si l'on adopte la perspective qui vient d'être énoncée, le contexte institutionnel du travail, qui est l'entreprise, fait de cette dernière une institution. L'entreprise n'est pas qu'une organisation qui contrôle, elle constraint, elle est source de violence symbolique, elle peut être lieu d'émancipation. Il faut mobiliser les concepts de Chassagnon (2010) et voir l'entreprise comme fondée sur le pouvoir. L'entreprise est un lieu où s'exprime une certaine autorité. Il y existe un pouvoir *de jure* qui organise les contraintes, et il y a aussi un pouvoir *de facto*, celui de l'accès aux ressources, les complémentarités économiques dans les rapports interfirms par exemple.

On retrouve dans l'entreprise les caractéristiques d'un gouvernement interne et externe (Ferreras refuse le terme gouvernance car elle veut volontairement appliquer les termes de la politique). Les parcelles de pouvoir sont distribuées entre les mains de divers acteurs, certains qui peuvent prendre des décisions, des donneurs d'ordres, et d'autres qui ne peuvent pas. On a là les premiers éléments d'une théorie politique de l'entreprise. Ces éléments n'ont rien d'économique. Ce n'est pas l'économie qui va nous permettre de mettre le doigt sur ce qui fonde l'entreprise. On trouve bien sûr de la rationalité instrumentale, mais il n'y a pas que cela, il y a une rationalité politique, sans laquelle d'ailleurs la première ne fonctionnerait sans doute pas.

## Plan de travail

Si l'on prend cette hypothèse selon laquelle l'entreprise est une entité politique, alors quatre tâches sont à mener.

Premièrement, il faut mobiliser un ensemble de travaux disparates pour identifier les contributions utiles. On peut remonter aux institutionnalistes, à des travaux en droit comme ceux de Morris Cohen (1927) dans l'entre-deux-guerres qui propose l'application de la notion de souveraineté aux entreprises plutôt qu'aux propriétaires. Bien qu'il y ait un droit des sociétés, un droit des contrats, un droit du travail, etc., il n'y a pas de droit de l'entreprise à proprement parler. L'entreprise est une institution essentielle dans la vie sociale, mais qui n'est pas pensée par le droit avec un système de droits et de devoirs appropriés.

Deuxièmement, il faut mener un travail empirique, retourner sur les terrains avec cette hypothèse, afin de construire et documenter ce nouveau cadre, et comprendre les enjeux critiques avec un effet de décalage.

La troisième tâche est celle de l'évaluation : il faut réviser la théorie sociale et démocratique. En Occident, notre héritage intellectuel est fortement marqué par une bi-partition entre le domaine de l'espace public d'un côté, et l'économie de l'autre. Cette compréhension très frustre obscurcit la capacité à concevoir aujourd'hui une théorie sociale adaptée à la réalité de l'entreprise. Quant à la théorie politique de la démocratie, il s'agit de se donner les moyens de prendre réellement au sérieux la place de l'entreprise dans le projet démocratique.

La quatrième tâche est prospective et essaie de s'emparer des enjeux normatifs que la perspective de voir l'entreprise comme une entité politique pose dans le cadre du projet démocratique.

## L'horizon critique

L'hypothèse réouvre une manière de penser. Si vous voyez l'entreprise comme une institution politique, vous la réinsérez dans la réflexion sur la démocratie. Au premier rang des questions posées, il y a celle des rapports avec l'État. Il faut repasser ces questions en revue, les reprendre.

Une innovation institutionnelle marquante en ce qui concerne la capacité des sociétés à se démocratiser s'opère avec le bicamérisme, dont les formes varient de -97 av J.-C. avec la révolte de la Plèbe et l'accord qui est trouvé pour lui donner du pouvoir et partager avec elle le pouvoir anciennement entièrement détenu par les Patriciens, jusqu'à ses formes modernes en Angleterre. Il s'agit d'un compromis entre classes dominantes et classes populaires qui permet de partager le pouvoir. Le cas anglais est un cas très parlant vis-à-vis de l'entreprise : à la Chambre des Lords, ce sont des propriétaires de terres, l'analogie est forte avec les actionnaires. Notre hypothèse met en lumière le fait que l'entreprise aujourd'hui est dirigée comme si l'Angleterre était gouvernée par la seule House of Lords. Il manque les représentants des non-propriétaires. On a les balbutiements de Chambres



*Support de feu d'artifice en forme de chien de chasse (Italie du Nord, XVIII<sup>e</sup> siècle), Nuremberg (4 août 2015)*

législatives avec certains dispositifs existants, qui montrent bien que l'entreprise est une entité politique. Mais on voit bien qu'il existe une palette de choses à inventer.

De même, la citoyenneté est intéressante à étudier. Si travailler, participer aux activités de l'entreprise, est une manière d'avoir une place dans la société, le travail devient un enjeu de citoyenneté. La question du chômage devient un vrai problème démocratique.

La défense du salariat telle qu'on la voit relayée par les syndicats est tout à fait insuffisante. Les syndicats se trompent d'objectifs au sens où il faut déplacer le débat et reconnaître de fait que la vie économique fait partie de la vie politique. Refuser la vie au travail reviendrait à refuser la citoyenneté.

Pour revenir à l'économie, il vaudrait mieux parler d'un espace politique dans lequel on trouve des entités plus ou moins productives.

## DÉBAT

**Question :** *J'adhère à l'idée de rapporter ce qui se passe dans les entreprises à l'espace politique. Mais est-ce que Marx n'a pas dit la même chose ? Mais il semble que vous regardez chaque entreprise prise une à une, comme une entité politique. Les approches critiques ne sont pas aussi corporatistes.*

**Réponse :** Je ne cherche pas à convaincre ou défendre quelque chose que je pourrais faire passer pour clair et ficelé. Mon objet n'est pas de me confronter à Karl Marx. Toute la tradition des sciences sociales critiques s'ancre dans le geste de Marx, mais en même temps on vit dans un monde différent. Il y a pourtant un point important : effectivement, il me paraît essentiel de considérer l'entreprise dans son individualité. Et l'une des tâches à mener consiste à comprendre les différences entre entreprises. Par exemple, il est clair aujourd'hui que les entreprises multinationales posent un problème politique nouveau et que le traiter relève de l'urgence.

**Question :** *J'adhère également au projet. Je le pense très intéressant sur le plan politique. Cela dit, le travail est-il aussi central ? Par contre, du point de vue des sciences sociales, je suis un peu frustré. Je n'ai pas bien compris ce que vous attendiez concrètement sur les plans analytique et empirique. Qu'allez-vous faire concrètement ? Dernière question, j'ai lu votre livre sur le travail. Il m'a paru très centré sur les services et les caissières. Dans ce cas-là, le client est là et ouvre un espace public. Mais dans l'industrie, les collectifs de travail s'envisagent souvent en référence à la famille et cela semble assez différent de ce que vous avez analysé.*

**Réponse :** La stratégie de réduction du temps de travail à gauche a été importante. Si l'on admet l'aliénation par le travail, c'est logique. Si l'on considère le travail comme une citoyenneté, le travail devrait être un lieu d'émancipation. Il est possible que cette position ne soit pas bien comprise. Que suis-je en train de faire ? *Gouverner le capitalisme* (Ferreras, 2012) est une première étape, qui vise à ouvrir le champ des possibles. J'étudie en pratique, avec un étudiant, une entreprise qui va devenir bicamérale. Un de mes articles, co-écrit avec Hélène Landemore (2016), vient de sortir dans *Political Theory* sur l'analogie État et entreprise et toutes les objections que l'on a opposées à cette analogie. Sur le volet empirique on met en place une étude en Belgique de différentes organisations qui sont en « transition démocratique ».

**Question :** *Cette thèse est-elle applicable à toute forme d'entreprise ? Qu'en est-il des entreprises familiales ? Si on se met à l'échelle des PME, quelle distance peut-on vraiment prendre avec l'économie domestique ?*

**Réponse :** C'est une très bonne interrogation. Je vais revenir en même temps à la question sur l'opposition entre services et industrie. J'ai récolté une base de données de 100 000 salariés, de neuf pays occidentaux, qui ont répondu à dix-neuf questions sur la dimension politique de l'entreprise. Le facteur industrie joue très peu. Même quand le client n'est pas là physiquement, il est présent de manière médiée. Plus largement que cela, la présence de tiers sans que des relations de type familial aient pu s'établir (les sous-traitants par exemple) produit cette apparition de l'espace public. Donc l'opposition industrie/services n'est pas très déterminante. En revanche, la taille des entreprises est une variable essentielle. Dans les petites entreprises, il n'y a pas de syndicats qui pourraient politiser les rapports, effectivement. Maintenant, voir l'entreprise familiale comme despotique ne tient pas.

**Question :** *Dans les quatre tâches présentées, quelle est la place de l'entreprise citoyenne ? Dans quelle mesure faut-il prendre en compte les notions qui apparaissent sur le terrain (chez les entreprises) : la corporate citizenship par exemple, qui est une notion très forte. La présentation est très large et hypothétique, donc difficile à discuter. Mais deux questions. Du point de vue des sciences sociales, le caractère neuf et incongru de l'interprétation n'est-il pas un peu exagéré ? Il y a aussi une ambiguïté dans le programme de recherche : s'agit-il de regarder tout ce qui a été fait, et de faire dialoguer les différentes disciplines, ou bien s'agit-il de faire « un pas de côté » qui va générer de nouvelles connaissances ?*

**Réponse :** La notion d'entreprise citoyenne est très intéressante. Sur la rhétorique, c'est très révélateur du fait que les entreprises saisissent qu'il y a un enjeu fondamental à aller dans cette direction. Un des génies du capitalisme, c'est de pouvoir réintégrer la critique. Cette manière de se positionner permet de recréer de la légitimité. Les entreprises jouent un rôle d'acteur politique, notamment au niveau international. On peut faire la critique de la façon dont les entreprises se définissent elles-mêmes. Ce qui obscurcit le label de citoyenneté c'est le gouvernement interne de l'entreprise.

Sur l'autre question, il est possible que le programme soit exagérément présenté comme nouveau. Néanmoins, s'il existe un fond colossal de travaux qui permettent de documenter l'hypothèse, il y a à gagner à organiser la littérature de manière à rendre plus clairs les enseignements que l'on peut tirer de tous ces travaux. Sur quoi porterait le caractère innovant ? Je ne sais pas où seraient les apports les plus originaux.

**Question :** *Est-ce qu'on peut dissocier le projet politique du projet intellectuel ? Comment les entreprises posent-elles la question ? Certaines essaient de traiter cette question de la démocratie. Deuxième question : pourquoi le client est-il si important pour l'analyse ? La présentation commence sur l'économie, alors n'est-ce pas limitatif de prendre comme seul objet l'entreprise ? Quid des entrepreneurs, des relations inter-entreprises, etc. ? Ne faut-il pas faire un travail sur la manière dont le politique et l'entreprise se sont séparés ? Empiriquement, il y a eu interpénétration du public et du privé ; peut-on faire l'impasse là-dessus ? Quel est le lien entre projet intellectuel et projet politique ? On note l'absence flagrante du mot profit, est-ce symptomatique d'une remise en cause de l'idée que ce qui différencierait les entreprises c'est qu'elles sont orientées vers le profit ? Ensuite, le moment où les gens ont le plus discuté l'entreprise comme entité politique c'est surtout historiquement quand elles étaient industrielles. Enfin, deux courants n'ont pas été évoqués : le marxisme et les corporatistes (parmi lesquels il n'y a pas eu seulement des fascistes, mais aussi Durkheim).*

**Réponse :** Je n'ai pas parlé de profit parce que cela me semble une construction qu'il faut examiner. Il ne faut pas fétichiser le profit, comme s'il n'y avait que les entreprises capitalistes qui produisaient du profit. Les biens publics produits par l'État ont des effets sociaux, c'est une forme de profit.



*Au Chien Galant (10 place Saint Didier), Avignon (15 août 2015)*

Je reviens sur cette idée : l'hypothèse de l'entreprise comme entité politique n'a rien de nouveau, j'en suis consciente. Mais sur le lien entre projet intellectuel et politique, je me suis référée à Habermas qui énonce qu'il est impossible de séparer analytique et normatif. Aujourd'hui, on peut poser la question de l'autonomie des travailleurs et leur citoyenneté sans être taxé de marxisme. Un projet démocratique suppose le respect des droits, la participation (avec des expériences comme les SCOP), l'épanouissement personnel. Sur les rapports interfirmes, il devient difficile de séparer la firme et l'interfirme (les sous-traitants sont quasi-intégrés). Cela rejoint ce qui a été dit sur le fait que les mots font problème. On parle de sous-traitants et de donneurs d'ordres, et on est donc ramené à la subordination. Quant à l'évolution de la firme, je pense que tu ne regardes pas assez l'évolution dramatique de la firme, la firme décomposée par la logique du contrat. Il y a une dégradation fondamentale de la firme dans l'espace

public. Tout le problème est de savoir si plus la firme est dissoute, plus elle entre dans l'espace public. Avec quoi cette idée entre-t-elle en tension ? Pourquoi l'entreprise ne peut pas être une entité politique ? Probablement est-ce à chercher du côté de la liberté d'entreprendre ?

**Question :** *Votre approche m'apparaît en réalité comme un complet retournement de Marx. Marx énonce que l'économique, les rapports de production, c'est le fondamental. Et quand on regarde le politique, selon lui, on croit voir du politique, qui est en fait de l'économique. Vous, vous énoncez que lorsqu'on regarde l'économique – l'entreprise, on croit voir de l'économique qui est en réalité du politique. Du coup, le projet de recherche court le même risque que celui de Marx : si on voit de l'économique partout, on passe à côté de la réalité du politique, et si on voit du politique partout, on passe à côté de l'économique. Cela se double d'un risque épistémologique, celui de la circularité. Si on pose l'hypothèse que l'entreprise est une entité politique, il est possible de rassembler des milliers d'articles et de faits confirmant l'hypothèse. Mais on est dans le risque de circularité. Cherche-t-on aussi les faits, articles et livres qui pourraient infirmer l'hypothèse et montrer que l'entreprise est aussi de l'économique ? Seconde remarque. Si l'on en revient à l'espace public de Habermas, la firme est dans cet espace comme problème politique et parce que des acteurs la mettent dans cet espace comme problème. Pour reprendre l'expression de Van Parijs (2002), des acteurs braquent le projecteur sur l'entreprise et lui tendent un micro. Il me semble qu'en abordant l'entreprise comme problème politique et non comme entité politique, on court moins le risque de passer à côté de sa nature complète ■*

## Références

- Chassagnon Virgile (2010) *Jalons pour une théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir : le gouvernement interne et externe des firmes modernes*, Thèse de doctorat en économie, Lyon, University of Lyon (Department of Economics: LEFI).
- Cohen Morris R. (1927) "Property and sovereignty", *Cornell Law Review*, vol. 13, n° 1, pp. 8-30.
- Ferreras Isabelle (2007) *Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Ferreras Isabelle (2012) *Gouverner le capitalisme*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Landemore Hélène & Ferreras Isabelle (2016) "In defense of workplace democracy towards a justification of the firm-state analogy", *Political Theory*, vol. 44, n° 1, pp. 53-81.
- Van Parijs Philippe (2002) *The spotlight and the microphone. Must business be socially responsible, and can it?*, Working paper n° 92, Louvain, Catholic University of Louvain.

Vient de paraître

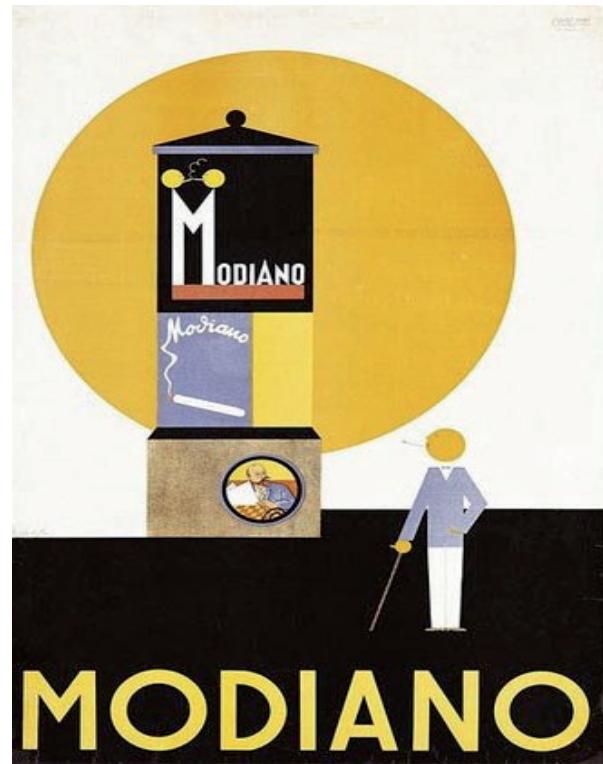


*You are a sociologist, a researcher in management, political science or anthropology, and you have chosen to meet people in a company, in an organization or in the social world to interview them and observe their day-to-day behavior. In short, you have chosen the comprehensive methodology that is usually called qualitative research.*

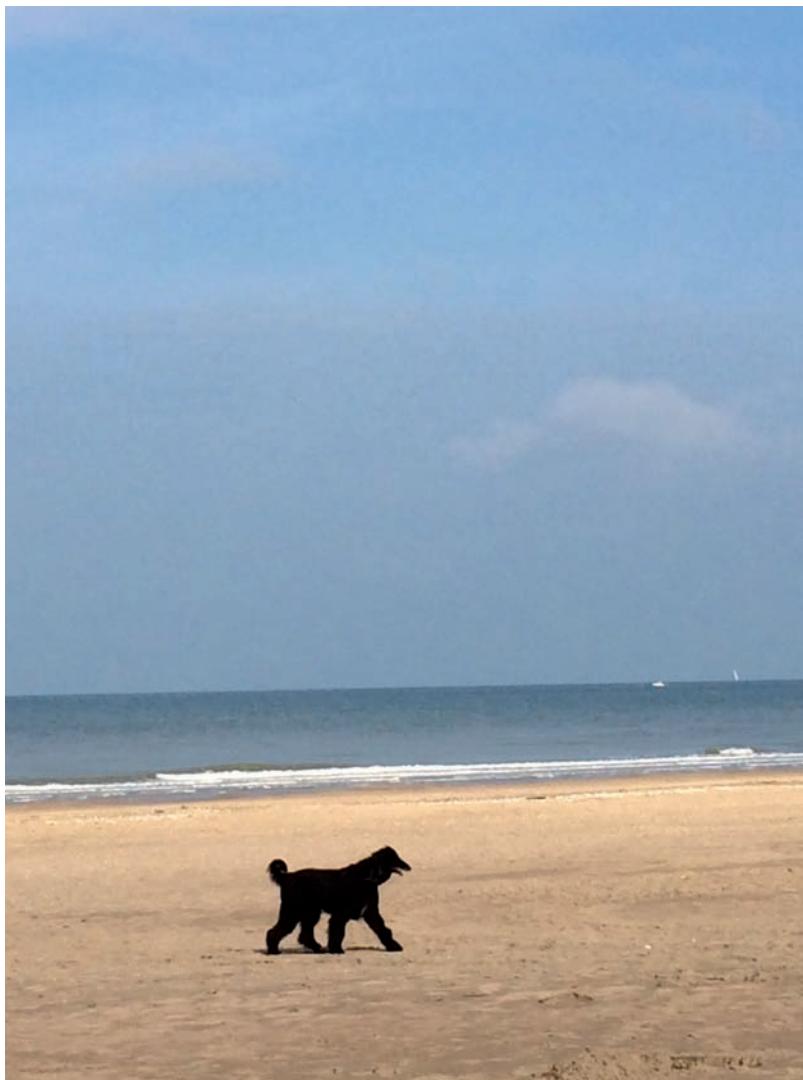
*The questions you ask yourself are practical: How and where to start? How to do a review of the literature? How to develop good ideas? They are also technical: How do I describe what I see and work out a narrative*

*of what is going on? Finally, they are epistemological (but it turns out these are just as practical): What kind of theory can I use and produce? In what sense can what I am doing be said to be science?*

*Aimed at a broad range of researchers, beginners or advanced, historians, management scientists, sociologists, anthropologists or economists, all looking to develop a rigorous understanding of interactions and actors' behaviors, this book should help them to formulate the right methodological questions and to find ways of addressing them in original ways.*



*Publicité pour le papier à cigarettes Modiano,  
Sándor Bortnyik (1922-1923)*



*Balade en solitaire, Deauville (18 octobre 2015)*

## La science de l'influence ou l'influence de la science À propos de *Green Nudge. Réussir à changer les comportements pour sauver la planète* de Éric Singler

Élodie Gigout

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

L'auteur de ce livre part d'une équation impossible : la croissance est selon lui nécessaire puisqu'elle permet d'obtenir de meilleures conditions de vie mais elle est également impossible puisque, alors même que la population mondiale continue de croître à un rythme effréné, notre manière actuelle de consommer met déjà en danger la planète. La responsabilité incombe donc à chacun de modifier ses comportements afin que ceux-ci soient plus en adéquation avec un modèle de développement durable qui permettrait une croissance économique respectueuse des ressources de notre planète (Singler, 2015, p. 47). De ce premier constat en découle un second : alors même que la population mondiale semble consciente de la problématique environnementale et de l'importance d'agir très rapidement, nos actes quotidiens ne reflètent pas cette prise de conscience.

Éric Singler propose une lecture de cette inaction, ou cette absence de changement comportemental, au travers du prisme de l'économie comportementale. Puis, au travers de nombreux exemples il montre que l'approche *nudge* (que l'on doit à Thaler & Sunstein, 2010/2008) et ses leviers d'influence peuvent permettre des changements comportementaux significatifs là où les leviers habituels que sont l'information, les incitations économiques et la législation, ont des limites.

### Rationnel... parfois : la naissance de l'économie comportementale

La théorie classique de l'économie indique que nous sommes des êtres rationnels, c'est-à-dire capables de peser le pour et le contre et de prendre une décision qui maximise notre intérêt (utilité). En 1974, deux chercheurs, un psychologue, Amos Tversky, et un économiste, Daniel Kahneman, (Tversky & Kahneman, 1974) remettent en cause la théorie de l'utilité en constatant que des biais psychologiques perturbent notre supposée rationalité. En conséquence, ils proposent la théorie du prospect qui montre notamment qu'un objet n'a pas de valeur absolue. Sa valeur est



plutôt fonction d'un point de référence, ce dont on s'aperçoit lorsqu'on réalise une expérimentation au cours de laquelle un sujet doit aller acheter un stylo à 25\$ dans un magasin. Arrivé dans ce magasin le vendeur indique que ce stylo est vendu 8\$ de moins dans un magasin à 15 minutes de marche ; les personnes se déplacent alors pour économiser ces 8 dollars. En revanche, lorsque l'expérience est reproduite avec une caméra vendue 250 \$ qui est 8 \$ moins chère dans l'autre magasin, les personnes ne se déplacent plus : « *La valeur de notre temps n'est donc pas intrinsèque, mais dépend d'un point de référence – en l'occurrence le prix de l'objet* » (Singler, 2015, p. 58). Dans une autre étude, ils montrent qu'une perte de 100 \$ nous affecte plus qu'un gain de même valeur, ce qui est appelé l'aversion à la perte : « *Là encore, cela va à l'encontre de la théorie classique de la décision qui nie la partie émotionnelle de nos comportements et décisions* » (Singler, 2015, p. 58).

L'économie comportementale vient de naître et de nombreuses recherches basées sur l'expérimentation vont mettre en lumière les facteurs qui influencent nos décisions. En 2002, l'économie comportementale ou *behavioral economy* est mise en vedette lors de l'attribution du prix Nobel à Daniel Kahneman et, quelques années plus tard, en 2011, ce dernier publie un livre intitulé *Thinking Fast and Slow*, reprenant les principaux acquis de ce nouveau champ (Kahneman 2012/2011 ; voir Ayache & de La Personne, 2015).

### Qui décide ?

Selon Kahneman (2012/2011), nous avons deux systèmes de prise de décision :

- Le premier système est un système rapide (*thinking fast*) qui va décider de manière très rapide, inconsciente et ce, à partir de *stimuli* simples. L'intérêt de ce système est donc que nous pouvons prendre des décisions quotidiennes sans réellement y réfléchir et, surtout, que celui-ci étant basé sur des routines et des automatismes, il ne consomme pas de ressources attentionnelles. Ce système est donc impliqué dans des décisions comme la réponse à 2+2, l'achat des yaourts habituels, l'utilisation des transports ou de sa voiture... (Singler, 2015, pp. 60-61).
- Le second système (*thinking slow*) est un système qui à partir de données rationnelles va soupeser les différents arguments pour prendre une décision, il est donc plus lent, et très coûteux en ressources attentionnelles puisque conscient, donc il ne peut être utilisé sur une longue période. Ce deuxième système de pensée a un fonctionnement plus en adéquation avec la théorie de l'utilité (Singler, 2015, pp. 61-62).

Alors que le système 2 nous permet de prendre des décisions réfléchies, le système 1 nous permet quant à lui d'économiser nos ressources attentionnelles grâce à l'utilisation de « *raccourcis mentaux* », ce qui en fait le système que nous utilisons dans nos décisions du quotidien (et ce de manière inconsciente). Il semblerait bien que, pour modifier nos comportements, il soit le système à convaincre.

L'auteur précise que si nous souhaitons convaincre le système 1 *versus* le système 2, il faut utiliser « *des images plutôt que des mots, des causalités évidentes plutôt que des explications ou des raisonnements sophistiqués, des stéréotypes et des associations simples plutôt que des démonstrations complexes* » (Singler, 2015, p. 62). Or, notamment en matière environnementale, les plans d'actions des décideurs cherchent à nous donner des explications pour nous convaincre du bien-fondé de changer nos comportements ici et maintenant. Ils servent à influencer notre opinion mais non nos comportements dans la mesure où ils s'adressent au décideur rationnel :

La grande majorité des plans d'action conçus pour générer les modifications comportementales souhaitées au sein d'une population s'adressent au décideur rationnel... que nous ne sommes pas, ou en tout cas que nous sommes relativement rarement, en particulier pour nos décisions quotidiennes. (Singler, 2015, p. 63)

Enfin, qui dit économie de ressources attentionnelles et prise de décision rapide à partir d'indices, dit également erreur dans la précipitation.

Suite à ces constats nous pouvons légitimement nous demander ce qui influence réellement nos comportements.

### **Pourquoi est-il si difficile de modifier nos comportements en matière d'environnement ?**

Un des premiers facteurs influençant nos comportements est le biais d'inertie, notre tendance naturelle au *statu quo*. Éric Singler cite les travaux de Robert Zajonc (1968) qui, au travers d'une expérimentation, montre que la familiarité crée de la préférence : plusieurs signes (idéogrammes sans signification) sont présentés à des individus avec chacun une fréquence plus ou moins importante. À la fin de l'expérience il est demandé aux sujets d'indiquer leurs préférences, celles-ci vont aux signes ayant eu les fréquences de présentation les plus importantes. Ceci démontre que la répétition amène de la familiarité qui amène elle-même de la préférence, ce qui peut se traduire par une attitude réfractaire au changement.

Les chercheurs de l'université Duke aux États-Unis ont tenté d'évaluer la part des habitudes dans nos actes quotidiens et ont abouti au chiffre très important de 50 %.

Ce biais d'inertie est donc au cœur de la problématique environnementale, puisqu'il freine l'adoption des changements comportementaux nécessaires. (Singler, 2015, p. 72)

Le biais de sur-confiance explique que les personnes participant à un quizz auront tendance à surestimer leurs taux de bonnes réponses, ou encore, que la majorité d'entre nous estime conduire mieux que la moyenne. En matière d'environnement, le biais de sur-confiance nous pousse à avoir confiance en notre capacité à trouver des solutions et donc à laisser nos comportements inchangés :

Car ce biais de sur-confiance a pour conséquence un optimisme structurel en ce qui concerne notre capacité à faire face aux enjeux auxquels nous sommes confrontés, qui conduit à la mécanique simpliste suivante : le monde est en danger ce n'est pas trop grave, car « on » trouvera bien des solutions. (Singler, 2015, p. 73)

Une autre de nos tendances consiste à sélectionner les informations confirmant notre jugement et à ignorer et/ou à oublier très rapidement celles qui le remettent en cause : c'est le biais de confirmation. Éric Singler fait notamment référence à ce qu'indique Al Gore dans son film *Une vérité qui dérange*, à savoir qu'alors même que 97 % des études sont d'accord sur la gravité des problèmes environnementaux et sur l'urgence de la situation à laquelle nous sommes confrontés – ce qui peut être considéré comme un « consensus » –, un article sur deux dans la presse indique qu'il « existe des débats dans la communauté scientifique » (Singler, 2015, p. 75). Il précise ainsi qu'en matière d'environnement, la combinaison du biais de sur-confiance qui nous laisse à penser que nous trouverons une solution, et le biais de confirmation qui nous pousse à ne sélectionner et ne garder en mémoire que les informations allant dans ce sens, sont pour beaucoup dans « l'inertie observée dans les comportements » (Singler, 2015, p. 75).

Le biais du temps présent représente l'importance que nous accordons à aujourd'hui en négligeant demain, ce qui nous amène notamment à des phénomènes de procrastination.

En fait, le biais du temps présent nous fait percevoir les efforts immédiats comme très coûteux pour des bénéfices trop lointains, et n'incite donc pas à des changements de comportements. (Singler, 2015, p. 77)



Parisien (34 carrer del músic Peydró), València (29 décembre 2015)

L'auteur cite notamment l'expérience de George Loewenstein (Read *et al.*, 1999), consistant à présenter des films à des sujets, films préalablement identifiés par les chercheurs comme des films « faciles » ou comme des films « difficiles ». Il est ensuite demandé au premier groupe de choisir un film pour aujourd'hui et un film pour le lendemain, et au deuxième groupe il est demandé de revenir chaque jour pour choisir un film. Dans le premier groupe les sujets choisissent plutôt un film « facile » pour aujourd'hui et un film difficile pour le lendemain, alors que dans le deuxième groupe, les personnes revenant chaque jour choisir un film, optent à chaque fois pour un film facile. La facilité c'est pour aujourd'hui, tandis que la difficulté c'est pour demain. En matière d'environnement, ceci implique donc que nous avons une tendance naturelle à remettre nos efforts de changements de comportements à demain.

La disponibilité mentale d'une information, d'un aspect d'une décision, représente le fait que cet aspect est présent à l'esprit lors de la décision, et donc qu'il pèsera dans la décision finale. Or les problématiques environnementales arrivent loin derrière d'autres problématiques plus quotidiennes et, de fait, lors d'une prise de décision, les questionnements environnementaux n'ont que peu ou pas de poids face aux autres aspects plus présents à l'esprit et donc disponibles mentalement.

Autre constat :

Globalement, nous réagissons souvent beaucoup plus fortement et sommes plus mobilisés par un ressenti émotionnel fort que par un argument scientifique sec. (Singler, 2015, p. 79)

Ce biais de l'affect est celui qui nous encourage à faire des dons plus importants pour une victime souffrant de la faim et que nous identifions sur une photo que ceux que nous pourrions faire pour des millions de personnes souffrant de la faim également, mais restant anonymes. Ainsi, des :

images simples et fortes sont un déclencheur puissant des émotions, bien plus que l'accumulation de faits – aussi tangibles et convaincants puissent-ils être. (Singler, 2015, p. 79)

Or la communication autour des problématiques environnementales tente de nous convaincre par des arguments et des démonstrations complexes, mais ne fait pas du tout appel à nos émotions. Cette absence d'appel à l'affect peut donc être également une des raisons du peu de changement de nos comportements. Identifier les facteurs qui peuvent faire de nos décisions des décisions irrationnelles est important dans la mesure où nous pouvons dès lors tenter d'influer sur ces facteurs car nous sommes « *predictably irrational* » comme l'indique le titre de l'ouvrage de Dan Ariely (2008).

## L'approche *nudge*

L'approche *nudge* est issue des apprentissages de l'économie comportementale. C'est une approche développée par Cass Sunstein et Richard Thaler (2010/2008) et définie comme « *tout aspect de l'architecture de choix qui modifie le comportement des individus dans une direction prévisible sans interdire une option ou changer significativement leurs incitations économiques* » (cité in Singler, 2015, p. 102). Le *nudge* (que l'on peut traduire en français par un petit coup de pouce) est donc une intervention qui, distillée au bon moment et/ou par le bon canal, va modifier l'architecture des choix (sans modifier ni les options en tant que telles ni leur nombre) en activant une mécanique psychologique scientifiquement identifiée dans le but de modifier un comportement ciblé (Singler, 2015, p. 103). Éric Singler explique le fonctionnement de dix *green nudges* au travers d'exemples d'expérimentation que nous reprenons ci-dessous.

Les choix par défaut sont tout autour de nous et influent sur nos décisions quotidiennes sans même que nous en ayons conscience – le *think fast* étant encore une fois en cause – et ce notamment à cause du biais d'inertie, mais aussi parce qu'ils fonctionnent sous la forme de « recommandations implicites ». Ainsi en modifiant les paramètres par défaut d'une imprimante pour du recto-verso il est possible de faire des économies de papier (Singler, 2015, pp. 111-122). En réduisant la taille des assiettes (et même des cuillères), il est possible de baisser la quantité de nourriture consommée alors même que la quantité de nourriture disponible dans chacune des assiettes est la même (Singler, 2015, pp. 115-117). En cochant par défaut une adhésion à un programme de don d'organe sur un formulaire administratif, il est possible d'augmenter le nombre d'adhésions et de se rapprocher ainsi de la préférence implicite (la plupart des gens étant effectivement prêts à donner leurs organes) alors que cocher par défaut la non adhésion nous éloigne de cette préférence implicite (Singler, 2015, pp. 112-117).

Nous sommes des êtres éminemment sociaux et nous avons un besoin – ou une envie – d'être dans la norme sociale définie. Le levier des normes sociales consiste à donner une information sur le comportement des autres au bon moment afin de modifier ledit comportement. C'est ainsi qu'un *sticker* sur les factures d'eau au Costa Rica (avec des félicitations si nous sommes meilleurs que les autres, ou bien nous alertant sur notre surconsommation avec des conseils pour la réduire) a permis de réduire la consommation de 5,6 % par rapport au groupe témoin.

La saillance est basée sur la disponibilité mentale et notamment le fait que de nombreux comportements néfastes le sont à cause du défaut de présence à l'esprit de l'information au moment même où nous décidons. Ainsi en collant un *poster* nous rappelant d'éteindre la lumière lors de notre sortie d'une salle, le nombre de lumières allumées inutilement baisse. Ou indiquer sur le *packaging* d'une lessive « *Turn to 30* », avec une image représentant le geste, permet une augmentation des utilisateurs lavant à basse température. Le message doit être simple et arriver au bon moment.

Afin que nous nous rendions compte de l'impact potentiel de notre comportement, il est indispensable d'avoir un retour d'information (*feedback*) au moment où nous agissons, et ce de manière simple et en respectant la saillance de l'information. Plusieurs outils permettent de se rendre compte de manière très simple de sa consommation en temps réel, souvent par un code couleur nous indiquant notre surconsommation, et entraînent ainsi des réductions de consommation énergétique allant de 25 à 40 %.

Alors que les incitations économiques sont un des leviers classiques d'influence des comportements, le *nudge* s'intéresse quant à lui aux micro-incitations et récompenses,

nettement moins coûteuses, et qui permettent non pas de modifier l'analyse coût/bénéfice que peut faire l'individu dans le cadre des incitations économiques classiques, mais de créer un « *déclencheur/une alerte* » en « *activant une préférence déjà existante* » (Singler, 2015, pp. 139-140). C'est ainsi qu'en annonçant les dates de présence des équipes médicales et en proposant un kilo de lentilles lors de la vaccination d'un enfant, il est possible d'augmenter le taux de vaccination de 21 % par rapport à une simple annonce de présence médicale et de 33 % par rapport à une situation contrôle (Singler, 2015, pp. 141-142).

Le pré-engagement agit sur le besoin de cohérence des êtres que nous sommes et, de ce fait, agit comme :

un amplificateur de volonté ... afin de ne pas risquer de se dévaloriser à ses propres yeux et à ceux d'autrui, on s'efforce de respecter son engagement. (Singler, 2015, p. 147)

Pour que l'engagement soit réellement efficace il faut qu'il soit précis. On le voit dans le cas de l'hôtel californien : afin que les clients réutilisent leurs serviettes, l'hôtel faisait signer un engagement à ses clients (s'ils le souhaitaient) consistant, soit à réutiliser leurs serviettes (engagement précis), soit à « *agir pour l'environnement* » (engagement général). L'engagement précis a permis de modifier le comportement, et donc le nombre de serviettes réutilisées, tandis que l'engagement général, donc sans indicateur, n'a pas modifié le comportement des clients.

Le cadrage des informations, c'est-à-dire la forme que prend l'information, la manière dont nous présentons les choix, a lui aussi son importance. Un des exemples cités est la manière de présenter une marche d'un kilomètre et demi. Soit celle-ci est présentée comme un exercice physique, soit elle est présentée comme le moyen de faire quelque chose d'amusant ensemble. Alors que la première manière de présenter l'activité engendre des mécanismes de compensation (les personnes mangent plus puisqu'elles ont fait de l'exercice), la deuxième ne les génère pas ou dans une moindre mesure.

La simplification consiste à rendre les étapes vers le comportement souhaité les plus faciles possibles. Pour « *Richard Thaler, c'est même le mantra du Nudge* : “*Make it easy*” » (Singler, 2015, p. 162). Éric Singler présente ici trois cas qui illustrent les *nudges* de simplifications, l'un permettant de réduire les erreurs médicales en simplifiant un tableau, un autre favorisant la mobilité sociale en simplifiant les démarches administratives et, enfin, un troisième permettant de réduire la consommation d'eau en apposant un *sticker* indiquant le niveau d'eau dans le bain.

Comme indiqué précédemment, nous sommes des êtres éminemment sociaux et, de fait, le comportement des autres et l'envie d'être valorisés à leurs yeux jouent un rôle dans nos décisions. La réciprocité nous pousse à avoir un comportement envers les autres semblable à celui que nous avons ressenti vis-à-vis de nous. En Californie, une expérience a permis d'utiliser ce mécanisme afin d'augmenter le taux d'acceptation des équipements permettant de couper l'alimentation de certains appareils électriques en heure de pointe afin d'éviter les *blackouts*. Tout d'abord des volontaires ont accepté ces équipements, ensuite leurs noms ont été affichés dans les quartiers en mettant l'accent sur le geste qu'ils faisaient pour la communauté. Par un mécanisme de réciprocité, d'autres personnes ont accepté ces équipements. Un autre mécanisme social important est celui de la reconnaissance, illustré au travers du cas des coiffeurs vendeurs de préservatifs pour lutter contre le SIDA en Zambie. Plusieurs groupes ont été constitués : un groupe contrôle, un groupe faible rémunération, un groupe rémunération significative, et un groupe reconnaissance ayant droit à un écriveau

indiquant que ce coiffeur « *participe à la santé de la communauté* ». Les groupes ont obtenu respectivement des ventes moyennes de 6, 5, 7, 8, et 15 boîtes de préservatifs. La motivation pour la vente de préservatifs est beaucoup plus importante dans le cas où la reconnaissance par autrui est utilisée.

Enfin, nous avons vu que l'émotion et l'affect jouent un rôle important dans nos décisions, c'est ainsi qu'une lettre formulée amicalement permet de recouvrir 8 % de plus de paiements des impôts, ou qu'en donnant des noms « rigolos » (« *X-Ray vision carrots* ») aux plats les plus sains dans une cantine, on obtient une augmentation de 66 % de leur consommation.

Le *nudge*, au travers de ces exemples, semble être un moyen efficace et peu coûteux mais qui n'est pas simple à mettre en œuvre puisqu'il faut appuyer sur le bon bouton, au bon moment, avec la bonne « pression ».

## Conclusion

L'approche *nudge*, apparue en 2008 dans le livre de Thaler et Sunstein, a connu un bel essor. Éric Singler indique que :

l'une des avancées majeures de ce livre, c'est de créer un pont entre la recherche et le monde réel. (Singler, 2015, p. 98)

En effet, depuis sa parution, l'approche *nudge* a connu de grand succès auprès des dirigeants politiques. Barrack Obama s'en est emparé en 2009, puis la Behavioral Insights Team a été créée en 2010 pour le programme de Cameron au Royaume-Uni et s'en est suivi tout un développement dans le monde anglo-saxon. En 2013 c'est au tour de la France de s'y intéresser via le BVA Nudge Unit et, en 2014, Angela Merkel a annoncé la mise en place d'une équipe *nudge* dans son gouvernement.

Alors même que les résultats semblent montrer l'efficacité de cette approche (même si sa mise en place est loin d'être simple puisqu'elle nécessite des connaissances, la maîtrise des différents biais et leviers, et de la créativité), et alors que les dirigeants politiques s'intéressent de plus en plus à cette approche, certains se soulèvent contre ce qu'ils considèrent comme de la manipulation invisible, puisque les leviers agissant sur le système 1 s'adressent directement à l'inconscient. De plus, comment définir un bon comportement ou un comportement souhaitable ?

Selon Éric Singler :

L'éthique de l'approche *Nudge* ne doit pas être appréhendée à un niveau théorique global, mais à un niveau très pragmatique : la question pertinente n'est pas de savoir si l'approche *Nudge* est éthique ou non dans l'absolu, mais de juger de l'éthique spécifique à la fois du comportement visé et des mécaniques utilisées pour chaque projet particulier. (Singler, 2015, p. 225) ■

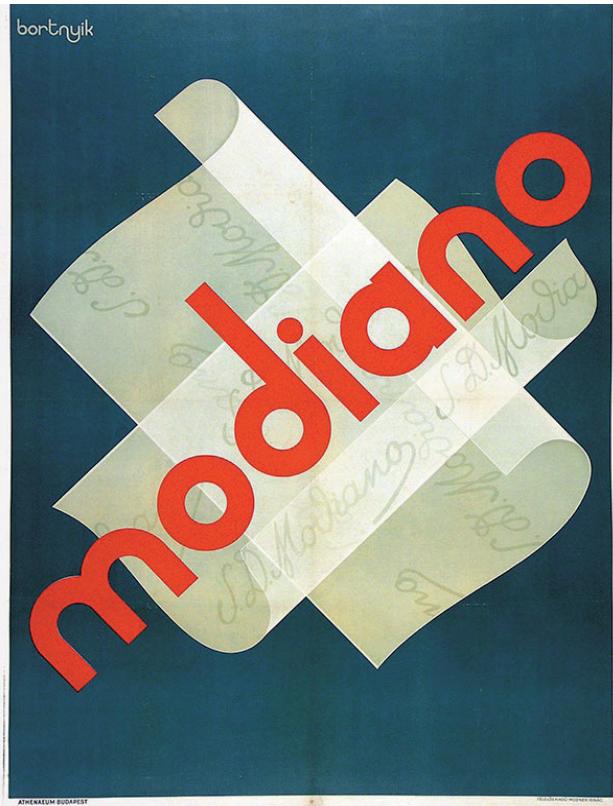
## Références

- Ariely Dan (2008) *Predictably irrational*, New York, Harper Collins.
- Ayache Magali & de La Personne Éric (2015) “Les vitesses de la pensée. À propos de *Thinking, fast and slow* de Daniel Kahneman”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 2, pp. 59-72.
- Kahneman Daniel (2012) *Système 1/Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion. [trad. de (2011) *Thinking, fast and slow*, Basingstoke, Macmillan].



Interdiction de jouer d'un instrument de musique,  
Varsovie (18 juin 2015)

- Read Daniel, Loewenstein George & Kalyanaraman Shobana (1999) "Mixing virtue and vice: Combining the immediacy effect and the diversification heuristic", *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 12, n° 4, pp. 257-273.
- Singler Éric (2015) *Green Nudge : Changer les comportements pour sauver la planète*, Montreuil, Pearson.
- Thaler Richard & Sunstein Cass (2010) *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Vuibert [trad. de (2008) *Nudge. Improving decisions about health, wealth, and happiness*, New Haven, Yale University Press].
- Tversky Amos & Kahneman Daniel (1974) "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", *Science*, vol. 185, n° 4157, pp. 1124-1131.
- Zajonc Robert (1968) "Attitudinal effects of mere exposure", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 9, n° 2, pp. 1-27.



Publicité pour le papier à cigarettes Modiano,  
Sándor Bortnyik (1925)

## Rêveries du chercheur solitaire, ou comment manager son cerveau, ses obsessions et ses divagations

À propos de *Your brain at work* de David Rock

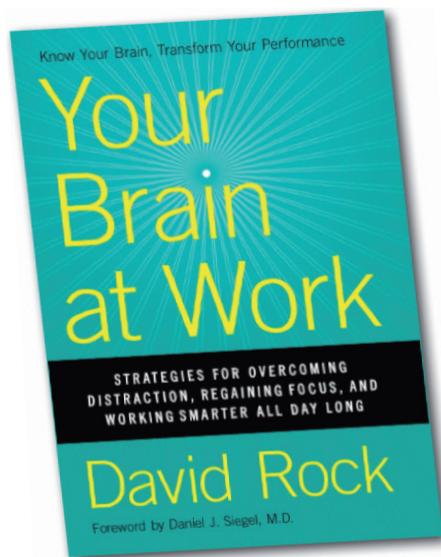
Héloïse Berkowitz

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Nous expérimentons tous, au quotidien, les errances et défaillances du cerveau humain, soumis à des surcharges cognitives liées au travail (qui ne consulte pas ses mails dès le réveil ?), aux sollicitations extérieures des réseaux sociaux et des médias, au multitâche et au *second-screening* (regarder la télé en naviguant sur son *smartphone*), ainsi qu'aux sommations de notre environnement. Dès que nous ouvrons l'œil, cette suractivité neuronale et la complexité des tâches auxquelles nous nous livrons épuisent nos réserves d'énergie mentale, nous laissant exsangues pour les activités cérébrales importantes, telle la priorisation de la journée. Consommatrices d'énergie, nos obsessions le sont aussi : un amour sans espoir qui occupe constamment notre esprit, une difficulté future entièrement hypothétique qui nous hante avant même de s'être concrétisée, une fringale obnubilante ou *craving* pour un Oréo ou pour des rillettes, et qui nous dévore, l'inquiétude irrationnelle pour le bien-être d'un enfant qui nous mine. Autre activité mentale parasitant notre cerveau, parfois volontaire, parfois involontaire : la divagation, cette flânerie mentale qui cristallise une ou plusieurs de nos préoccupations, éphémères ou chroniques, fantasmées ou psychotiques, et érode notre capacité de prise de décision.

Le livre *Your brain at work* de David Rock (2009) explore les circonvolutions biologiques et psychologiques du cerveau humain, les obstacles qui réduisent la performance cognitive des individus, et les solutions possibles.

(...Encore un de ces guides à l'américaine, le *how to* de la neurologie, best-seller qui exploite les faiblesses de lecteurs crédules, me direz-vous ? Effectivement, le titre un tantinet racoleur, *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*, rappelle un genre dont les Anglo-saxons sont friands, dans la digne lignée de Timothy Ferriss qui nous a amusés et éduqués avec *The 4-Hour workweek: Escape 9-5, live anywhere, and join the new rich* (2007) et *The 4-Hour body: An uncommon guide to rapid fat loss, incredible sex and becoming superhuman* (2010). Dans le style hyperbolique, ce qui se fait de mieux...)



Comme d'autres auteurs tels que Timothy Ferriss (2007 ; 2010), David Rock nous livre les résultats d'une longue investigation (des *interviews* avec une trentaine de neurologues d'envergure internationale, la lecture de centaines d'articles scientifiques et une dizaine d'années d'expérience dans le conseil en RH). En outre, l'outil le plus stimulant dont fait usage Rock reste la narration, sous forme d'une pièce mettant en scène deux personnages, Emily et Paul, la quarantaine, poursuivant de brillantes carrières, parents et époux se voulant attentionnés, mais complètement dépassés par leur cerveau, pris dans la tempête des centaines d'*e-mails* journaliers, des appels téléphoniques, des responsabilités, des réunions,

(et encore plus d'*e-mails*...)

des conférences, des projets, des besoins des uns et des autres,

(et toujours plus d'*e-mails*...)

Dans cette théâtralisation, Rock présente à chaque acte, les problèmes auxquels les deux acteurs sont confrontés lors de leurs routines journalières, leurs analyses et les solutions décrites sous forme de techniques de gestion, suivies d'une réécriture de l'acte (sur le mode du contrefactuel) en respectant ces principes. L'ouvrage est efficace. Son objectif est simple, améliorer et maximiser l'exploitation de nos capacités cognitives en comprenant un peu mieux leur fonctionnement.

Revenons un peu sur les thèmes que David Rock aborde, en complétant ces questions par quelques réflexions de psychologie, de nutrition, de biologie et de méditation.

(Il était une fois le cerveau...<sup>1</sup> et ses démons...)

### Première rêverie

« *Ayant donc formé le projet de décrire l'état habituel* » (Rousseau, 1782) du cerveau, immergeons-nous dans l'utilisation quotidienne que nous en faisons. Dans l'acte 1, les acteurs découvrent pourquoi les activités mentales complexes – penser – consomment autant d'énergie. Les pensées complexes sont éreintantes. Quand nous arrivons au bureau, la majorité d'entre nous ouvrons notre boîte mail et gérons toute une variété de tâches et de demandes qui fatiguent notre cerveau.

(les *mails* de certains collègues plus que d'autres...)

Or nos ressources disponibles sont limitées non seulement quantitativement mais aussi temporellement, et une fois que nous avons usé et abusé de ces réserves mentales, tôt dans la journée, avec autant d'activités cérébrales inutiles, il ne nous reste plus de capacité de concentration pour les activités vraiment importantes. Nous devrions donc, selon la suggestion de D. Rock, commencer notre journée par prioriser nos activités, traiter les activités importantes (celles qui requièrent de la créativité ou des prises de décisions) et ensuite seulement nous consacrer aux autres aspects, tels que répondre aux *e-mails*. De cette façon, la priorisation se fait au *summum* de notre concentration, et non au moment où elle est au plus bas. Elle constitue la première étape, essentielle, pour améliorer ses performances mentales.

(ceci n'implique pas la consommation de stupéfiants, contrairement à ce projet de Bryan Lewis Saunders qui, cherchant des expériences qui affecteraient sa perception du moi, a produit une série d'autoportraits « sous influences ». Le résultat – fascinant – est bien la preuve s'il en est de cette incroyable machine qu'est le cerveau. L'artiste a testé une cinquantaine de drogues au total, dont la majorité encadrées en hôpital. Après quelques semaines de

1. Procrastinateurs de toutes les universités et écoles de commerce, je vous recommande : [http://www.dailymotion.com/video/x7xnj5\\_09-le-cerveau-partie-1\\_webcam](http://www.dailymotion.com/video/x7xnj5_09-le-cerveau-partie-1_webcam).

ce régime ultra toxique, il est tombé dans une profonde léthargie et a commencé à subir des lésions au cerveau – soi-disant provisoires. Il a pourtant continué son expérimentation en espagant un peu plus la prise de drogues...)

Figure 1.  
Bryan Lewis Saunders, *Autoportrait, G13 (Marijuana)* (2008)



David Rock distingue deux principaux types d'activités mentales. Les activités de routines (processuelles, répétées au moins trois fois, et automatiques, comme la conduite sur une route connue avec un véhicule connu) sont localisées dans les glandes basales, dont la consommation en glucose et oxygène est très faible et efficiente, ce qui s'explique par leur développement biologique ancien (à l'échelle des espèces). Les activités mentales conscientes ou pensées conscientes siègent quant à elles dans le cortex préfrontal – biologiquement la partie du cerveau la plus récemment apparue – et sont très consommatrices en énergie car extrêmement complexes, beaucoup plus que nous n'en avons conscience.

Un exemple :

Emily a rendez-vous à la cafétéria pour prendre un café avec Madelyn. Elle pénètre cet espace connu et est d'emblée assaillie par les informations concernant les personnes présentes, leur nombre, leur nom si elle les connaît, leurs vêtements, leurs voix, les autres sons, mais aussi la température de la salle, la luminosité, etc. Toutes ces informations affluent dans sa mémoire à court terme, et doivent être observées et traitées. Or toute information nouvelle est très consommatrice d'énergie. Parallèlement, Emily doit invoquer une image de Madelyn, à partir de milliards de bits de données dans son cerveau, pour comparer l'information qu'elle reçoit de la pièce, à un modèle qui lui permettrait de reconnaître Madelyn dans l'assemblée (notre système de reconnaissance visuelle). Enfin, elle doit garder en tête l'idée de « café » sinon elle risquerait d'oublier pourquoi elle est venue. Ces trois processus – « réception d'informations analysées », « Madelyn » et « café » – doivent rester actifs simultanément, tandis que l'arrivée de nouvelles données (un bruit de casse, l'entrée d'une nouvelle personne dans l'espace proche) peut perturber le flux continu de la mémoire courte, comme le peuvent aussi les effets d'éventuels soucis tapis dans l'ombre. Lorsqu'elle trouve Madelyn qui lui demande « où va-t-on ? », elle répond machinalement « je ne sais pas, comme tu veux », car elle est incapable de prendre une décision, surchargée qu'elle est d'informations.

Notre cerveau est sans cesse en activité, en train de traiter des données, c'est ce que l'on appelle « l'activité cérébrale ambiante », qui fonctionne comme des tâches de fond sur un ordinateur. L'auteur recommande donc d'appréhender notre pensée

2. Accident, divorce, licenciement, huissiers...  
Wikipédia, meilleur ami de tous les procrastinateurs et vagabonds intellectuels, vous renseignera sur la Loi de Murphy.

consciente comme une activité cérébrale consommatrice d'une ressource rare qu'il faut à tout prix préserver. En quelques mots : donnons la priorité à la priorisation ! – une activité coûteuse en ressources. Le cortex préfrontal est un monstre affamé. Vous pouvez soit céder à la facilité et l'alimenter en glucose dès que vous avez une décision à prendre.

(avec comme dommages collatéraux l'obésité, un diabète de type ii, des caries, et ce qui pourrait s'ensuivre dans un scénario catastrophe où, tout ce qui est susceptible de mal tourner, tournera nécessairement mal<sup>2</sup>...)

soit vous pouvez utiliser des techniques de gestion des pensées. Par exemple, notre cerveau retient plus rapidement des informations lorsque nous utilisons des visuels – des constructions efficientes d'idées complexes – ou lorsque nous nous sortons une idée de la tête, en la couchant sur le papier ou en la matérialisant par des objets.

(...amis de la socio-matérialité, bonjour !...)

Une proposition intéressante consiste aussi à sérier son emploi du temps par blocs consacrés à différents types d'activités cérébrales.

(comme en sport lorsqu'on organise sa préparation physique en séances de fractionné, d'endurance, de dénivelé, de cross-fit, etc.)

alternés de séances de décharge cérébrale

(marche nordique, pause-café, sieste, et autres techniques alternatives de relaxation)

Idéalement il faudrait toujours prendre les décisions « brillantes » au maximum de ses capacités de concentration et quand les ressources sont renflouées : le matin, ou après une longue pause.

L'acte 1 s'attarde sur les cinq fonctions des pensées conscientes : la compréhension, la décision, la mémorisation, le rappel et l'inhibition se font par la création de schémas ou cartes mentales qui cartographient les relations entre des acteurs, des concepts, des moments ou des espaces, des abstractions ou des objets concrets, etc.

(...pensez donc à la magie de la métaphore : « On peut faire se succéder indéfiniment dans une description les objets qui figuraient dans le lieu décrit, la vérité ne commencera qu'au moment où l'écrivain prendra deux objets différents, posera leur rapport, analogue dans le monde de l'art à celui qu'est le rapport unique de la loi causale dans le monde de la science, et les enfermera dans les anneaux nécessaires d'un beau style, ou même, ainsi que la vie, quand, en rapprochant une qualité commune à deux sensations, il dégagera leur essence en les réunissant l'une et l'autre, pour les soustraire aux contingences du temps, dans une métaphore, et les enchaînera par le lien indescriptible d'une alliance de mots. » – Proust, 1927, p. 763)

La décision consiste dès lors à activer et choisir des cartes parmi celles existantes (s'il faut en inventer de nouvelles, le processus est coûteux). La mémorisation est l'acte de conserver une carte dans la mémoire courte, c'est-à-dire y porter attention. Le rappel implique de rechercher une carte, un acteur, une idée existante et l'invoquer dans le cortex préfrontal. L'inhibition enfin, consiste à empêcher une pensée de passer dans le cortex, car une fois qu'elle y est, il est plus coûteux de la chasser, et elle a tendance à s'incruster – c'est le cas des obsessions alimentaires par exemple. Si vous croyez avoir compris, vous avez sûrement tort (Lacan, 1975).



Figure 2.

*Un Indien ou un Esquimaux ?*

*Le cerveau ne peut pas maintenir la vision des deux représentations simultanément.*

*En revanche il peut passer de l'un à l'autre facilement.*

Emily et Paul sont confrontés aux difficultés de la manipulation d'informations complexes et découvrent les limitations du cerveau humain, dont le cortex préfrontal ne peut contenir simultanément que trois à quatre idées, ne manipuler qu'une seule représentation d'un objet visuel (voir Figure 2), n'appréhender qu'une seule idée nouvelle et n'utiliser que deux variables pour prendre une décision. Dès qu'il y en a plus, le cortex s'emmêle avec l'information, en rate, en oublie, les mélange, ralentit, a de plus en plus de mal à prendre des décisions efficaces, ou à passer l'information de la mémoire courte à la mémoire longue.

*(« One of the Georges – I forget which – once said that a certain number of hours' sleep each night – I cannot recall at the moment how many – made a man something which for the time being has slipped my memory. ») – Wodehouse, 1915...)*

La solution est de simplifier les problèmes en une seule phrase,

*(le pitch : on raconte qu'Alien a été pitché à différents studios comme les Dents de la mer dans l'espace)*

de réduire les idées complexes à quelques concepts seulement,

*(à pratiquer pour les publications, comme pour les cours...)*

et surtout de grouper l'information et les idées en trois ou quatre *chunks* (comme aux échecs, des combinaisons de déplacements anticipés).

Enfin, deux recommandations fortes afin de préserver ses ressources pour des activités coûteuses, comme la résolution de problèmes, la créativité, la prise de décision, etc., insistent sur le développement de routines en créant des *patterns* que l'on peut répéter (car la nouveauté et l'incertitude fatiguent le cerveau) et surtout sur la réalisation d'une seule tâche à la fois.

*(ne faut-il donc pas écouter de la musique en écrivant ? Un type parle à l'arrière-plan de mon cerveau, y pose des phrases d'une voix douce sur une musique électro « Je laisse mes pensées dériver où elles veulent. Constatant avec satisfaction le plaisir d'arriver à faire rouler les images et les mots comme sur des colliers de perles... »)*

### **Seconde (volontaire, dit Rousseau) rêverie**

« *En méditant sur les dispositions de mon cerveau* », il faut maintenant s'attarder sur la question du stress et de la gestion des émotions, auxquelles l'acte 2 de *Your brain at work* s'intéresse. Car le cerveau est bien plus qu'un processeur de données ultra-performant et ultra-limité. Son rôle – majeur – est aussi et surtout de nous maintenir

en vie. Pour ce faire, le système limbique – un concept biologiquement un peu décrié mais à l'utilité heuristique démontrée (Kötter & Stephan, 1997) – identifie et classe

(à l'insu de notre plein gré...)

le monde qui nous entoure en catégories, entre les choses qui nous blessent et nous menacent ou celles qui nous aident à rester en vie. En conséquence de quoi des réactions comportementales sont décidées : un comportement d'approche, en faveur de la catégorie, consistera en l'expression de la curiosité, du bonheur, d'un sentiment de satisfaction ; ou un comportement d'évitement, contre la catégorie, avec la peur, la tristesse, l'anxiété, la nervosité.

(« Pets are always a help in times of stress. And in times of starvation, too, of course » – Pratchett, 1992)

Toutes ces réactions dictent notre comportement, et ce, souvent inconsciemment. Les émotions constituent des réponses automatiques aux menaces ou aux récompenses et autres rétributions positives. Or quand le système limbique est trop sollicité, il entrave le bon fonctionnement du cerveau et réduit donc notre capacité à utiliser les fonctions de la pensée complexe définies précédemment (compréhension, décision, mémorisation, rappel, inhibition). Dans ces situations de suractivité du système limbique, lors de pics de stress par exemple, il devient aussi extrêmement difficile de se distancier de sa propre pensée et d'avoir un mouvement réflexif sur l'activité cérébrale, ce qui peut nous rendre agressifs ou au contraire trop sur la défensive. Pire, nous pouvons mal interpréter les situations et être incapables d'adopter l'attitude adéquate. Il faut donc contrôler nos émotions.

Certes, dira-t-on. Mais Rock introduit, toujours par le biais de saynètes, les techniques possibles de gestion des émotions. Il s'agit d'arriver à prendre cette distance si difficile à acquérir et à observer notre propre état émotionnel. Les exercices de méditation de pleine conscience ou *mindfulness* semblent bien coller à cette observation. Il ne s'agit pas de rejeter l'émotion ou d'essayer de la réprimer. Il faut au contraire, lorsqu'on ressent une forte émotion arriver, l'observer, la qualifier,

(le pouvoir performatif du label...)

et la réévaluer (c'est-à-dire changer notre interprétation de la situation ou des intentions d'autrui, etc.).

(« Je ne connaîtrai pas la peur, car la peur tue l'esprit. La peur est la petite mort qui conduit à l'oblitération totale. J'affronterai ma peur. Je lui permettrai de passer sur moi, au travers de moi. Et lorsqu'elle sera passée, je tournerai mon œil intérieur sur son chemin. Et là où elle sera passée, il n'y aura plus rien. Rien que moi. » Pas besoin d'aller chercher la *mindfulness* en Inde, Frank Herbert, auteur de *Dune* – 1965 – est là...)

Il est aussi essentiel, pour être performant, d'être conscient de notre niveau d'alerte et d'ennui tout au long de la journée. Des recherches récentes montrent que la performance maximale requiert un niveau de stress ajusté, c'est-à-dire une adéquation des niveaux de deux neurotransmetteurs importants, la norépinéphrine ou noradrénaline (l'équivalent cérébral de l'adrénaline) et la dopamine. David Rock explique comment nous pouvons manipuler le niveau des deux. Pour l'adrénaline par exemple, il suffit d'imaginer l'activité à faire.

(...répéter la présentation d'une conférence en se mettant en situation...)

ou simuler quelque chose qui aille de travers. En ce qui concerne la dopamine, le neurotransmetteur lié à l'ennui (en quantité insuffisante, on s'ennuie, en quantité

excessive, on est surexcité et stressé), il faut introduire de la nouveauté dans le quotidien, en procédant à des changements comme introduire de l'humour dans une présentation, modifier le masque du PowerPoint, réorganiser son plan, etc. (n'oublions pas que Rock s'adresse au monde du *business*).

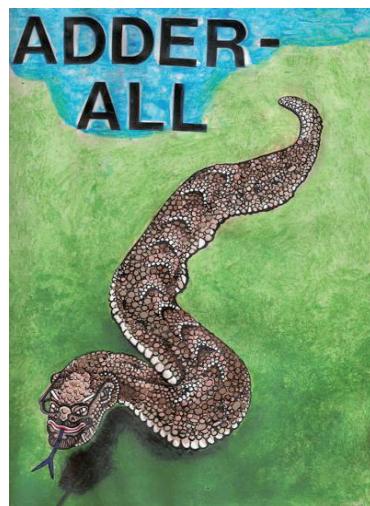


Figure 3.  
Bryan Lewis Saunders, *Autoportrait, Adderall (Ritalin)* (2008)

Outre les situations, notre cerveau classe machinalement aussi les personnes, déterminant inconsciemment si un individu constitue un ennemi ou un ami. Nos « premières impressions » sont symptomatiques de cette activité cérébrale, et souvent les personnes que l'on ne connaît pas sont classées comme dangereuses jusqu'à preuve du contraire. Or le sentiment de communauté, de se trouver connecté de façon positive à autrui est un besoin fondamental de l'être humain. C'est pourquoi, nous explique Rock, il est essentiel de travailler à créer les conditions favorables à une bonne collaboration avec certaines personnes. Rock recommande donc de se forcer, le plus tôt possible, à établir un lien avec les autres individus pour réduire notre sentiment de menace. En lien avec le sentiment de lien social, l'équité apparaît comme un besoin primaire du cerveau. Il est vrai qu'un sentiment d'équité, de justice, face à une situation, active le circuit de la récompense, tandis qu'un sentiment d'injustice génère des comportements négatifs, une *threat response*, qui peut durer des jours et des jours, et altère notre perception et nos capacités mentales.

(« I felt lethal, on the verge of frenzy. My nightly bloodlust overflowed into my days and I had to leave the city... » — Ellis, 1991)

Lorsque nous sommes confrontés à l'injustice, les techniques de la pleine conscience, ou du label et de la réévaluation fonctionnent là encore. La transparence et la communication sont d'autres moyens pour influencer notre sentiment d'équité. À cette question de la justice s'ajoute celle du statut des individus, une notion qui explique pourquoi certaines personnes rejettent les activités dans lesquelles elles ne se sentent pas à l'aise, ou pourquoi les gens n'aiment pas avoir tort : leur statut est remis en cause. La plupart des conflits — que ce soit dans un environnement professionnel ou personnel — trouvent souvent leurs racines dans une menace du statut des uns ou des autres. Or le sentiment d'un statut élevé permet de traiter plus d'informations avec moins d'effort, c'est pourquoi il est judicieux de faire attention à son statut et à celui d'autrui et à ce qui pourrait les menacer.

On en arrive à la gestion de l'incertitude mais aussi de la dépendance ou du manque d'autonomie. La capacité de formulation de prédictions est une fonction intellectuelle fondamentale et unique car extrêmement complexe pour le cerveau : comment « imaginer » une solution future à un problème à partir d'informations ou d'expériences passées ? Car c'est bien la façon dont le cerveau fonctionne, résout des problèmes ou formule des prédictions, en combinant ou recombinant des connexions neuronales préexistantes afin de produire de l'information. C'est ce qui explique pourquoi la plupart des gens se concentrent autant sur les problèmes au lieu des solutions. Il est beaucoup plus facile d'un point de vue neurologique de se focaliser sur le problème – car c'est une idée que l'on connaît et maîtrise – plutôt que de réfléchir à une idée nouvelle.

(« Stories of imagination tend to upset those without one » – Pringle et al., 1998)

La nouveauté est en effet extrêmement consommatrice d'énergie, nous l'avons vu. C'est un peu comme de chercher une information dans une gigantesque bibliothèque, alors que nous n'y possédons pas forcément le livre avec la solution. Or la confrontation à l'incertitude vis-à-vis du futur, à l'ambiguïté des comportements, ou encore le sentiment d'impuissance, lorsque le contrôle sur une situation nous échappe, génèrent des réponses très fortes dans le système limbique. Il faut donc surveiller les sources d'incertitude ou d'impuissance, et trouver des solutions pour créer du choix, même s'il ne s'agit que d'une vague impression de choix – aussi faible soit-elle. On en revient à la gestion des émotions, car même en situation d'incertitude, s'il y a bien une chose sur laquelle on peut exercer son contrôle, c'est sur son interprétation du sens d'une situation et sa réévaluation.



Figure 4.  
Bryan Lewis Saunders, *Autoportrait, 1 "Bump" of Crystalmeth (methamphetamine) (2008) (wow)*

Enfin, il reste à gérer nos attentes ou espoirs (*expectations*). Les attentes, implicites, non nécessairement formalisées, sont des *patterns* échafaudés par notre cerveau qui utilise son expérience passée pour prédire une récompense ou un risque possible. Or les attentes, ces biais cognitifs, altèrent l'analyse des données par notre cerveau, qui change les informations afin qu'elles collent à nos attentes, et ignore les signaux ou les données qui ne s'intègrent pas dans les *patterns*. En outre, les attentes activent le circuit de la dopamine, essentielle dans l'apprentissage et la pensée.

(lecteur, es-tu là ? Si oui, frappe deux fois. D'ailleurs, combien liront vraiment ce numéro, ou cet article en tous cas ? Avec l'emploi du temps des uns et des autres, nous avons tous tendance à chercher à rentabiliser et rendre efficace notre temps passé à lire, surtout lorsque celui-ci est殖民isé par des lectures devenues peu à peu contraignantes et laborieuses, comme la relecture d'articles pour des revues, de thèses pour chasser les erreurs de typo ou pour en faire des rapports – éditeur, relecteurs et relectrices, merci à vous...)

Il faut donc nous entraîner à expliciter nos attentes et espoirs dans une situation donnée, et nous arranger pour réfréner nos attentes tout en faisant de notre mieux pour les dépasser.

(...être pessimiste, certes, mais un pessimiste overachiever...)

### Troisième rêverie

« *Nous n'avons guère de mouvement machinal dont nous ne puissions trouver la cause dans notre cerveau, si nous savions bien l'y chercher* ». Notre propre résistance au changement de nos comportements demeure cependant un des obstacles principaux dans la bonne gestion de notre cerveau. D'où viennent les réflexes, les automatismes mais aussi les obsessions ? Plusieurs expériences ont été menées, notamment par le docteur Benjamin Libet, de l'université de Californie-San Francisco, permettant de comprendre le processus de prise de décision d'une action volontaire (Libet, 1985 ; Libet *et al.*, 1983). L'expérience – qui a porté sur l'action de lever un doigt – montre que presque une demi-seconde avant le mouvement « volontaire », le cerveau envoie un signal qu'on appelle *action potential*, le potentiel d'action, et qui a trait à un mouvement sur le point d'avoir lieu. Cette demi-seconde, si elle paraît minime à l'échelle temporelle humaine, constitue un laps de temps très long à l'échelle neurologique. Ce potentiel d'action se réalise donc bien avant la moindre prise de conscience du désir de lever le petit doigt. En d'autres termes, notre cerveau décide qu'il va bouger un doigt environ 0,3 seconde avant que nous ne soyons conscients de vouloir le faire... Quand on prend son courage à deux mains pour aller adresser la parole à une personne attirante dans une soirée, notre cerveau s'est en fait montré audacieux environ une demi-seconde avant « nous », en tous cas avant que nous ne prenions conscience de notre décision, et avant que nous n'agissions. C'est pendant ce bref intervalle de temps que l'on peut s'entraîner à identifier l'apparition d'une envie, et peut-être alors, avoir l'opportunité d'intervenir et d'inhiber ce désir.

Figure 5.  
Bryan Lewis Saunders,  
Autoportrait, Bath Salts (2008) (...wow^2...)



Sans cette prise de conscience de la distinction entre trois processus (« le signal cérébral », « l'expression du désir », « l'acte »), une personne va directement du signal cérébral à l'acte, comme n'importe quel animal. Mais un être humain est capable de faire la distinction entre ces trois processus malgré leur échelle de temps. L'important est d'arriver, là encore, à prendre de la distance, et à observer notre cheminement mental afin d'identifier les moments clés (lorsque se forment des désirs, des obsessions) pour les contrecarrer, ou au moins en être maître. Car l'enjeu, derrière cette étude de Libet, est bien celui de la maîtrise de soi ou *self control*. L'expérience du rôle de la conscience dans l'action volontaire remet fondamentalement en cause la notion de libre arbitre, ou du moins de *free will*, en anglais. Libet montre que la volition consciente ne s'exprime pas à travers le *free will*, mais s'exerce en réalité sous la forme d'un *power of veto*, le pouvoir de veto, c'est-à-dire un *free won't*.

(...je ne vais pas consulter mon téléphone pendant mon rendez-vous, je ne vais pas commander une autre bière, je ne vais pas monopoliser une conversation pour me plaindre de mes problèmes, je ne vais pas engloutir en quatrième vitesse mon repas alors que j'ai des problèmes d'estomac. Bon, nous échouons tous à exercer notre pouvoir de veto, ce *free won't* est difficilement performatif...)

Parfois le cerveau interprète même mal nos besoins. Par exemple, l'impulsion de grignoter peut en fait être provoquée par la déshydratation, analysée de travers par le cerveau, qui envoie un signal de faim, au lieu d'un signal de soif. Dès lors boire un verre d'eau avant de se décider à manger est une forme de résistance aux signaux cérébraux, ainsi qu'une stratégie de leurre

(...enfin, de contre-leurre. Le type de la chanson en tâche de fonds entonne joyeusement : « Some may say... I'm wishing my days away »...)

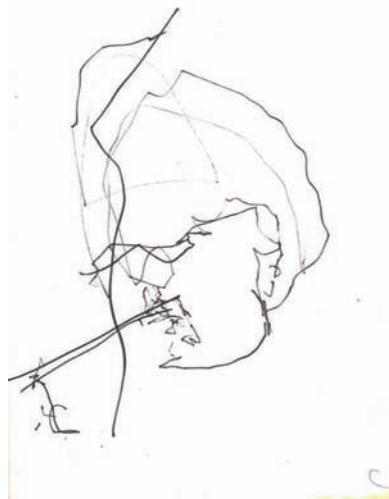
Dans cette perspective, la procrastination est une réponse comportementale prépotente du cerveau. Nous n'avons même pas besoin de nous concentrer dessus pour l'effectuer. Nous l'accueillons machinalement, comme une vieille amie qui entre sans frapper. Avant même que nous n'en soyons conscients, nous nous sommes détournés de la tâche voulue.

(...envoyer un mail important, avancer sur ce revise & resubmit, prendre rendez-vous chez le neurologue...)

Mais lorsque nous prenons conscience d'un comportement d'évitement, nous pouvons dès lors volontairement choisir d'exercer notre pouvoir de veto contre la procrastination. En réalisant que je m'apprête à cliquer sur ma boîte mail, sur le site Facebook ou à appuyer sur la commande de la télévision, je peux mettre mon veto, et résister au désir, à l'urgence même, de réaliser cette action. Je peux alors rester concentré sur mon activité en cours, finir d'écrire un article ou continuer d'écouter mon interlocuteur. C'est un des effets les plus intéressants de la pratique de la méditation de pleine conscience, que l'entraînement de cette capacité à rejeter les distractions. On ne se concentre que sur soi, et plus sur les distractions extérieures (même si elles semblent venir de notre propre volition). Il s'agit de réduire au silence l'activité cérébrale ambiante, ce bruit de fond neural que fait notre système nerveux lorsqu'il traite, reconfigure, reconnecte des milliards de milliards de connexions dans le cerveau. La méditation permet de poser notre regard sur cette activité, de contempler notre cerveau en plein fourmillement neuronal, en plein processus de décision et d'envoi de signaux à notre corps, et d'exercer notre *free won't* pour inhiber un désir qui émerge.

(...une pensée se forme dans mon esprit : je dois me gratter la tête, regarder l'heure qu'il est pour savoir depuis combien de temps je médite, vérifier que je n'ai pas reçu un e-mail important ou un sms ; mais non, je n'ai absolument pas à faire ça !!!!! « Five exclamation marks, the sure sign of an insane » – Pratchett, 1991)

Figure 6.  
Bryan Lewis Saunders, *Autoportrait, Computer Duster* (2008) (dépoussiérant pour matériel informatique...) (wow^3...)



Or, le veto doit absolument s'exercer avant que l'impulsion, le désir, ne devienne acte. En revenant à la performance cognitive, l'objectif est d'éviter les distractions. Or maintenir notre niveau de concentration sur une idée, un travail en cours, ne repose pas tant sur la façon dont on se concentre, que sur la façon dont on empêche les pensées parasites (j'ai faim...)<sup>3</sup> de passer dans le cortex préfrontal et d'entrer dans notre zone d'attention. Il faut donc retirer toutes les sources de distractions

(...par exemple, éteindre son téléphone et désactiver sa boîte mails lors de séances de tempêtes de cerveaux. Supprimer toutes les sources potentielles de tentation, par exemple les gâteaux, glaces, et autres sucreries. Non, Oscar, le meilleur moyen de résister à la tentation n'est pas d'y céder mais bien d'éliminer la source de tentation. Attention, on ne parle pas de commettre un meurtre)

La solution est d'arriver à faire le vide dans son esprit avant de se lancer dans des tâches complexes. Et idéalement, il serait bon de s'entraîner à inhiber les distractions, avant même qu'elles ne prennent de l'ampleur, ou n'acquièrent un *momentum*. La méditation est de ce point de vue un exercice excellent pour lutter contre nos distractions mentales, obsessions et autres divagations et améliorer notre performance. Il y a tant d'autres questions dans cet ouvrage : comment faciliter le changement, comment résoudre des problèmes, comment aider les autres à résoudre des problèmes, comment atteindre sa performance mentale maximale, utiliser le modèle SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness).

(...« je voulais profiter de ce moment de répit pour vous parler de quelque chose / De quelque chose d'important » Mais l'article est bien trop long, je vais donc m'arrêter là et vous inviter à consulter cet ouvrage si riche...)

...« This is not an exit » – Ellis, 1991)

3. Une relectrice du *Libellio* : « Je suis en plein effet miroir, espérant que cet article agisse comme un déclencheur pour changer de comportement - une thérapie de la relecture... ».



Figure 7.  
Bryan Lewis Saunders,  
*Autoportrait, Champignons Psilocybe* (2008)

### Conclusion

Le principal enseignement que je tire pour vous, amis lecteurs, reste qu'il faudrait cesser de considérer les mails comme la priorité absolue, et donc arrêter de les traiter partout, tout le temps, systématiquement, et surtout dès le matin. Par ailleurs, si j'avais dû réécrire ce texte en suivant les conseils de l'ouvrage, je n'aurais pas travaillé en écoutant de la musique, j'aurais organisé l'article en grandes parties démonstratives beaucoup plus synthétiques et j'aurais rédigé une partie sur les implications managériales de ce travail, je n'aurais pas non plus pollué le texte de références et de réflexions non incluses dans l'ouvrage, je n'aurais pas percuté des passants et failli me faire écraser en lisant en marchant ce livre absolument fascinant de David Rock, je n'aurais pas lu et répondu à mes mails pendant l'écriture, je n'aurais pas machinalement vérifié mon téléphone, je n'aurais certainement pas consulté mes flux RSS, 9gag ou Twitter, mes distractions journalières, et j'aurais donc sûrement fini plus rapidement ; mais soyons honnête, je n'aurais probablement pas du tout écrit cet article, car si j'avais suivi les techniques qu'il prône, j'aurais mieux priorisé ma journée, j'aurais donc travaillé sur une de mes nombreuses tâches en cours plutôt que naviguer sur le Web à vue dans un énième moment d'égarement, je me serais concentrée sur mes projets de recherche plutôt que de m'être adonnée à une de mes obsessions anciennes et persistantes et trouvé une référence à *Your brain at work*, enfin j'aurais été parcimonieuse plutôt que d'avoir acheté l'ouvrage.

Monsieur Rock, pour le succès commercial de votre livre (qui le mérite bien), il est heureux que je n'aie pas bien géré mon cerveau<sup>4</sup> jusqu'ici ■

« *Inside every sane person there's a madman struggling to get out* »  
Terry Pratchett (1986)

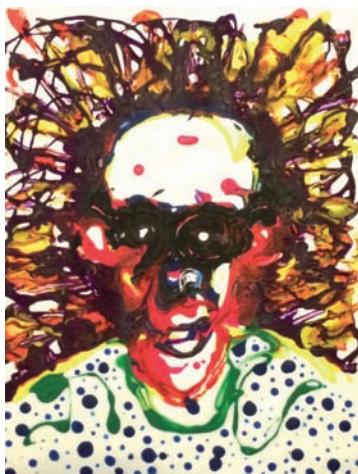


Figure 8.  
Bryan Lewis Saunders,  
*Autoportrait, (shitty) LSD* (2008)

4. Une relectrice du *Libellio* : « Hahahahaha ! Comme je me retrouve dans cette analyse critique de la "gestion du temps de cerveau disponible" ! Combien de parties de ma thèse ou de trouvailles créatives ou de rencontres formidables ai-je dû à des divagations supposément non efficientes ? Quant à la musique, combien de fois m'a-t-elle permise de faire faire mon cerveau, de canaliser mes pensées sur la tâche à accomplir ? »

## Références

- Ellis Bret Easton (1991) *American psycho*, New York, Vintage Books.
- Ferriss Timothy (2007) *The 4-Hour workweek: Escape 9-5, live anywhere, and join the new rich*, New York, Harmony.
- Ferriss Timothy (2010) *The 4-Hour body: An uncommon guide to rapid fat loss, incredible sex and becoming superhuman*, New York, Harmony.
- Herbert Frank (1965) *Dune*, Philadelphie, Chilton Books.
- Kötter R. & Stephan K. E. (1997) “Useless or helpful? The ‘limbic system’ concept”, *Reviews in the Neurosciences*, vol. 8, n° 2, pp. 139-145.
- Lacan Jacques (1975) *Le séminaire. Livre 1 : Les écrits techniques de Freud, texte établi par Jacques-Alain Miller*, Paris, Le Seuil.
- Libet Benjamin W. (1985) “Unconscious cerebral initiative and the role of conscious will in voluntary action”, *Behavioral and Brain Sciences*, vol. 8, n° 4, pp. 529-566.
- Libet Benjamin W., Gleason Curtis A., Wright Elwood W. & Pearl Dennis K. (1983) “Time of conscious intention to act in relation to onset of cerebral activity (readiness-potential)”, *Brain*, vol. 106, n° 3, pp. 623-642.
- Pratchett Terry (1986) *The light fantastic*, London, Colin Smythe.
- Pratchett Terry (1991) *Reaper man*, London, Victor Gollancz.
- Pratchett Terry (1992) *Small gods*, London, Victor Gollancz.
- Pringle David [ed] (1998) *The ultimate encyclopedia of fantasy*, London, Carlton Books Ltd.
- Proust Marcel (1927) *À la recherche du temps perdu, tome 7 : Le Temps retrouvé*, Paris, La Nouvelle Revue Française.
- Rock David (2009) *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*, New York, HarperBusiness.
- Rousseau Jean-Jacques (1782) *Rêveries du promeneur solitaire*, Lausanne, François Grasset & Comp.
- Wodehouse Pelham Grenville (1915) *Something fresh*, London, Methuen & Co.
- Wodehouse Pelham Grenville (1919) *My man Jeeves*, London, George Newnes.
- Wodehouse Pelham Grenville (1925) *Carry on, Jeeves*, London, Herbert Jenkins.

## Playlist

<https://soundcloud.com/calam974/sets/libellio-your-brain-at-work>

### Rêveries du promeneur solitaire

« Ayant donc formé le projet de décrire l'état habituel de mon âme dans la plus étrange position où se puisse jamais trouver un mortel, je n'ai vu nulle manière plus simple et plus sûre d'exécuter cette entreprise que de tenir un registre fidèle de mes promenades solitaires et des rêveries qui les remplissent quand je laisse ma tête entièrement libre, et mes idées suivre leur pente sans résistance et sans gêne. Ces heures de solitude et de méditation sont les seules de la journée où je suis pleinement moi et à moi sans diversion, sans obstacle, et où je puisse véritablement dire être ce que la nature a voulu. »  
Seconde promenade.



*L'âne vert*, Sándor Bortnyik (1924)

## Retour sur l'amitié

À propos de *Comment se faire des amis* de Dale Carnegie<sup>1</sup>

1. Merci à Hervé Dumez pour ses suggestions.

**Héloïse Berkowitz**

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Dale Carnegie, célèbre conférencier et écrivain américain, fondateur d'une méthode de développement personnel, a publié dans les années 1930 la formation qu'il dispensait aux *businessmen* dans différentes villes des États-Unis sur la communication et le *leadership*, intitulée *How to win friends and influence people*. Ce fut l'un des premiers *best-sellers* de livres du changement personnel, les *how to* du quotidien, ces ouvrages de *self-help* pour autodidactes. Ce livre sur l'amitié pour les nuls, révisé et réédité plusieurs fois, traduit dans plus de 36 langues et vendu à plus de 15 millions d'exemplaires, se révèle à la lecture plus un guide pour mener une vie épanouissante, que pour recruter 500 amis sur Facebook. Le texte de Marie-Rachel Jacob (2015) dans le dernier numéro du *Libellio* portait sur l'amitié comme principe fondamental dans le monde académique. Dale Carnegie ajouterait probablement que c'est le principe fondamental de toute vie : il en montre les implications dans tous les domaines, de la sphère privée à publique. Le présent compte rendu apporte quelques éléments sur les moyens de développer ladite amitié.

L'ouvrage traite de différents points organisés par chapitres, depuis les techniques fondamentales pour manager les gens (éviter la critique, s'intéresser sincèrement à autrui), faire en sorte que les autres vous apprécient, changer l'avis d'autrui sans l'offenser ni provoquer son ressentiment, faire prendre conscience à son interlocuteur de ses erreurs sans qu'il ne soit blessé, atteindre plus facilement des objectifs commerciaux, devenir un meilleur orateur, un meilleur *leader*, et même rendre son couple plus heureux. Sur ce dernier point, l'auteur rapporte comment un de ses clients a spectaculairement amélioré sa vie familiale en se forçant à sourire à son épouse le matin en lui disant systématiquement « bonjour ma chérie ! ». Le message semble simpliste, voire naïf. Pourtant en y regardant de plus près, le lecteur se rend compte à quel point il peut être difficile à suivre, et à quel point l'effort sur soi demandé est exigeant.



Le pire ennemi de la capacité à influencer les gens et de s'en faire des amis est la critique, ce que nous pratiquons tous plus ou moins. Or la critique est vaine car elle pousse systématiquement l'individu critiqué à se défendre et à se justifier même lorsqu'il a tort. Pire encore, la critique porte atteinte à l'amour propre d'autrui et crée du ressentiment – une dimension très forte chez Nietzsche qui l'associe à une

situation d'impuissance et de frustration. Carnegie rappelle ainsi certaines expériences de psychologie qui prouvent que la rétribution positive (la récompense d'une bonne conduite) favorise mieux l'apprentissage et le progrès personnel que la punition d'un mauvais comportement. En outre, la critique est comme un pigeon voyageur (ou un *boomerang* pour une comparaison moins anachronique), elle revient toujours à l'envoyeur. Éviter à tout prix de critiquer est l'un des principes majeurs développés par l'ouvrage. Pourtant, c'est presque une seconde nature chez la plupart d'entre nous. Nous oublions rapidement les contextes personnels, la difficulté à prendre des décisions, et la probabilité de réagir de la même façon, ou encore moins bien, eussions-nous été à la place de l'autre. La capacité d'empathie est sans nul doute une des plus grandes qualités que l'on puisse posséder.



*Savoir vivre, An der Karlsbrücke, Nuremberg (3 août 2015)*

L'empathie, le calme, l'humilité, la pondération dans les relations permettent de faire grandir l'autre – et par là, soi-même – au lieu de le rabaisser. Souvenez-vous d'Emerson, dit Carnegie : « *tout homme m'est supérieur en quelque manière, et je m'instruis auprès de lui* » (Carnegie, 1936, p. 122). En outre, « *rien ne tue davantage l'ambition d'une personne que les critiques de ses supérieurs. Je ne réprimande jamais personne. Je crois qu'il vaut mieux stimuler, donner aux êtres un idéal à atteindre, c'est pourquoi je suis toujours prêt à louer et je déteste gronder* » (Charles Schwab, in Carnegie, 1936, p. 47). Carnegie explique qu'il est primordial de faire sentir aux autres leur importance. Il rappelle que, selon John Dewey, le désir d'être important est le plus pressant des désirs humains. Nous souhaitons tous être estimés de nos proches, être reconnus pour nos mérites. « *Vous détestez les lourdes flatteries, mais vous avez faim d'éloges sincères* » (p. 120). Une conclusion s'impose, c'est cette référence à la Bible, comme règle intemporelle et essentielle : agis envers les autres comme tu voudrais qu'ils agissent envers toi-même.

Carnegie insiste aussi sur l'importance d'éviter la querelle, les disputes et les controverses. Que se passe-t-il lorsque l'on remporte un argument contre quelqu'un, en particulier lorsque la victoire est éclatante ? Comme dans le cas de la critique, l'autre est blessé car on lui a fait sentir son infériorité. Pire, la victoire n'est jamais synonyme d'une adhésion sincère pour le perdant, bien au contraire. Ainsi, on peut soit obtenir une victoire théorique et spectaculaire, soit un accord sincère, mais pas les deux.

« *Ci-gît, dans son bon droit, William Jay  
Qui traversa la rue, ayant priorité.  
Mais il n'est pas moins mort  
Que s'il avait eu tort.* » (p. 136)

Seul l'esprit de conciliation, c'est-à-dire le tact et la diplomatie permet de rallier quelqu'un à notre cause ou de dissiper un malentendu. Pour ce faire, il faut nécessairement envisager avec sincérité de considérer le point de vue d'autrui. Mais il

est aussi nécessaire de garder son sang-froid et ne pas céder à la première impulsion, ni laisser la colère nous contrôler. Car laisser libre cours à la fureur est souvent l'expression de frustrations dont on se débarrasse injustement sur notre interlocuteur, ce qui risque de l'éloigner de nous et de notre argument, de le braquer, ainsi que de diminuer l'estime qu'il ou elle possède pour nous. Un sourire remportera mieux l'adhésion qu'un froncement de sourcil ou des mots durs. Le soleil réussira mieux à faire ôter un manteau que le vent, explique Carnegie, ce que la sagesse populaire a toujours bien compris : « *on n'attrape pas des mouches avec du vinaigre* ».

Parmi les principes énoncés par Carnegie, on trouve en particulier de :

1. ne pas critiquer, faire des reproches ou se plaindre ;
2. être toujours honnête et sincère dans son appréciation des autres ;
3. s'efforcer de créer chez autrui l'envie de réaliser une action, plutôt que de les y forcer par la contrainte ou la réprimande ;
4. être à l'écoute des autres et les encourager à parler de leurs centres d'intérêts ;
5. retenir les prénoms des gens que l'on rencontre et leur donner de l'importance en l'utilisant ;
6. éviter une querelle pour mieux la remporter ;
7. admettre ses propres torts rapidement et emphatiquement ;
8. faire croire à autrui que nos idées sont les leurs ;
9. poser des questions au lieu de donner des ordres ;
10. toujours laisser à l'autre la possibilité de garder la face ;
11. faire l'éloge du moindre progrès et toujours encourager autrui, en montrant comment les potentiels défauts sont des erreurs faciles à corriger ;
12. sourire, car c'est la seule ressource que l'on possède et que l'on puisse offrir sans s'appauvrir, tout en enrichissant toujours celui à qui l'on en fait cadeau.

Dale semble avoir connu et fréquenté nombre de personnes célèbres de l'époque en particulier les grands *businessmen* américains, et être un inconditionnel des biographies. Il prend souvent pour exemple Benjamin Franklin ou Lincoln, dont l'une des citations préférées aurait été « *ne juge point si tu ne veux point être jugé* » (*op. cit.*, p. 29). Théodore Roosevelt fait aussi l'objet de nombreuses anecdotes rapportant sa gentillesse, son empathie et son attention envers même les plus petites gens à la Maison Blanche. La richesse des histoires (qu'il s'agisse de faits historiques s'appuyant sur une analyse de biographies, ou bien de cas racontés par ses élèves) et la qualité de la narration sont évidemment un des deux points forts de l'ouvrage qui cependant se révèle parfois légèrement redondant. Un compte rendu plus élaboré permettrait certes de rendre compte dans le détail des problèmes dont traite l'ouvrage. Cependant, comme l'explique l'auteur lui-même, ce petit livre – qui devrait se trouver sur chaque table de chevet – est à lire, relire, relire encore, et à pondérer, tant le message est important mais facilement oubliable. On ne peut rendre justice à la justesse de son propos ni à sa dimension résolument réflexive, qui appelle de fait une lecture personnelle, et encore moins à son actualité, 70 ans plus tard. Un certain paradoxe résiste à la lecture pourtant, car le texte alterne entre un pragmatisme flirtant avec le cynisme voire le machiavélisme, et un humanisme qui semble honnête et profond mais qui reste donc parfois frappé de suspicion.



Île Saint-Louis, Paris (14 octobre 2015)

Concluons enfin sur le fait que ce livre est antérieur aux recherches en neurosciences et qu'il se situe dans la tradition antique de la sagesse grecque, de ce que Foucault (2008) appelait les techniques de soi, inspirées par le souci de soi (*epimeleia heautou*). La question reste ouverte de savoir si les neurosciences confirment aujourd'hui simplement ces techniques de soi ou les complètent, les éclairent différemment, voire les infirment ■

## Références

- Carnegie Dale (1936) *Comment se faire des amis*, Paris, Hachette.
- Foucault Michel (2008) *Le gouvernement de soi et des autres. Cours au Collège de France, 1982-1983*, Paris, Gallimard/Le Seuil.
- Jacob Marie-Rachel (2015) “L’amitié, clé d’un succès académique ?”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 11, n° 4, pp. 73-77.

## Strategy in a semiglobalized world

### A review of *Redefining Global Strategy*, by Pankaj Ghemawat

Juliane Engsig  
MRM – Université de Montpellier

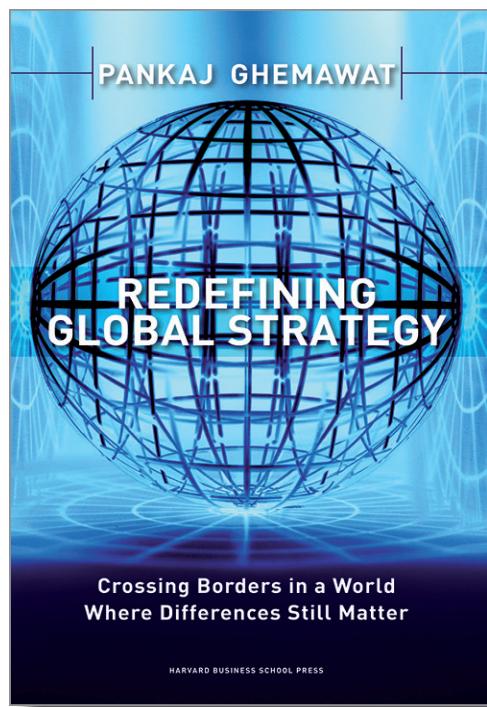
#### Introduction

**C**ompanies that want to expand internationally are often too caught up in grabbing market shares and the illusion of a borderless world. However this is a delusive approach and instead companies need to take borders and sustained differences between countries seriously when developing and evaluating strategies.

The present book calls into question what it takes for companies to create value when doing cross-border business in a global world. One of the main points is that the world is “semiglobalized”, rather than globalized, proven by the fact that most economic activity is done “locally” or “regionally” (even Foreign Direct Investment and Internet activity). This fact should change the companies’ global perspective and make them drop the “one-size-fits-all strategy” which is no longer valid. Instead the author presents and explains a set of global strategies by putting differences between countries in the center.

The book is addressed to managers and business or public policymakers, and others seeking to understand cross-border business. It contains statistical measures, tools and future directions for companies wanting to create value by expanding internationally. In doing so it draws on research in various fields such as international economics, industrial organization, business strategy and international business – as well as interactions with practitioners and concrete examples on international strategies from several leading companies.

As the book, this review is structured in two parts. The first part introduces the concepts of a semiglobalized world where differences between countries matter; and two tools which may help decision makers identify and evaluate these differences. The second part treats the question of what to do about the cross-border differences by presenting different strategic options.



## Part 1: Value in a world of differences

Part 1 of the book starts off by explaining that most types of economic activity are still localized by country and it emphasizes the importance of seeing the world as semiglobalized rather than globalized (part 1.1). In this context, national differences become crucial for the cross-border collaborations. In order to deal with the country differences the book introduces two tools: the CAGE Framework (part 1.2) which helps identify the different types of distance between countries; and the ADDING Value Scorecard (part 1.3) which helps evaluate the overall value creation of strategic cross-border moves.

### *Semiglobalization and strategy*

Around the millennium there was a boom in the research and literature about globalization which often concluded that the distance between countries was dead thanks to policy changes as well as improvement in both transportation and communication technologies (Levitt, 1983; Fukuyama, 2000; Cairncross, 1997). Either this was presented as a positive thing where one could escape the ancient tribal rifts which have divided humans. Or as a bad thing, often described as a “globalization apocalypse”, where everybody would eat the same fast food. Jointly for these approaches was that they assumed a complete internationalization of the world. However this is not completely true as most types of economic activity that can be conducted either within or across borders are still localized by country. Studies show the level of internationalization associated with activities such as migration, telephone calls, management research, tourist arrivals, patenting, stock investment, and trade (measured in gross domestic product – GDP), are in fact closer to 10 percent than 100 percent<sup>1</sup>. Even the Internet seems to have been regionalized with the declining importance of the US as an interregional switching hub.

1. This is known as the “10 Percent Presumption”.

We are therefore more likely in a state of “semiglobalization” than globalization. This means that borders between countries are as present and important as ever and cross-border strategies must be aware of the similarities as well as the differences between the partners. This fact inhibits a complete integration of the world. The important question to ask therefore becomes where, and not when, as managers look for strategies to expand.

The point of semiglobalization can be hard for the companies to cope with as shown by the case of Coca-Cola. It is reckoned to be the world’s most valuable brand and is ten times more profitable overseas than at home. During the 80s the company expanded internationally with a multi-local approach and a “one-size-fits-all” strategy. Coke believed in similarities across countries and focused on the possibility of international growth and scale economies. It saw the world as stateless where it could penetrate new markets with ubiquity and standardization. This centralized approach backfired and Coke instead took on a “Think Local, Act Local” decentralized strategy in the 90s. However by doing so quality suffered as performance was compromised. Coke then realized that it may not make sense to compete in the same way in all markets and today it operates between the two extremes (centralization versus decentralization) which is in fact the reality of semiglobalization.

However semiglobalization is more than a “middle of the road” conclusion of middling. It is instead the consideration of the barriers and the bridges between countries and not just focusing on one or the other. It is business reality that lies

between “one (insular) country” and “one (integrated) world” and the reward is a richer and more liberating sense of the strategic possibilities for the companies.

#### *Differences across countries: The CAGE distance framework*

Instead of treating differences versus similarities in absolute terms, the companies must focus on the degrees of differences. This can be done by separating differences in terms of distance dimensions such as:

- *Cultural* distance: Cultural differences are often understood as informal institutions, produced by interactions between people, where it tends to reduce economic interactions between them. It can be identified as language, ethnicities, religion, values, norms and traditionalism. A way to moderate the difficulties that cultural distance often imposes is through continuous contact where the companies accumulate skills and capabilities, which reduces the liability of foreignness;
- *Administrative* distance: Distance can equally be determined by institutional arrangements in a given country. Companies therefore have to adapt and make their choices from a defined set of legitimate options imposed by the host country, the home country and/or international organizations. This dimension can be translated into national laws and policies, colonial ties, shared regional trading blocs, common currency and political hostility. In fact the policies of national governments raise the most common barriers to cross-border trade;
- *Geographic* distance: Distance measured in kilometers, naturally plays a role in a global strategy. The general assumption is that the farther away a country is from a home country, the harder it is to do business between the two parties. The number of kilometers is however more or less important depending on the industry and the sector of the partners, as it affects the cost for transport and communication. Geographic distance is more than physical distance. Other aspects such as land border, within country distance, time zones, climate, access to ocean, typography, disease environment and infrastructure are equally important when considering geographical distance;
- *Economic* distance: This dimension refers to economic mechanisms which affect cross-border activity such as a country's GDP, per-capita incomes and differences in resources (financial, natural, human, infrastructure, information and knowledge). It is shown that rich countries engage more in cross-border activities and mostly with other equally rich countries, than do the poorer countries. However the opportunities of reduced labor costs in poorer countries is often one of the most cited reasons to engage in cross-border economic activity which promotes doing business between richer and poorer countries.

These four dimensions are the basic elements in the CAGE Distance Framework which is used to analyze “differences in differences” on a country level. The framework is a tool built on bilateral measures of distance, based on differences between the home country and the foreign country or countries. It is based on systematic data, from for example the Gravity Model, which has indicated that distance matters concerning international trade<sup>2</sup>. By dividing differences into these four dimensions, the CAGE Framework can help understand the liability of foreignness, compare foreign competitors and markets, and discount market size by distance. The companies can thus distinguish countries that are relatively close, along these dimensions, from those that are relatively far. This is important to understand as “...countries differ greatly in the extent to which they are different from each other” (p. 63).

It is not simply a question of identifying cross-country differences but also to understand which ones matter the most in the industry that interest the given company at a given time. Therefore it is recommended to take industry characteristics into consideration which will bring the analysis from a macro to a micro level.

2. The Gravity Model has for example shown that a 1 percent increase in the size of an economy is typically estimated to lead to a 0.7 - 0.8 percent increase in its total volume of trade. On the contrary, 1 percent increase in geographic distance between the capitals of two countries is predicted to decrease trade between them by about a 1 percent.



Le Pouce de César,  
La Défense (8  
décembre 2015)

The CAGE Framework and the dimension of distance however “...have to complement rather than substitute for thoughtful competitive positioning and other elements of strategy...” (p. 62). By doing so it may give companies predictive power when choosing where to expand internationally. It can help move the discussion beyond unilateral country characteristics by adding a bilateral or multilateral component. However, it is not the only tool presented in the book which may help choosing strategies.

#### *Global value creation: The ADDING value scorecard*

Another tool which can complement the CAGE Framework and help companies to make profitable strategies in a semiglobalized world is the “ADDING Value Scorecard”. This tool springs from the question of why firms should expand internationally in a world where distance still matters. The answer is that there is a need for a value-focused perspective, such as accounting profits instead of economic profits, when wanting to succeed internationally. The ADDING Value Scorecard is a way to evaluate the overall value creation instead of the standard sort of size-ism. It provides a basis for assessing whether a particular strategic move makes sense and

it can therefore help companies decide to what extent they should globalize, if at all. The scorecard consists of the following components which could create value for the companies in different ways:

- *Adding volume*: This is the most common reason for doing cross-border business. In order to calculate if going global is worth the effort the companies must look at the margins affected by global expansion (prices and costs);
- *Decreasing costs*: The second most common reason for expanding internationally is the possibility to lower costs for example regarding service and labor costs. However because of the complexity and operating costs, it is necessary to calculate how adding volume might raise costs in the short to medium run;
- *Differentiating*: Value can also be created by differentiating from the competitors. This can for example be measured in terms of prices and “willingness-to-pay” by the clients;
- *Improving industry attractiveness*: Calculating international differences and industry dynamics on global, regional or country level may help improve the industry attractiveness;
- *Normalizing risks*: Globalization can help manage and reduce risks for example by pooling across markets. This can contribute to the reduction in the costs of capital;
- *Generating and deploying knowledge*: By implanting best-practices learned from global operations the companies may gain value.

The components into which value is parsed add up to an overall value addition or subtraction. The scorecard follows a single-country strategy in the first four of its six value components. The two latter reflect the large differences between countries.

Hereunder the scorecard is illustrated by the case of CEMEX, the Mexican-based cement company. In spite of the fact that cement isn't the easiest product to go global with, CEMEX has managed to become a global actor and the different value components in the scorecard explain why:

- *Adding volume:* CEMEX has since the 90s grown to be the world's third largest competitor. This was achieved mainly by cross-border acquisitions of existing capacity mostly in Europe. CEMEX had to make this move as it already controlled two-thirds of Mexican capacity and there was no room to grow within the home market. By doing cross-border acquisitions CEMEX could create and claim more value than it could do on single-operations from Mexico;
- *Decreasing costs:* CEMEX has higher average prices and therefore higher profit rather than lower average costs. Further, it successfully reduced the post-merger integration costs over time as a result of international experience. And it reduced capital cost as a result of tax arbitrage among other things;
- *Differentiating:* Maintaining higher average prices than their competitors is possible thanks to a strong global brand-building. They, for example, propose a 15-minutes delivery to bulk buyers;
- *Improving industry attractiveness:* CEMEX has a strong bargaining and market power as a result of strategic acquisitions in major markets where it controls a significant share of that market;
- *Normalizing risks:* By pooling across markets with different local and regional construction cycles (which control the cement industry) CEMEX has reduced the standard deviation of quarterly cash flow margins from 22% (1978-1992) to 12% (1992-1997);
- *Generating and deploying knowledge:* The international experiences CEMEX gathered from the cross-border acquisitions laid the fundament for “The CEMEX Way” which it implemented worldwide. The CEMEX Way consists of organizational mechanisms such as the adoption of English as a common language, the rotation of managers on a global scale and the use of international consultants, and investment in information technology.

All components in the scorecard are not equally important in all industries or for all companies. Also different components can become more or less important at different points in a company's history. To help identify each value component several guidelines are proposed. These can be studied more in the book.

After having presented the above mentioned tools and concepts which can analyze cross-border differences, Part 2 of the book considers the development of strategic options for dealing with these differences.

## Part 2: Strategies for global value creation

The second part of the book starts by asking what to do about the cross-border differences. The answer is found in different types of cross-border strategies divided into strategies of: Adaptation (part 2.1), Aggregation (part 2.2) and Arbitrage (part 2.3). Hereafter the book introduces the AAA-triangle (part 2.4) which illustrates how the companies can mix the adaptation-aggregation-arbitrage strategies depending on the given context.

### *Adaptation: Adjusting to differences*

Examples of adaptation strategies are differentiation and low costs which can give competitive advantages and can offset some of the pressure to adapt to different markets. However, cross-border implies significant modifications to such strategies.

The strategy of adaptation exploits the similarities across countries as source of value creation – and it treats differences across countries as constraints. In doing so there is a need for variety which is the essence of adaptation and there are levers and sub-levers to help deal with adaptation. Levers and sub-levers help relax the

underlying tension between complete localization and complete standardization – and to know how much one should adapt.

Adaptation as a strategy can be found within the variation of a company's products, policies, repositioning and metrics. However, often variation increases complexity. A way to keep complexity under control is to focus on a narrow scope such as a product focus, geographic focus, vertical focus or a segment focus. Another solution can be to externalize and split activities across organizational boundaries. This solution is often used to enter markets that are distant from one's home basis (often in the shape of strategic alliances). Adaptation as strategy can also be identified as flexibility (adapt to the market), partitioning (give away responsibility to the smaller units where products vary from country to country as the local knowledge creates new and adapted products), platforms (customize to each country's needs).

Before choosing to go with an adaptation strategy when expanding internationally the companies are recommended to use the ADDING Value Scorecard. The benefits of adaptation can in fact have positive as well as negative effects on the components of the scorecard. If adaptation contributes to improving the fit with the local needs or expectations, it also contributes to increase the costs for the firm. More generally speaking, adaptation decisions cannot be made independently of decisions about aggregation and arbitrage.

#### *Aggregation: Overcoming differences*

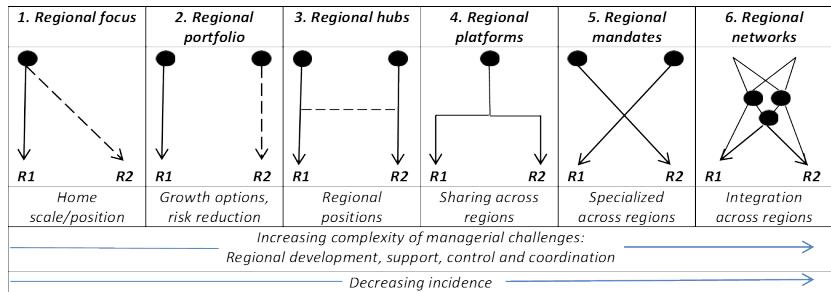
As with adaptation strategies, aggregation exploits the similarities across countries as a source of value creation – and differences across countries are seen as constraints. However the objective is to exploit the similarities among countries more aggressively in order to tap greater economies of scale than traditional adaptation strategies could do (but less aggressively than complete standardization).

It is often an advantage to group things so that within-group differences are minimal compared to between-group differences. This is most often done by focalizing on the geographic dimension (G in the CAGE framework) and concretely, by focalizing on regions: "...regions turn out to be the best unit for expressing and implementing this more modest – but realistic – vision of a semiglobalized world in which neither the bridges nor the barriers between countries can be ignored" (p. 155).

The importance of geographic proximity is closely related to the other dimensions in the CAGE Framework: countries that are relatively close to each other geographically are likely to share commonalities along the other dimensions. The commonalities have been intensified by free-trade agreements, tax treaties and currency unifications – such as the NAFTA and the EU.

The strategy of focalizing on regions is not a "next-best solution" compared to investing in foreign emerging markets. It is rather the result of the stagnation of the globalization. There are a number of regional strategies rather than just one which Figure 1 hereafter illustrates. The six archetypes of regional strategies are built on the different stages which Toyota went through their successful international expansion.

Figure 1.  
Regional strategies (Ghemawat 2007)



The solid circle (●) can be interpreted as distinct product types, whereas R1 and R2 represent two regions. Boxes 1-4 are intraregional strategies and 4-6 are interregional strategies. The boxes illustrate progressively, from left to right, more complex and less common approaches of dealing with regional boundaries. There is no natural order of progression through these archetypes; however this is the path Toyota took successfully.

There is no definition of regions in the book and aggregation offers instead multiple possibilities of creating strategies on the local and global level by grouping elements. On the other site, by doing so it may implicate risks such as creating silos that disrupt organizational functioning. It may as well increase complexity when the number of links between units grows. However the strategy of exploiting similarities across countries is not always the best strategic choice and sometimes the value can be found in the differences between countries.

#### Arbitrage: Exploiting Differences

The strategy of arbitrage expands the toolkit for dealing with differences across countries. This strategy treats differences across borders as opportunities, not as constraints. In fact, arbitrage implies seeking absolute economies, rather than the scale economies, gained through standardization. It is known as a classical cross-border strategy and can be illustrated by the example of selling cheap "exotic" spices from India at much higher prices in the West. However, arbitrage is more than obtaining labor-intensive goods or services from emerging markets and selling them in developed markets, even though these are important forms of the strategy. The CAGE Framework may help reveal the potential of arbitrage according to each dimension of the differences:

- *Cultural arbitrage*: This can be identified as favorable effects related to country or "place of origin". For example, French Champagne or Jamaican reggae;
- *Administrative arbitrage*: Legal, institutional and political differences from country to country can open up to a number of strategic arbitrage possibilities. Tax differentials are perhaps the most obvious example. Hereunder we find grey zones and much of what goes on under "administrative arbitrage" is legal or semi-legal. Companies in fact try to use their political leverage to change rules of "the game" that they do not like;
- *Geographical arbitrage*: Thanks to reduction in transportation and communication costs it is now possible to slice up the value chain ever more finely across geographies, for example: buying flowers in Europe flown in from Colombia the same day, or buying a jacket where the zipper is from Japan and the filling is from China, etc.;
- *Economic Arbitrage*: Even though all arbitrage strategies are "economic", it may also be seen as exploitation of economic differences. More precisely, this might be identified as differences in the shape of cost of labor, capital and

variation in more industry-specific inputs (such as knowledge) or in availability of complementary products. The best known type of economic arbitrage is cheap labor.

By identifying country-specific differences the companies may adapt their arbitrage strategy. However, a particular risk is associated with arbitrage and that is political sensitivity – especially concerning labor arbitrage. For these reasons it is advised to be careful with communication on the subject, both internal and external, and also invest in the local environment, such as job training. Further building a sustainable competitive advantage through arbitrage generally requires a commitment to building firm-specific capabilities which may take years.

After having presented strategic options in the shape of the AAAs (adaptation, aggregation and arbitrage strategies) it is necessary to understand that not all commitments are possible at any one organization at any given point in time. Even though some mixing is possible across the AAAs, pursuing all three or even two of them is not advised. Here the CAGE Framework and the ADDING Value Scorecard are useful tools to help to decide on a strategy.

#### *Playing the differences: The AAA Triangle*

The reason why new global strategies have emerged is the shift from the globalization of markets toward the globalization of production. The globalization of production transforms the “adaptation-aggregation tradeoff” into “adaptation-aggregation-arbitrage (AAA) triangle”. This is illustrated in Figure 2 hereunder:

(a) The adaptation-aggregation trade-off



(b) The AAA triangle

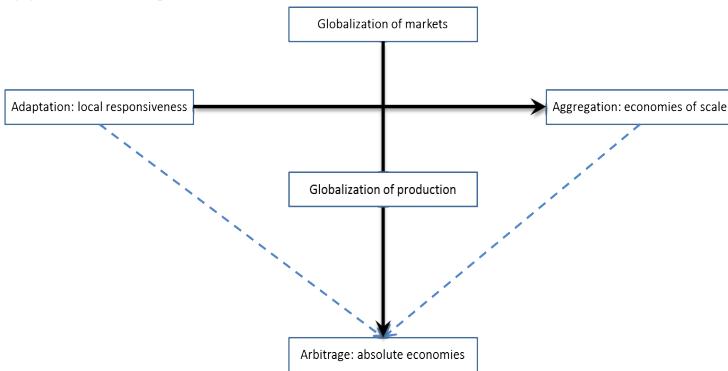


Figure 2.  
The globalization of markets and production  
(Ghemawat, 2007)

The triangle adds to the range of ways in which companies can plan for cross-border differences. The three As involve the pursuit of different sources of advantage from operating across borders and are associated with different organizational types:

- *Adaptation* is often related to a country-centered organization;
- *Aggregation* often implicates cross-border groupings (global business units or product divisions, regional structures, global accounts, etc.);
- *Arbitrage* is often pursued by a vertical, or functional, organization that tracks the flow of products or work orders through the organization;

For these reasons all three modes of strategies can take place at the same time in a company. However elements of each type can be combined but are very difficult to manage and thus few companies succeed in this. In order to implement one of the three A's strategies, the companies have to be open toward this type of thinking. Three levels of AAA awareness by companies are presented hereunder:

- *Level 0 – AAA Awareness:* Most companies in fact lack any systematic global performance measurement and implant themselves overseas in the same shape as they did in their home country. By using the AAA-triangle the companies may obtain awareness of the different strategic objectives that could be pursued;
- *Level 1 – One A Strategy:* It is recommended to focalize on one of the three strategies which is also the option most often found within a company strategy. In fact every company wanting to create value through border-crossing activities should be able to specify which one of the three As is the basis for their cross-border competitive advantage. For example can the percentage of sales used on advertising indicate how important adaptation is likely to be; the percentage spent on R&D is a proxy of the importance of aggregation; and the percentage spent on labor helps gauge the importance of (labor) arbitrage;
- *Level 2 – Compound (AA) strategies:* Although pure A strategies are the most obvious types of global strategies a number of leading-edge global companies seem to operate two As, such as IBM, Procter & Gamble and Cognizant. These companies have outperformed their competitors on two dimensions or stroken a better balance between two As than their competitors;
- *Level 3 – Trifecta (AAA) Strategies:* This option is very rare to find but few “power houses” of successful companies do manage to do this. One example is the GE Healthcare, in medical diagnostic imaging, which has first of all had success at aggregation, and outpaced its competitors in terms of arbitrage and adaptation.

If a company wants to expand successfully in a world where cross-border differences matter, it is thus recommended to have a minimum of awareness and even better actually implicate one or more of the AAA-triangle strategies. This may help create value based on similarities and/or differences between countries.

After having given tools and proposed strategical options, the book concludes by reflecting on the future as it looked like in 2007.

### **Toward a better future: Getting started**

So what does the future hold for global strategies? The author indicates that even though this is difficult to estimate, one thing is sure, and that is that semiglobalization is likely to persist for the next decade or more. In order to getting started with choosing the next strategic move, it is critical for companies to take a value-focused perspective on an industry level. In doing so, the different tools and suggestions presented here should help make strategic choices.

Since the book has been published in 2007 the world has seen severe changes in the global structure most prominently due to the financial crisis in 2008, but also the Russian lockout by EU as a result of the war in Ukraine and the Chinese Yuan's devaluation. These examples change the way we look on cross-border business and prove to show how difficult a task it is to predict future strategic moves.

Ghemawat has in fact responded to the changes in several publications published since 2007 (Ghemawat, 2011; 2010). Here he treats the consequences of the financial crisis, such as unbalanced and weak growth, volatility in the financial markets and high unemployment. These aspects may lead to protectionism in a divided world as

well as ethnic and religious tensions between the countries. After having seen the critical market changes the conclusion is that differences between countries, and learning to work with them, still matter more than ever.

## References

- Cairncross Frances (1997) *The death of distance. How the communications revolution is changing our lives*, Boston, Harvard Business School Press.
- Fukuyama Francis (2000) "The end of history?" in O'Meara Patrick D., Mehlinger Howard & Krain Matthew [eds] *Globalization and the challenges of a new century*, Bloomington, Indiana University Press, pp. 161-181.
- Ghemawat Pankaj (2007) *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*, Cambridge (MA), Harvard Business Review Press.
- Ghemawat Pankaj (2010) "Finding your strategy in the new landscape", *Harvard Business Review*, vol. 38, n°3 (March), pp. 54-60.
- Ghemawat Pankaj (2011) *World 3.0: global prosperity and how to achieve it*, Boston, Harvard Business Review Press.
- Ghemawat Pankaj (2011) "The cosmopolitan corporation", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 5 (May), pp. 92-99.
- Levitt Theodore (1983) *The globalization of markets*, Boston, Harvard Business Review Press.



Carrer de la Tappiniera, València (31 décembre 2015)

## Le trop-plein d'information : une perspective historique À propos de *Too much to know* de Ann M. Blair

Hervé Dumez

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

**A**vec les médias modernes, et particulièrement depuis le développement d'Internet, nous pensons être entrés dans la société de l'information, ce qui signifie que nous sommes submergés par l'information, que nous ne parvenons plus à maîtriser l'excès d'information.

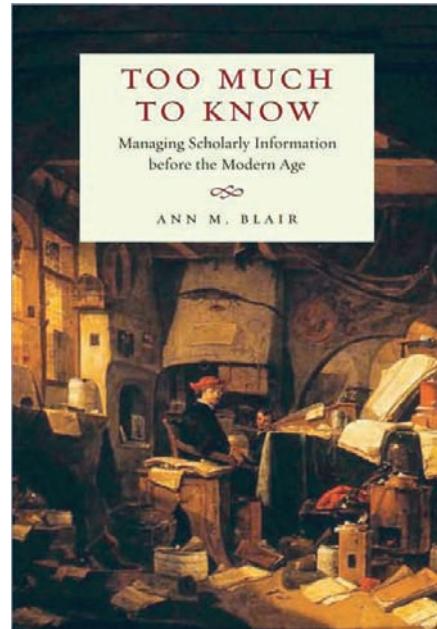
Le phénomène est-il si récent ? Il se rencontre déjà dans l'Antiquité. Le premier aphorisme d'Hippocrate est connu sous sa forme latine donnée par Sénèque : « *Ars longa, vita brevis* ». L'art prend du temps, et la vie est brève. Il exprime déjà cette tension entre toute l'information qu'il faudrait synthétiser pour maîtriser la connaissance et la contraction du temps qui ne le permet pas, c'est-à-dire l'impression d'un trop-plein d'information. Sénèque d'ailleurs va plus loin dans une phrase qui sera souvent reprise : « *Distringit librorum multitudo* » (La multitude des livres distrait l'esprit). Et le précepteur de Néron de conseiller de n'avoir dans sa bibliothèque que quelques livres essentiels, et de les relire sans cesse sans se laisser distraire par ceux qui paraissent en trop grand nombre.

Mais c'est sans doute à la Renaissance, avec l'imprimerie, que ce sentiment d'un submerglement par l'information s'empare des esprits. Sanchez, dans son livre au titre explicite, *Quod nihil scitur* (Du fait que l'on ne sait rien), explique en 1581 que dix millions d'années ne suffiraient pas pour lire les ouvrages disponibles à l'époque. Cette situation conduit à la mise au point de techniques de *management* de l'information. Ann M. Blair (2010), historienne, se concentre donc sur cette période.

### La question de l'information

Qu'entend-on exactement par information ?

More colloquially, the notion of an “information age” (a term coined in 1962) is premised on the idea that computers radically changed the availability and methods of producing and using higher-order information (e.g., as recorded in language or numbers). I use the term “information” in a nontechnical way, as distinct from data (which requires further processing before it can be meaningful) and from knowledge (which implies an individual knower). We speak of storing, retrieving, selecting, and organizing information, with the



1. Guillory donne une définition similaire : « *I define information as any given (datum) of our cognitive experience that can be materially encoded for the purpose of transmission or storage. Information begins beyond the ordinary language sense of fact, which might refer to nothing more, for example, than my saying that it is now raining outside; but it also falls short of constituting knowledge, if by that term we mean a practice that organizes masses of information or data (for example, rainfall amounts) into complex structures of intelligibility and uses these structures to discover new relations and new facts.* » (Guillory, 2004, pp. 109-110).

2. Le phénomène n'est pas seulement européen. En Chine, comme les mandarins sont recrutés sur concours, des recueils de citations des grands classiques se mettent à circuler ; le niveau des concours est d'ailleurs remonté en conséquence.

implication that it can be stored and shared for use and reuse in different ways by many people—a kind of public property distinct from personal knowledge. Furthermore, information typically takes the form of discrete and small-sized items that have been removed from their original contexts and made available as “morsels” ready to be rearticulated. (*op. cit.*, p. 2)

Autrement dit, l'information a toujours eu une forme qui lui permet d'être stockée et envoyée, déplacée, introduite dans des contextes différents<sup>1</sup>. Elle a donc toujours été gérée, sous la forme des « quatre S » :

storing, sorting, selecting, and summarizing, which I think of as the four S's of text management. (*op. cit.*, p. 3)

Ce *management* de l'information est issu du sentiment d'abondance excessive de cette dernière qui, comme on l'a vu, est peut-être contemporain de l'écriture elle-même ou en tout cas de l'apparition du livre :

The perception of overload is best explained [...] not simply as the result of an objective state, but rather as the result of a coincidence of causal factors, including existing tools, cultural or personal expectations, and changes in the quantity or quality of information to be absorbed and managed. (*op. cit.*, p. 3)

Ann M. Blair va alors concentrer son analyse sur les « *reference books* » parus à la Renaissance et réédités jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle. L'expression est assez difficile à traduire : il s'agit à la fois d'ouvrages de référence, au sens où il s'agit des ouvrages les plus utilisés à l'époque, mais aussi d'ouvrages de références au sens où ils compilent le plus souvent des textes et des citations.

Les premiers sont des dictionnaires. Le mot *dictionarium* apparaît au XIII<sup>e</sup> siècle, mais il ne devient courant qu'au XV<sup>e</sup>. Les premiers dictionnaires ne sont pas organisés par ordre alphabétique, mais cette technique apparaît assez rapidement, déjà au Moyen Âge. Le dictionnaire le plus répandu est le *Dictionarium* de Ambrogio Calepino paru en 1502 et ayant connu 165 éditions rien qu'au XVI<sup>e</sup> siècle. À partir de 1544, les éditions sont complétées d'un dictionnaire des noms propres, l'*Onomasticon* de Conrad Gesler. Si le dictionnaire existait au Moyen Âge, comme on l'a vu, il était d'usage compliqué : d'une part, tous n'utilisaient pas l'ordre alphabétique mais surtout, pour économiser le parchemin, les entrées ne faisaient pas l'objet d'un retour à la ligne, plutôt d'une première lettre en couleur. Avec le papier et l'imprimerie, le dictionnaire acquiert sa forme actuelle : ordre alphabétique et entrée marquée par un retour à la ligne. Une autre forme de livre de référence est le florilège<sup>2</sup>. Celui-ci est hérité des recueils de citations des pères de l'Église utilisés au Moyen Âge pour aider les prêtres à rédiger leurs sermons. On en trouve aussi à la Renaissance, bien sûr, mais on voit aussi apparaître des recueils de citations des grands auteurs latins et grecs que les « érudits » peuvent utiliser pour écrire leurs propres ouvrages. Les livres de raison (« *commonplace books* ») portent plutôt sur les préceptes et les exemples que sur les citations. Melanchthon en publie un intitulé *Loci communes theologici*.

### Les techniques de recueil de l'information

Ces techniques sont anciennes mais deux jésuites, le père Francesco Sacchini (*De Ratione libros cum projectu legendi libellus* – Petit livre sur comment lire avec profit, 1614) et Jeremias Drexel (*Aurifodina Artium et Scientiarum omnium. Excerpti Sollertia, omnibus litterarum amantibus monstrata* – Mine d'or de tous les Arts et Sciences. Morceaux judicieusement choisis à l'attention des amateurs éclairés, 1638) vont les fixer sur le papier. Sacchini explique que prendre des notes évite de lire trop vite en aidant à se concentrer et que seuls les paresseux lisent sans prendre de notes :

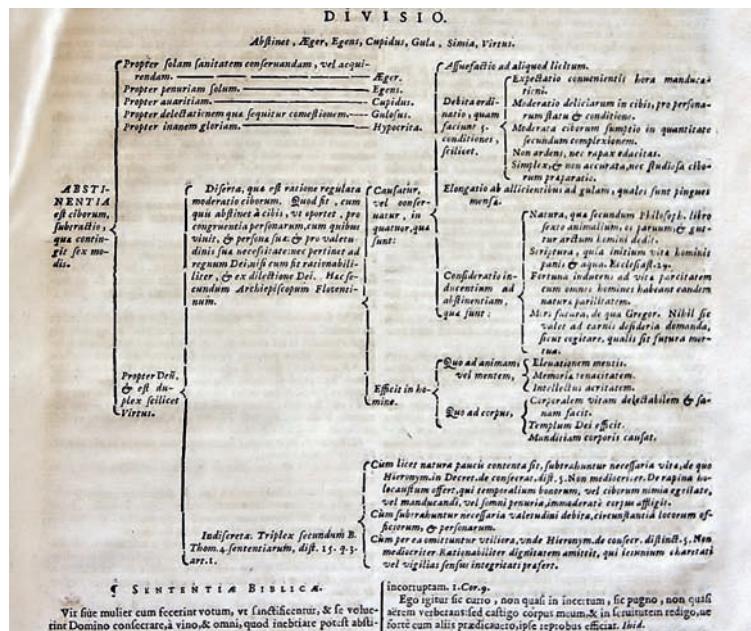
*excerendum est !* (il faut extraire, il faut prendre des notes). Drexel précise qu'il ne s'agit pas seulement de préparer le matériel de livres à écrire, mais aussi d'apprendre à mieux parler. Selon Sacchini, il faut alors noter chaque extrait intéressant deux fois : une première en respectant l'ordre dans lequel l'extrait a été rencontré dans le livre ; une seconde, de manière thématique. Drexel explique quant à lui qu'une fois suffit : il convient de noter les extraits en respectant l'ordre du livre mais en les codant (dirait-on aujourd'hui) en leur attribuant un thème. Les deux expliquent que recopier fait entrer les choses dans la mémoire. Par ailleurs, le carnet étant facile à manier et à transporter, il faut l'avoir toujours sur soi et le lire et le relire dans les moments où l'on ne travaille pas et où on a du temps.

Les deux s'opposent par contre sur le style de travail à mener. Pour Sacchini, il faut lire soigneusement peu de livres et, comme on l'a dit, copier deux fois chaque extrait. Drexel a une approche plus extensive. Pour lui, il faut lire vite le plus grand nombre de livres et entretenir quatre carnets : un pour les références bibliographiques, un pour les passage intéressants sur le plan rhétorique (mobilisables pour écrire ou faire un discours), un troisième pour les exemples, et un quatrième classant par ordre alphabétique de thèmes tous les extraits recueillis dans les trois autres.

## Les techniques pour retrouver et manipuler l'information

Domenico Nani Mirabelli fait paraître son *Polyanthea* en 1503. Le titre indique que le livre est fait de multiples fleurs (florilège, fleurs choisies). Nous en connaissons au moins 44 éditions successives jusqu'en 1686, et l'ouvrage passe de 430 000 mots dans la première édition à 2,5 millions en 1619.

Le livre est intéressant en ce qu'il introduit trois grandes innovations : une liste alphabétique des auteurs cités, une liste alphabétique des entrées, avec la page de début (autrement dit, une table des matières) et, pour les articles les plus longs, un arbre (voir la figure).



La liste alphabétique des auteurs cités est une liste d'autorités : ce n'est ni un index des noms propres cités dans le livre (les pages n'apparaissent pas) ni une bibliographie.

(les œuvres ne sont pas citées). Il s'agit de montrer que le livre est sérieux puisqu'il mobilise des auteurs reconnus. Elle disparaît dans l'édition de 1539 : comme si la réputation du livre était maintenant suffisamment établie pour qu'il puisse se passer de ces autorités. Mais dans son édition de 1551 des *Adages* d'Érasme, Froben introduit une innovation décisive : il introduit un quatrième index avec, derrière chaque auteur, les pages du livre dans lesquelles il est cité. Elle sera très longue à se diffuser en raison du coût élevé qu'elle représente.

Plus courante est la technique qui consiste à mettre à la fin du livre la liste des sujets traités dans l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le livre. Les pages n'y figurent généralement pas, mais le lecteur peut les rajouter à la main. Cette habitude existait au Moyen Âge. Mirabelli la reprend et la perfectionne en ajoutant après chaque entrée listée un astérisque ou deux selon que l'article est court ou long, et la mention *cum arbore* lorsque l'entrée est organisée selon un arbre.

Quand l'ordre du livre est alphabétique – c'est le cas, on l'a vu du *Polyanthea* –, la liste alphabétique des têtes de chapitre est à la fois un index et une table des matières. Mais si l'ordre du livre est thématique, les deux ne peuvent plus coïncider. Vincent de Beauvais, dans son *Speculum historiale*, construit de manière chronologique, est sans doute le premier à avoir mis en place un index des chapitres (l'œuvre, commanditée par Saint Louis, est publiée en 1263).

Dans l'édition de 1551 des *Adages* d'Érasme est créé un nouvel index, celui des choses intéressantes à noter, autrement dit un index des matières.

Au XVII<sup>e</sup> apparaissent les index généraux qui mêlent noms propres, chapitres et matières avec le *Magnum theatrum* de Beyerlinck (1631) et l'*Encyclopedie* de Alsted (1630).

Pierre de la Ramée (ou Petrus Ramus) a vigoureusement promu l'arbre conceptuel (*branching diagram*), qui existait avant lui (il est quelquefois attribué à Thomas d'Aquin mais on en trouve déjà au moins l'idée chez Hugues de Saint Victor) et était connu alors sous le nom de *tabula*, dont on a vu qu'il était une des originalités du *Polyanthea*. Dans son *Theatrum vitae humanae* paru à Bâle en 1565, Theodor Zwinger

propose un arbre de ce type en tête de chaque volume de l'œuvre pour expliquer l'organisation des matières dans le livre qui est censée refléter l'organisation même des matières telles qu'elles existent dans le monde.

En 1595, l'université de Leyden est la première au monde à publier le catalogue de sa bibliothèque. La Bodleian la suit en 1605. Le mot bibliographie apparaît au XVII<sup>e</sup>. Naudé l'utilise en 1633 pour le titre d'un de ses livres, *Bibliographia politica*. Les premiers périodiques paraissent eux aussi à la même époque et ils sont souvent constitués de comptes rendus de livres, comme c'est le cas du *Journal des Scavans* (1665).

Toutes ces techniques existaient, sous une forme ou une autre, parfois seulement embryonnaire, parfois plus élaborée, au Moyen Âge. L'imprimerie ne fait que les systématiser et les développer à une échelle jusque-là inconnue.. Avec la baisse des coûts qu'elle entraîne, par exemple, les florilèges deviennent de plus en plus gros (c'est le cas on l'a vu du *Polyanthea* au fil du temps).



Rue Dante, Paris (14 octobre 2015)

## Les techniques de composition

L'information est, comme l'a définie l'auteur au début de son livre, un élément limité, manipulable et stockable. À l'époque, elle l'est (comme peut-être elle l'est toujours), sous une forme matérielle, le bout de papier. On prend des notes sur un bout de papier que l'on découpe et que souvent l'on classe. Il existe des meubles spéciaux, faits de multiples tiroirs, qui permettent ensuite de les ranger, par ordre alphabétique de sujets ou par thèmes. On trouve des manuscrits du Moyen Âge dans lesquels on voit des blancs laissés volontairement pour permettre d'y insérer des extraits d'œuvres. Dans la mesure où, à la Renaissance, les manuscrits du Moyen Âge sont dévalorisés, le plus simple est de découper directement les citations (la pratique était d'ailleurs déjà courante au Moyen Âge puisqu'on découpaient parfois les enluminures d'un vieux manuscrit pour les coller sur un nouveau). Mais les dégâts sont tels que les autorités doivent réagir. En 1572, la bibliothèque de Wolfenbüttel interdit couteaux et ciseaux à l'entrée de ses locaux, ainsi que les robes longues qui peuvent les dissimuler. Chaque livre rendu au bibliothécaire doit être vérifié. En tout cas, les livres sont composés par la pratique du copier/coller. C'est ainsi, on le sait, que travaillait Pascal et c'est sous cette forme que les Pensées nous sont parvenues, le livre définitif n'ayant pas pu être écrit.

## Mise en perspective

L'étrangeté de ce livre consiste à montrer que le submerglement par l'information est un problème à peu près aussi vieux que l'apparition du livre lui-même. Et d'expliquer aussi que les techniques de gestion du phénomène ont été inventées au Moyen Âge et systématisées à l'âge préclassique. La situation actuelle ne paraît que répliquer cette expérience : les index, les méthodes de recueil et de classement à la Zotero, de prises de notes, ne semblent être que le prolongement démultiplié de ce qui a été conçu à cette époque. Les conseils donnés par les jésuites du XVII<sup>e</sup> siècle sont à peu près ceux qu'il est possible de donner aujourd'hui aux doctorants (prenez des notes, codez-les, tenez à jour votre liste bibliographique, faites des arbres de pertinence de concepts et de références ; enfin, quand vous finissez votre thèse, construisez des index).

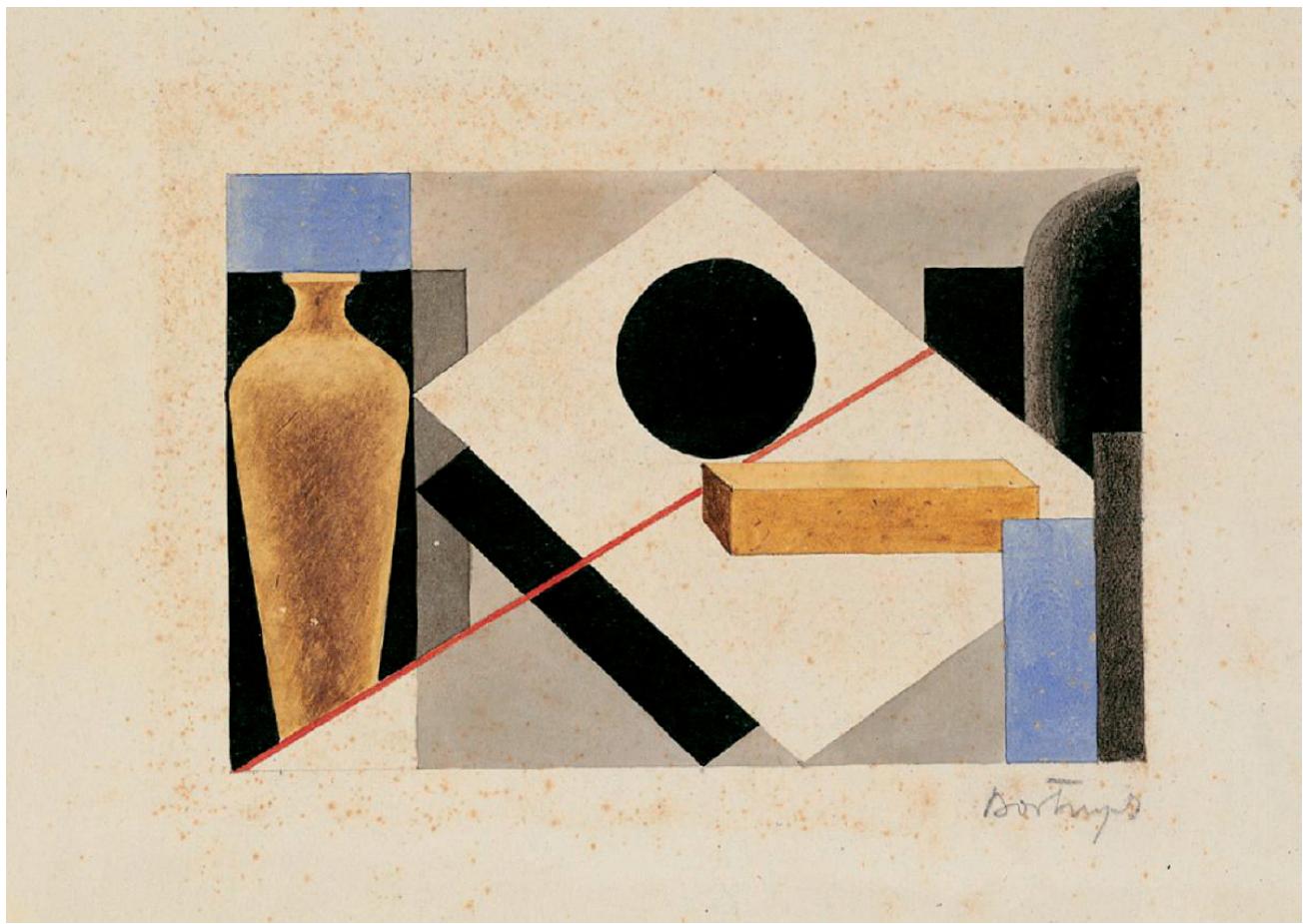
Et les compilateurs de revues de littérature qui peuplent les journaux et qu'on nous oblige à lire aujourd'hui *usque ad nauseam* ne sont après tout que les descendants de ceux qui, durant un siècle ou deux, recrachèrent le *Polyanthea* à longueur d'écrits ■

## Référence

- Blair Ann M. (2010) *Too much to know. Managing scholarly information before the modern age*, New Haven, Yale University Press.
- Guillory John (2004) "The memo and modernity", *Critical Inquiry*, vol. 31, n° 1, pp. 108-132.



Vitrine chats, Stockholm (14 juin 2014)



Képarchitektúra térförmaciók I, Bortnyik Sàndor (1924)

## Le récit en « caméra subjective » Un outil analytique ethnographique : comment et pourquoi l'utiliser ?

Éléonore Mandel  
EM Normandie

### Qu'est-ce qu'un récit en « caméra subjective » ?

Le principe de « caméra subjective » est une technique cinématographique qui consiste à utiliser la caméra de manière à ce qu'elle se substitue aux yeux d'un protagoniste, donnant de ce fait l'impression au spectateur qu'il accède ou s'approche de manière beaucoup plus intime de la perspective singulière de ce protagoniste. Pour les cinéastes, il y a « caméra subjective » :

[...] lorsque l'image enregistrée sur la pellicule ou le support numérique instaure un code esthétique qui se rapproche de ce qui impressionne la rétine d'un personnage de fiction (Tité, 2011, p. 8)

Dans le cadre d'une recherche ayant donné lieu à une thèse (Mandel, 2015), j'ai transposé ce principe et ainsi proposé au lecteur un récit cherchant à restituer la façon dont les acteurs du terrain donnent du sens à leurs interactions et retiennent ce qui est signifiant pour eux. Cette technique narrative entend donner accès aux perspectives singulières des acteurs, à la manière de l'approche cinématographique, sur les plans « *physique, psychologique et sensitif* » (Tité, 2011, p. 8). Un récit « en caméra subjective » s'efforce de restituer au plus près ce dont les acteurs se souviennent, la façon dont ils interprètent les événements et dont ils leur donnent du sens. Il n'a pas pour objectif de reconstruire une réalité objectivée, mais bien d'appréhender la part et la forme de l'expérience des acteurs qui leur reste en mémoire.

Le présent article approfondit les raisons qui ont conduit à choisir l'outil de la « caméra subjective », la manière dont il a été conçu pendant la thèse, comment il a été utilisé dans le design de recherche, ainsi que ses apports et limites. L'article propose des pistes d'utilisation de cet outil analytique dans d'autres contextes de recherche<sup>1</sup>.

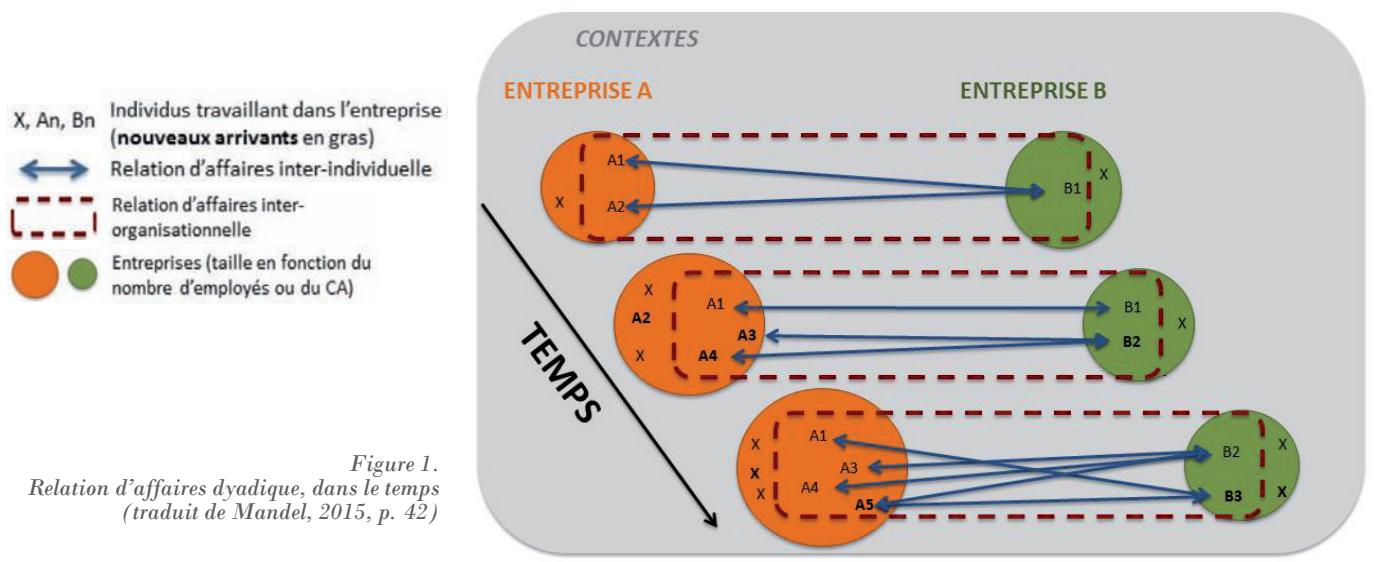
### Pourquoi avoir recours à une narration en « caméra subjective » ?

La recherche a porté sur le processus du maintien d'une relation d'affaires client-fournisseur à l'international. Elle a étudié de manière longitudinale quatre relations longues, établies entre une PME française et quatre de ses distributeurs – respectivement japonais, sud-coréen, néerlandais et belge.

La relation d'affaires y est définie comme un construit social résultant de l'interaction au cours du temps entre *a minima* deux entreprises (Biggemann & Buttle, 2012).

1. Je remercie Hervé Dumez qui m'a incitée à écrire un article sur cette approche méthodologique.

Elle est étudiée dans le temps, à travers les différentes relations interindividuelles qui évoluent entre deux entreprises, elles-mêmes en perpétuel changement (voir Figure 1).



Afin d'accéder à la construction sociale de ces quatre relations d'affaires interorganisationnelles – à la fois objets de recherche et unités d'analyse – le *design* de recherche retenu est une ethnographie focale triangulée avec plusieurs cas (Brannen, 2011). Ce *design* permet de comprendre en profondeur la dynamique de la relation, de manière processuelle et longitudinale. Considérant que la relation d'affaires interorganisationnelle est façonnée à la fois par des processus au niveau micro (interpersonnel et interorganisationnel) et par le contexte macro-économique, les deux niveaux d'analyses sont étudiés parallèlement.

C'est au niveau d'analyse micro que l'outil du récit en « caméra subjective » intervient. En effet, au niveau micro, les relations interindividuelles encastrées sont collectées selon deux « unités de mesure » :

- Les perceptions des individus impliqués dans la relation d'affaires de part et d'autre de la dyade (*interviews* et observation participante) ;
- Les conversations par courrier ou *e-mail* entre les différents individus impliqués dans la relation, de chaque côté de la dyade (dossiers clients et archives à disposition).

Toutes ces perceptions et conversations constituent un matériau riche sur la base duquel le chercheur construit des narrations, outils pertinents puisqu'elles ont un « *statut de production des connaissances, d'exploration et d'outil de discussion des théories* » (Dumez, 2013, p. 129).

Cependant les méthodes généralement utilisées dans les études de cas longitudinales ne suffisaient pas aux besoins spécifiques de cette recherche.

Je recherchais une méthode qui me donne accès ainsi qu'au lecteur aux « *cultural meanings* » (Langmaid, 2010, p. 136), au sens que les acteurs donnent aux événements, aux comportements et aux personnes qui les entourent. En effet, le processus de la relation d'affaires internationale, comme tout processus organisationnel, peut être décrit comme « *désordonné, fluide, éclaté, spatialement et temporellement dispersé et perçu de manière subjective depuis de multiples perspectives dans l'organisation* » (Soulsby &

Clark, 2012, p. 278). Or, dans une approche dyadique, la méthode devait permettre de présenter les perspectives de chaque organisation de la dyade, et donc restituer pour chacune une perspective organisationnelle « agrégante » les perspectives des individus qui la composent.

Dans les recherches processuelles, les narrations dites de premier ordre, telles qu'élaborées et mises en intrigue par les acteurs interviewés, constituent un matériau brut permettant la détection de schémas de séquençage des événements ou une analyse déductive à partir de critères issus du cadre théorique (Soulsby & Clark, 2012, p. 284). Ces narrations de premier ordre ne font pas l'objet d'un retraitement « intermédiaire » par le chercheur pour construire une narration agrégante différents points de vue, qui serait scénarisée sur la base d'extraits de plusieurs narrations de premier ordre, de zooms particuliers sur des événements.

Au lieu de ne travailler que sur le processus objectivé de la relation d'affaires, c'est-à-dire uniquement sur la reconstitution de « ce qui a dû se passer », grâce à une triangulation des données, l'accent a également été mis dans la thèse sur les perspectives subjectives, considérant les biais des remémorations d'événements passés (Miller *et al.*, 1997, cité in Soulsby & Clark, 2012, p. 278) comme un révélateur de ce qui reste signifiant et significatif pour les acteurs et qui se transmet dans chaque organisation.

J'ai ainsi adopté une méthode narrative, que j'ai baptisée « caméra subjective », consistant à reconstituer de manière ethnographique la perspective d'un individu, ou d'un groupe d'individus, à partir des perceptions qu'ils ont exprimées concernant des situations qu'ils ont vécues dans le cadre des interactions avec leurs partenaires.

La narration en « caméra subjective » ci-dessous (adaptée de Mandel, 2015, p. 233) restitue par exemple la perspective de l'entreprise FILT, fabricant de filets à Caen, au sujet d'un incident dans la relation avec leur partenaire et grossiste de produits de puériculture japonais, DADWAY. Le texte écrit à la troisième personne mobilise des éléments issus des narrations de premier ordre de Mr et Mme Cousin. Il ne doit pas être confondu avec la narration d'un observateur extérieur à la scène. Il restitue le point de vue de Mr et Mme Cousin, représentant à eux deux la perspective de l'entreprise FILT. Le récit à la première personne a été évité car il ne permettait pas de faire parler plusieurs acteurs d'une seule voix et il pouvait être confondu avec la voix du chercheur. La narration en « caméra subjective » emprunte au maximum les termes et expressions employés par les acteurs dans leurs entretiens dans le texte à la troisième personne, rythmé par certains verbatims sélectionnés pour la richesse de leur contenu.

Mr. Cousin thinks this incident occurred in approximately 2008. A fragment of needle had broken in one item and was found by the Japanese partner. That really was unlucky, as he had calculated that risk. It was only one out of a hundred twenty thousand. Plus FILT's preventive procedures were already very strict:

« Nous on récupère les fragments. Une aiguille qui casse, l'article il est jeté. Et les filles recherchent dans la machine les bouts d'aiguilles et qu'on colle. Avec la date et on essaie de retrouver tous les morceaux d'aiguille, pour être sûrs qu'il y en ait pas un qui se balade, parce que même s'il tombe dans le bâti de la machine, avec le mouvement il pourrait ressortir puis se coller sur la pièce suivante. On a eu de la malchance, c'est qu'il y a une pièce qui s'est cassée dans l'épaisseur d'une aiguille ». (JPC, 22 Jul. 2011)

In Japan, all Tongas were also checked through three metal detectors to prevent such a risk. So that should have been sufficient. But what Mr. Cousin

understood of DADWAY's view is that FILT should be responsible, as a manufacturer for ensuring the product quality. So DADWAY asked FILT to improve their metal detection too. Mr. Cousin asked them for advice about their material and tried to postpone as much as possible the very moment of investing in a new machine:

« (...) on a traîné, traîné, traîné, puis à un moment, ils nous ont dit « bon... quand ? Donnez une date ! » Bon, on leur a donné une date. » (JPC, 22 Jul. 2011)

All the questions the Japanese kept sending stopped when Mrs. Cousin sent them some pictures and a movie about their newly implemented metal detection process:

« (...) à partir du moment où on leur a montré qu'on avait investi dans le détecteur de métaux et puis on a changé de type d'aiguilles on a des aiguilles en titane qui cassent beaucoup moins. Donc à partir de là, ça n'a pas été très compliqué de les convaincre avec deux photos et puis la petite vidéo de comment on utilise le détecteur de métaux. Ils n'ont pas reposé les questions derrière. » (CC, 4 Feb. 2011)

Mr. and Mrs. Cousin consider they always end up finding solutions to satisfy DADWAY's requirements.

### Comment l'outil de la « caméra subjective » a-t-il été conçu et mobilisé dans le design de recherche ?

Pour élaborer cet outil analytique, je me suis inspirée intuitivement de la façon dont deux œuvres cinématographiques ont mobilisé le principe de caméra subjective. Dans la première, *Le scaphandre et le papillon* (Julien Schnabel, 2007), la caméra figure les yeux du protagoniste principal qui est prisonnier de son corps – atteint du *locked-in syndrom* –, suite à un accident vasculaire cérébral massif. Le spectateur a l'impression de percevoir ce que le malade perçoit et l'entend penser *via* une voix *off*. Dans *La femme défendue* (Philippe Harel, 1997), la seconde source d'inspiration, la caméra figure les yeux d'un homme amoureux d'une femme (interprétée par Isabelle Carré), qui est le seul personnage visible à l'écran durant tout le film. Le spectateur a l'impression de porter le même regard amoureux sur cette femme que le personnage incarné par la caméra.

Concrètement, je me suis appuyée sur un codage minutieux du matériau (*via* le logiciel NVivo10), par date et par acteur afin de repérer les événements qui ont plus particulièrement marqué les esprits. Un événement a été considéré comme saillant lorsqu'à différentes phases de la recherche longitudinale, différents acteurs des entreprises étudiées ont évoqué fréquemment et/ou avec insistance leurs souvenirs et les interprétations qu'ils donnent de ces souvenirs liés à un événement particulier. Les événements saillants peuvent l'être pour l'un des partenaires seulement ou pour les deux partenaires. Dans l'exemple présenté précédemment, l'incident des aiguilles et des détecteurs de métaux était absent du dossier client et des entretiens menés avec les membres de DADWAY côté japonais.

Chaque récit en « caméra subjective » donne à voir la perspective spécifique des acteurs de part et d'autre de la dyade, concernant une situation, un événement, une portion de leur histoire relationnelle commune. Chacun de ces récits emprunte de nombreux mots et tournures utilisés par les acteurs, inclut certains verbatims représentatifs. À travers un processus de colligation au sens de Dumez (2013, p. 142), chacun de ces récits élabore une version du vécu et des ressentis individuels et collectifs basée sur un raisonnement contrefactuel.

Le lecteur appréhende alors ce que des acteurs de FILT, d'un côté, et de l'autre des acteurs de DADWAY – ou de chacun des trois autres partenaires étudiés – ont gardé en mémoire ou non de leurs interactions. Plonger tour à tour dans le récit en « caméra subjective » d'un côté de la relation d'affaires puis de l'autre met en lumière les divergences et spécificités des perspectives sur un événement commun à la relation, alors que de chaque côté de la dyade, les acteurs pensent parler des mêmes faits et partager des souvenirs communs. C'est un apport pour le chercheur qui pouvait considérer que l'histoire de la relation était relativement homogène de part et d'autre de la dyade.

### **Comment s'opère la confrontation entre les récits subjectifs ?**

Une des richesses de l'analyse provient de la comparaison et de la confrontation de deux perspectives, bien distinctes et mettant en lumière leurs points de convergence ou de divergence. Un jeu d'allers-retours systématique entre les éléments narratifs de chaque « caméra subjective » permet l'analyse de leurs différences, de leurs natures, de leurs temporalités, de leurs références implicites, etc. La confrontation des récits a fait notamment émerger plusieurs raisons sous-jacentes des divergences, liées au rapport au temps et aux grilles de lectures culturelles des acteurs.

Voici les deux récits en « caméra subjective » d'un événement saillant pour FILT et DADWAY : « le marché parallèle au Japon en 2008 » (Mandel, 2015, pp. 225–232).

Côté DADWAY :

Mr. Kazuya Nakanishi sometimes has to bring bad news to FILT. That is his role, even if he does not really like this part of the job:

“(...) sometimes I have to say what I don't want to say. But I have to say to FILT, as a DADWAY account.” (KN, 9 Aug. 2012)

This happened for instance in recent years, he remembers. DADWAY staff members had discovered that some of their retail customers were selling Tonga products bought from another company, and at very cheap prices. It was a very difficult situation for them; their customers were confused. At DADWAY, they wanted to find ways to stop this parallel importation and talked about the issue to their manufacturer, who proposed to modify the product slightly:

“So you know we concerted with FILT, how we should... such a parallel importing. (...) I know they have a idea to stop parallel importing, it is inside tag.”

FILT had proposed indeed to add a label mentioning a lot number and specify for which customer they had produced it, for instance “Manufactured for DADWAY” and a lot number. If such a parallel market continued, DADWAY would only have to ask their sales department to buy one piece of Tonga. Then, they would communicate the lot number to FILT, who could identify the origin of the product and “which distributor sold in the Japanese market”. Furthermore, it was an efficient way to tackle the issue:

“(...) we could stop the parallel importing Tonga because they, according to the lot number of the parallel imported Tonga, they stopped distribution of Tonga to some of their customers. So the number of parallel imported Tonga we found is reduced actually.”

They could not have drastically reduced this problem without this cooperation with FILT:

“ (...) without their cooperation or such a idea, we are still struggling to get out as imported Tonga.”

Puis, voici la narration en « caméra subjective » du même événement saillant, selon FILT :

One day, Mrs. Cousin had received an e-mail from DADWAY asking:

« (...) on a vu sur le marché, il y a un tel qui met Tonga sur le marché au Japon, on est embêté, comment ça se fait ? ».

She had no clue how some other Tongas could have ended up in Japan, through Singapore as she was told. She only knew she was also selling to a distributor in South Africa. But what could not be explained either was the very cheap prices of these Tongas. Other distributors were not benefitting from the kind of discount DADWAY got on large quantities because their volumes were much smaller. And the situation was really unclear about the circuitous distribution routes:

« Et en fait c'était toute une nébuleuse, de firmes et de boutiques et tout ça. C'était un noeud, vraiment un noeud bizarre d'entreprises. » (CC, 4 Feb. 2011)

Mr. Cousin is not quite sure how they dealt with the problem. It seems to him that they had established a possible link between the Tongas sold in Japan on the Internet and the products they had sold to their distributor based in the UK thanks to comparing and matching colors and sizes:

« Moi il me semble qu'on avait fait le lien entre Har Gobind et les Tongas vendus par Internet parce que c'était les tailles et les couleurs que lui nous commandait. » (JPC, 7 Mar. 2013)

He thinks that, at the time of the issue (around 2009), they were not dealing with any other distributor in Asia. He believes DADWAY was in trouble with some customers of theirs, upset to find their reserved colors on the market at a cheaper price. At FILT, they did not know these colors were reserved to a few retailers in Japan. Mr. Cousin was a little stressed out.

Even though they had no exclusivity agreement with DADWAY, Mrs. Catherine Cousin remembers that they were kind of embarrassed with the situation. Overall, she thought that the grey market was in contradiction with their view of appropriate business behavior. She was convinced that it would not have been a good strategy to sell the products to many distributors in the same area:

« (...) on essaye aussi d'être réglo parce que c'est ridicule d'essayer de vendre à trois distributeurs, le marché ne va pas être trois fois plus grand. Et eux ils ont fait tout un travail de com, ils ont fait tout un travail de mise en place, et l'autre qui va arriver là, le produit est déjà tout connu, c'est tout cuit. Vis-à-vis d'eux c'est pas terrible. » (CC, 4 Feb. 2011)

They had told DADWAY they would stop selling to their South African distributor.

« (...) on leur a dit qu'on ne vendrait plus à ces gens-là quoi et qu'on leur laissait le marché évidemment. » (CC, 4 Feb. 2011)

To be able to trace the origin of the grey market, they had decided to add a label inside the Tongas, which contained information about for whom they were manufactured. For Mr. Cousin, that was the only way to ensure traceability and to reassure the Japanese. In Mrs. Cousin's opinion, implementing a reliable label system had pleased DADWAY staff:

« (...) on est vicieux on l'a cachée aussi dans la couture en fait. Donc même si un concurrent voulait couper l'étiquette, dans la couture on peut encore retrouver que ça a bien été fait pour un tel ou un autre. Quand on a expliqué ça à DADWAY ils étaient super contents, formidable, très bien. » (CC, 4 Feb. 2011)

In their opinion, DADWAY had understood this implicit message, in a roundabout way, that FILT granted them exclusivity in Japan:

« C'était une façon un peu détournée de leur dire que de toute façon sur le Japon on ne travaillerait que pour eux. » ; « (...) à partir de ce moment-là, d'un commun accord, sans réellement le dire finalement, ils ont compris que le marché japonais ça ne serait que pour eux. » (CC, 4 Feb. 2011)

Dans cet exemple, à l'instar d'autres exemples fournis dans la thèse, la confrontation des deux perspectives permet de montrer trois différences majeures : 1. l'asynchronie des perceptions, 2. la recontextualisation par les acteurs des événements perçus 3. l'élaboration de représentations concernant le partenaire, s'appuyant sur cette recontextualisation des événements.

1. Les perceptions des acteurs du supposé même événement sont en fait asynchrones : les acteurs japonais se focalisent sur la découverte du problème et les solutions proposées par FILT bien plus tard alors que les acteurs français ont surtout en mémoire les investigations qu'ils ont menées pour identifier la provenance du marché parallèle ;
2. Le sens attribué à ces moments saillants dépend des « représentations idéales » et des peurs associées – au sens de d'Iribarne (2012, p. 108)<sup>2</sup> – que les acteurs se font d'une relation d'affaires : pour les Japonais, l'incident est associé à la grande confusion sur leur marché en matière de prix et d'image à cause des imports parallèles et à la bienveillance des partenaires français ; la préoccupation majeure des acteurs français consiste avant tout à faire preuve de créativité afin de retrouver une relation équilibrée avec leur partenaire japonais.
3. De chaque côté de la dyade relationnelle, les acteurs construisent une représentation de leur partenaire en partie basée sur le sens qu'ils attribuent à ces éléments saillants : les Japonais voient dans le soutien de la part des Français une preuve de leur engagement et de leur volonté de maintenir la relation. Ils craignent de perdre la face en décevant leurs clients auxquels ils doivent le respect (statut de « *Sempai* »), agissant selon le principe de modestie (« *Kenkyo* »). Les Français veulent exprimer leur reconnaissance vis-à-vis de DADWAY – pour tous les efforts fournis depuis tant d'années en marketing et communication – en leur accordant l'exclusivité sur le marché japonais. Selon la logique de l'honneur, ils s'affranchissent de la peur de la servilité en se justifiant de n'accorder l'exclusivité que dans cette situation exceptionnelle.

2. « Each society's ideal vision of harmonious coexistence is incessantly present in the background when people talk about their experiences, whether these are positive or negative ».

Le tableau ci-dessous synthétise la mise en perspective dans la thèse des représentations japonaises et françaises concernant cet incident :

2008 Grey market in Japan	Universes of meaning	Salient perception of events	Company objectives	Representation of partner	Perception of partner's commitment	Expression of own commitment/trust
DADWAY	Sempai customers + Kenkyo (modesty) & fear of losing face	Market confusion, huge influence	Stop the parallel import	Cooperative	"Without their cooperation (...) we are still struggling to get out as imported Tonga"	"we could cooperated to prevent such a confusion in the market"
FILT	Logic of honor - duties & autonomy associated with the notion of « métier » & fear of servility	A mishmash of firms, a circuitous route of distribution	Ensure traceability of product origin	Committed, need reassurance, deserve gratitude	"And they have done a great deal of communication, a great deal of market preparation"	Implicitly grant exclusivity "we would only work for them"

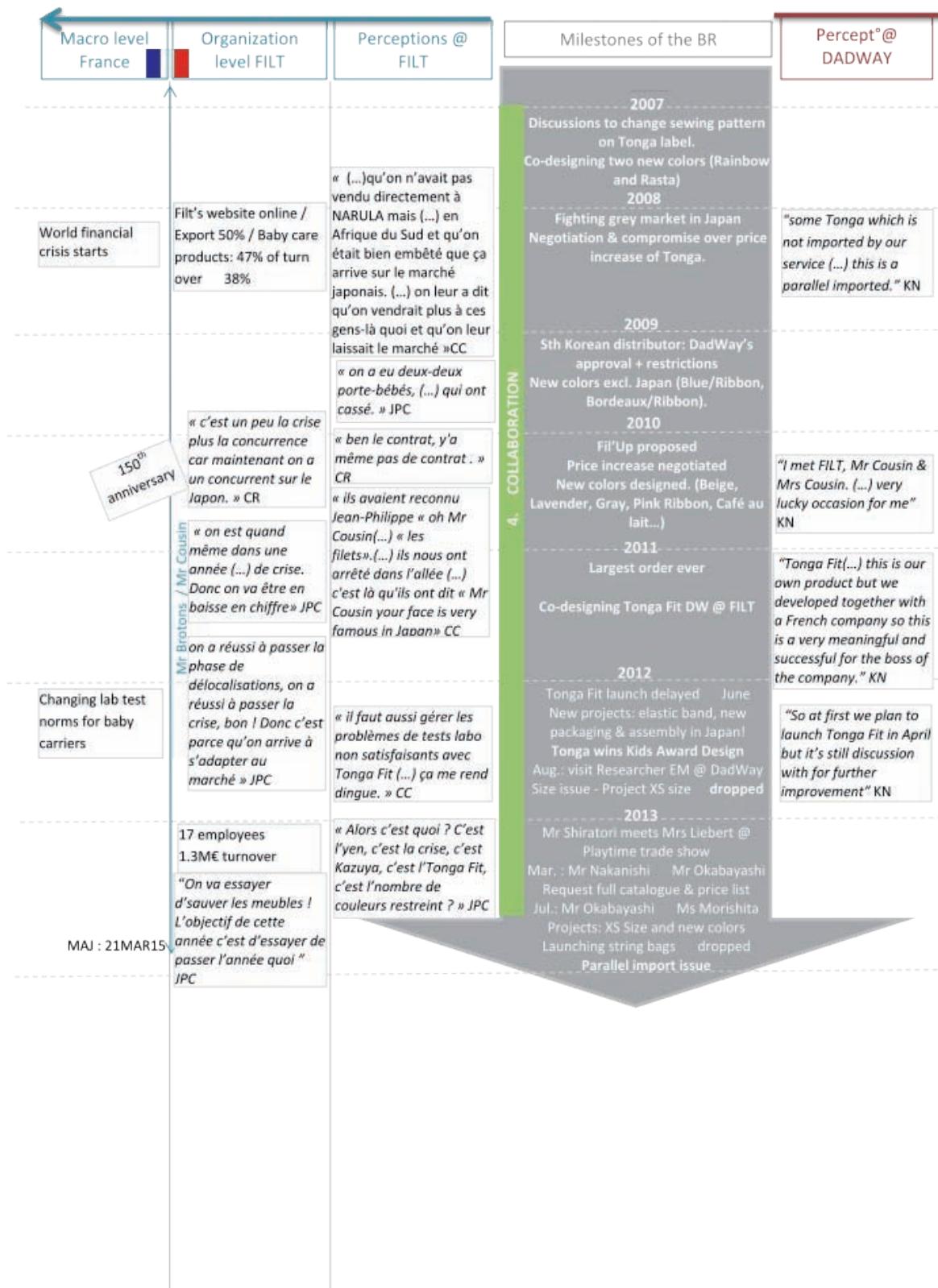
Figure 2.  
(Mandel, 2015, p. 232)

### Comment le chercheur mobilise-t-il les récits en « caméra subjective » et les critique-t-il pour construire une narration de la relation ?

Les récits en « caméra subjective » sont mis en perspective grâce à d'autres outils préthéoriques et synoptiques que constituent les *templates* chronologiques<sup>3</sup> de la relation d'affaires interorganisationnelle (voir Figure 3). Au centre du *template*, une frise retrace les étapes clés de la relation d'affaires telle que le dossier client permet de la reconstituer. De part et d'autre de cette frise, dialoguent des extraits représentatifs

3. « (...) les  
chronologies, qui  
sont les *templates*  
de base de la  
narration » (Dumez,  
2013, p. 130)

des verbatims des acteurs de chaque partenaire de la relation. Puis, de part et d'autre de ces extraits de verbatims, des éléments de contexte organisationnel et enfin macro-économiques s'adjoignent afin de situer les perspectives individuelles dans un contexte élargi.



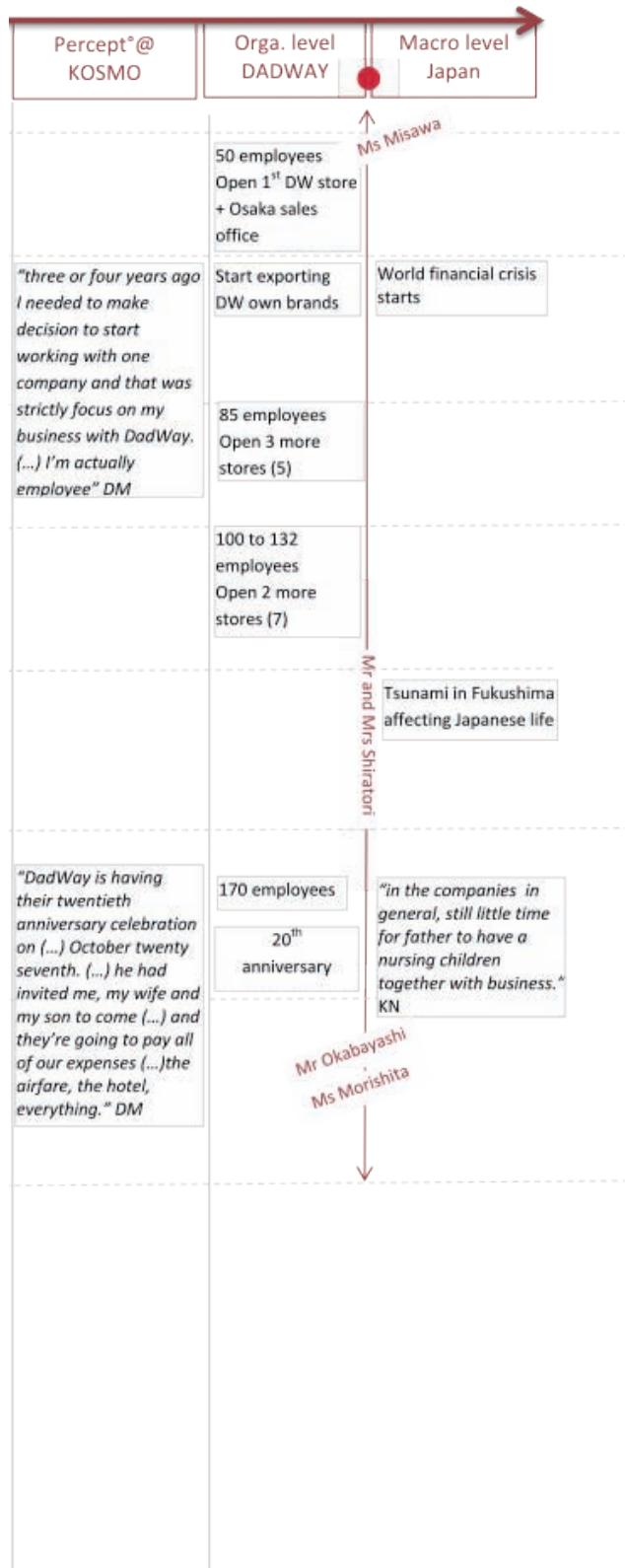


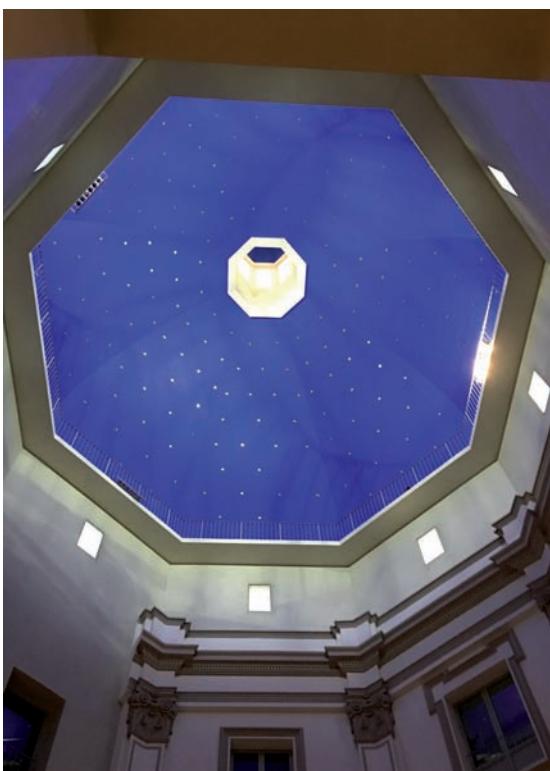
Figure 3.  
Extrait du template de Chronologie FILT-DADWAY, 2007-2013 (Mandel, 2015, p. 179)

Ces *templates* intègrent donc bien les niveaux d'analyse micro, meso et macro à travers :

- les étapes clés illustrant la nature et l'intensité de l'activité économique entre les entreprises ;
- les différences de perceptions de part et d'autre de la dyade concernant ces étapes clés, les différents points de vue individuels ;
- les éléments qui prennent sens pour un côté de la relation seulement, pour certains acteurs, pas pour les autres ;
- les éléments de contexte organisationnel ou sur un plan national qui ont potentiellement pu influencer les perceptions et les interactions de la relation d'affaires.

Comme pour le montage d'un film, l'auteur de la recherche sélectionne et met en scène le plus scientifiquement possible les différents moments clés selon les différents acteurs, les resitue et les met en perspective avec les étapes structurantes de la relation d'affaires selon les éléments factuels du dossier client et des archives. Ainsi se construit la trame de l'histoire de la relation, qui fait l'objet d'un autre type de narration, reconstituée le plus exhaustivement possible par triangulation de toutes les sources d'information à disposition du chercheur. Ce dernier cherche à éviter le risque de circularité en choisissant parmi plusieurs scenarii de rédaction celui qui semble le plus « juste », ayant testé différentes hypothèses rivales plausibles et manié le raisonnement contrefactuel (Dumez, 2013, p. 144).

L'histoire reconstituée de la relation offre une sorte de « photographie aérienne » de cette histoire. Elle propose une perspective agrégée, donc plus complète, des « mêmes » événements, mais à laquelle aucun des acteurs (ni personne d'autre d'ailleurs) n'a jamais eu accès. Elle sert de support de compréhension globale de la dynamique et du contexte global de la relation. Par contraste avec cette vision d'ensemble, la narration en « caméra subjective » montre que chaque point de vue singulier ne représente qu'une vision parcellaire de l'histoire de la relation d'affaires. Elle fait prendre conscience des visions parcellaires, biaisées voire erronées des acteurs de part et d'autre de la relation.



Musée des Beaux-Arts  
(ancien couvent),  
València (29 décembre 2015)

Voici, par contraste, la vignette proposée dans la thèse de l'incident du marché parallèle au Japon en 2008 :

**The context:** The rather recent critical incident of the red Tongas in 2006 did not damage the business relationship between FILT and DADWAY. On the contrary, the level of business intensified between the two firms and reached an unprecedented volume of sales. In 2008, DADWAY represented more than 42% of FILT total turnover and 83% of their export turnover.

**The events:** In February 2008, DADWAY warned FILT that they believed a company was selling Tonga products in Japan at extremely low prices, disturbing their retailers and destroying the market. They thought this company was called Narula, with their headquarters apparently based in Singapore. DADWAY explained in one e-mail:

“We imagine you have exported Tonga to your distributor in Singapore” (KN, 8 Feb. 2008)

DADWAY staff members were convinced they had no exclusivity agreement with FILT, but argued that they had long been investing in marketing and sales of Tonga, and they required that FILT beg their Singapore distributor not to sell on the Japanese market. FILT took the problem seriously but had no clue about a company called Narula. They couldn't explain how the Tongas ended up in Japan but decided to stop working with their customer in Singapore. The Singapore customer argued that they:

“do not have a buyer in Japan and will not sell or ship the TONGA directly in Japan” (VA, 21 Feb. 2008)

Still FILT replied firmly:

“We want to preserve our Japanese customer who has the exclusive in the sale of the tonga. We are sorry of our decision, but we stop our relations with your company.” (JPC, 28 Feb. 2008)

FILT also sought to obtain a sample of the product and its packaging in order to track its trajectory since the moment products were manufactured.

In early September, DADWAY eventually reconstructed the links existing between several firms which sold the same Tonga models as the ones they designed exclusively for their major retailer Akachan Honpo (OEM version): a Japanese website called Galliver buying from Narula, Narula themselves buying from a supplier in Singapore – but not FILT’s past customer. In parallel, DADWAY sales representatives finally managed to purchase a “cheap Tonga” sample, not from the Galliver website but from another store they thought was supplying from Singapore too. Its item number established it was sold by FILT to the company in Singapore with whom the contract had been stopped two years before.

However, in November, FILT informed DADWAY that one of their customers based in the UK was Narula’s supplier and so, they chose to stop doing business with them. DADWAY strongly appreciated the effort and reasonably hoped the parallel market would at last stop. FILT indeed stopped working with the UK distributor who left them some remaining stocks. Surprisingly, in February 2009, the UK distributor asked FILT for new Tonga colors. FILT declined the request and directly copied Mr. Nakanishi (DADWAY) in their answer:

“Bonjour Mr. S., In 2008 before to work with your society we had asked you a list of the countries where the tonga will be sold. You sent us this list (Dubaï, Kenya, Nigeria, Malaysia, Thailand) Japan was not in your list. We recorded your order but we know, we delivered the tonga to Japan. We have a Japanese customer. We want to preserve our Japanese customer who has the exclusive in the sale of tonga in Japan. We are sorry of our decision, we stop our relations with your company.” (CR, 19 Feb. 2009)

The UK distributor denied he was selling anything to Japan, in spite of the evidence: exportation documents were provided by customs, mentioning that the UK distributor shipped products to Narula, Osaka, Japan in October 2008. However, the transportation company sent a contradicting document and FILT continued working with the UK distributor for two more years.

From DADWAY’s perspective, the parallel importers had been identified and the problem was under control. They expressed their gratitude to FILT:

“Thank you for your e-mail by CC sent to your English customer. As you rejected to sell tonga to them, we have learned that they are the company who sold tonga to Japanese company who is one of the parallel importers and sells tonga by cheap price in the Japanese market. We sincerely appreciate your cooperative comments on us. It is a great honor for us to be your distributor of tonga in Japan. We promise you that we continue to do our best for you in Japan.” (KN, 20 Feb. 2009)

(Mandel, 2015, p. 165)

## Quels sont les apports et les limites du récit en « caméra subjective » dans cette recherche ?

Dans la thèse, les récits en « caméra subjective » s'attellent à retranscrire dans un ordre logique les perspectives rationalisées *a posteriori* des acteurs concernés (Clausen, 2007). Cet outil apparaît donc complémentaire et indissociable de la narration du *sensemaking* :

Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. (...) sensemaking is, importantly, an issue of language, talk and communication. Situations, organizations, and environments are talked into existence (Weick *et al.*, 2009, p. 131)

Le récit en « caméra subjective » consiste à proposer une vision *Emic* des événements par le prisme *Etic* du chercheur.

The *Etic* view point studies behavior as from outside of a particular system, and as an essential initial approach to an alien system. The *Emic* view point results from studying behavior as from inside the system. (Pike, 1967 *in* Berry, 1999, p. 167)

L'approche *Emic* part de l'idée que les attitudes et comportements sont exprimés de façon unique dans chaque culture et qu'aucune véritable comparaison n'est possible, alors que l'approche *Etic* est principalement concernée par l'identification d'universaux. (Usunier, 2010, p. 5)

En effet, afin que le lecteur appréhende au plus juste le point de vue de chaque entreprise partenaire, le chercheur construit sa narration comme un monteur, sélectionnant les plans réalisés en « caméra subjective » les plus significatifs, et les assemblant chronologiquement. Il rédige sa narration en intégrant les plans de plusieurs subjectivités puisque chaque organisation est représentée par plusieurs acteurs. Loin de s'opposer, les perspectives *Etic* et *Emic* dialoguent (Berry, 1999) et aboutissent à des résultats fertiles. Dans cette thèse elles ont particulièrement mis en lumière les effets de la recontextualisation des interactions par chacun des acteurs d'une relation dyadique.

Ce type de narration qui explore la façon dont les acteurs pensent, interprètent les situations vécues personnellement ou par procuration, et ce dont ils se souviennent permet d'appréhender la façon dont les niveaux micro et macro s'articulent (Vaughan, 1992 cité *in* Dumez, 2013, p. 143). Le récit cherche à mettre le lecteur en capacité de comprendre le vécu gestionnaire des acteurs, le *sensemaking* individuel et collectif et son articulation avec la dynamique interpersonnelle de la relation d'affaires. Elle permet au lecteur de s'approcher davantage de la nature et de la temporalité du processus telles qu'elles sont « enactées » par les acteurs. Le fait que certains événements soient restitués par procuration – c'est-à-dire par des acteurs qui n'étaient physiquement pas présents dans l'entreprise au moment où les faits se sont déroulés – est un signal fort que ces événements font partie du *sensemaking* collectif, si significatif qu'il se transmet à travers le temps. Les récits en « caméra subjective » peuvent être enrichis et plus représentatifs des perspectives individuelles et collectives lorsque le matériau collecté est lui-même diversifié : lorsque différents interlocuteurs sont interrogés à plusieurs reprises sur la durée. Cela permet de faire apparaître de manière plus évidente les événements importants, récurrents dans les discours et les univers de sens que les acteurs y attachent. Il permet dans certains cas d'appréhender dans quelle mesure les perspectives individuelles sont déformées par les interactions avec le groupe au fil du temps.

En donnant à voir, à ressentir le vécu des acteurs, le récit en « caméra subjective » peut faciliter un décentrage de son propre point de vue, et ainsi le développement d'une « manière de penser élargie » (au sens kantien du § 40 de la *Critique de la faculté de juger*, la référence m'a été suggérée par H. Dumez), soit la capacité de penser de manière « plus universelle ». La confrontation à l'altérité de la perspective *via* cette narration n'est cependant pas suffisante en soi. Pourtant grâce à l'analyse de tels récits selon l'approche interprétative développée par d'Iribarne, la thèse rend par exemple flagrante la dimension affective et émotionnelle de la relation d'affaires, selon des registres culturels bien distincts. Par exemple, l'analyse qui suit le récit en « caméra subjective » de la visite du distributeur coréen en France explique :

Beyond the feeling, Mr. Ko emphasized through his vocabulary how he morally assessed the situation: “good people” (6 times), “good results from my visit”, “very good relationship”, “good image”, “good mood”, as well as more accurate values: “with heart”, “honest, polite, humble”. So for Mr. Ko, this visit to FILT was a rare occasion to be able to access the partner’s emotions, feelings and personal values that are harder to perceive through e-mail. It reveals an aspect of his ideal vision of a business relationship that is to work with people one esteems, with whom one shares common values. (Mandel, 2015, p. 262)

L'analyse des récits en « caméra subjective » peut aider les acteurs partenaires à déchiffrer certaines de leurs interactions, à mettre à distance leur propre mode de recontextualisation.

Enfin, si l'on pousse la logique du principe cinématographique de « caméra subjective » à l'extrême, la narration qui s'en inspire devrait simuler la restitution à la première personne d'un vécu individuel (ou à la première personne du pluriel d'un groupe de protagonistes). Cependant, ce n'est pas le mode de restitution choisi dans la thèse car il crée une confusion importante entre ce qui relève du matériau collecté – et donc des verbatims, eux-mêmes formulés à la première personne – et ce qui relève de la narration issue de la perspective *Etic* du chercheur. La narration à la troisième personne du singulier (du type « M. Untel se souvient que... ») rend compte du travail scientifique de reformulation du matériau collecté. Elle est agrémentée de verbatims rendant le récit plus riche, plus vivant et personnalisé.

Van Dongen à Deauville  
(17 octobre 2015)

### Quelles sont les perspectives d'utilisation du récit en « caméra subjective » dans d'autres recherches ?

Quel que soit le champ de recherche concerné, le récit en « caméra subjective » apparaît pertinent chaque fois que les points de vue d'acteurs en interaction, en confrontation, en dissonance, en conflit, ont besoin d'un éclairage décentré et empathique à la fois. Il pourrait convenir à toute recherche concernant la compréhension en profondeur d'un processus intergénérationnel, interculturel, lié à des relations clients-fournisseurs, à des relations hiérarchiques, etc. En permettant au chercheur, au lecteur et aux acteurs de se couler même *a posteriori* dans la peau d'un autre, cette narration favorise l'intercompréhension et la résolution de divergences de points de vue.



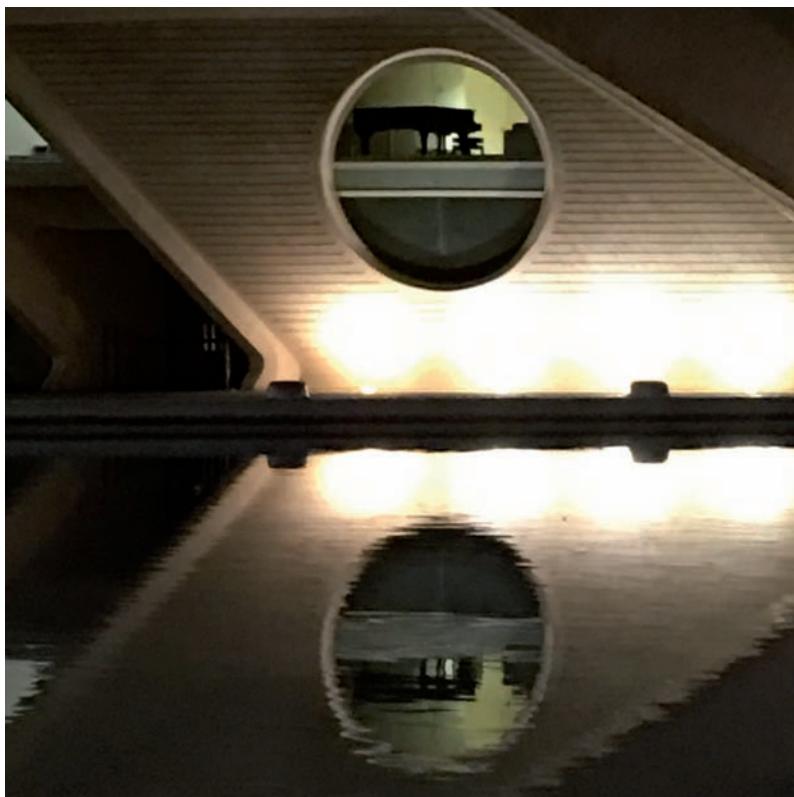
Par exemple, dans le champ des ressources humaines en contexte international, cet outil semble particulièrement pertinent dans le cadre d'une recherche-intervention visant à accompagner les équipes dans la création de synergies (Chevrier, 2012, p. 142 ; Chevrier & Viegas-Pires, 2013). En effet, après avoir collecté le vécu des acteurs qui traduit les difficultés de leurs interactions, le médiateur pourrait rédiger les restitutions sous forme de récits en « caméra subjective ». Lors de la restitution collective, chaque groupe se retrouverait plongé dans la perspective très singulière de l'autre. Le médiateur, en donnant accès, pour les acteurs en tension, à une narration vivante et personnalisée, ouvrirait certainement les esprits au dialogue. Cela faciliterait la compréhension de son analyse interprétative et la co-construction de recommandations : une façon d'aller vers l'« intégration » chère à Mary-Parker Follett (2002, pp. 146-148) ■

## Références

- Berry John W. (1999) "Emics and Etics: A symbiotic conception", *Culture & Psychology*, vol. 5, n° 2, pp. 165-171.
- Biggemann Sergio & Buttle Francis (2012) "Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy", *Journal of Business Research*, vol. 65, n° 8, pp. 1132-1138.
- Brannen Mary-Yoko (2011) "Using multiple case studies to generalize from ethnographic research", in Piekkari Rebecca & Welch Catherine [eds] *Rethinking the case study in international business and management research*, Northampton, Edward Elgar, pp. 124-145.
- Chevrier Sylvie (2012) *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Chevrier Sylvie & Viegas-Pires Michaël (2013) "Delegating effectively across cultures", *Journal of World Business*, vol. 48, n° 3, pp. 431-439.
- Clausen Lisbeth (2007) "Corporate communication challenges: A 'negotiated' culture perspective", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 7, n° 3, pp. 317-332.
- d'Iribarne Philippe (2012) "How to use ethnographical case studies to decipher national cultures" in Piekkari Rebecca & Welch Catherine [eds] *Rethinking the case study in international business and management research*, Northampton, Edward Elgar, pp. 453-473.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Follett Mary Parker (2002) *Diriger au-delà du conflit*, Paris, Village Mondial.
- Langmaid Roy (2010) "IJMR Research methods forum: 'Start listening, stop asking': Co-creating the future – Get real: from the viewing facility to the real world", *International Journal of Market Research*, vol. 52, n° 1, pp. 131-138.
- Mandel Éléonore (2015) *Mythicization, recontextualization and the maintenance of international business relationships: a processual and interpretative analysis of a french SME's experience across four cultural Contexts*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Est, 15 juin.
- Miller C. Chet, Cardinal, Laura B. & Glick, William H. (1997) "Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, pp. 189-204.
- Pike Kenneth L. (1967) *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*, La Haye, Mouton.
- Soulsby Anna & Clark Ed (2012) "Theorizing process through punctuated longitudinal case study research" in Piekkari Rebecca & Welch Catherine [eds] *Rethinking the case study in international business and management research*, Northampton, Edward Elgar, pp. 277-297.
- Tité Florent (2011) *Technique et esthétique de la caméra subjective*, Mémoire de fin d'études et de recherche, Paris, ENS Louis Lumière.
- Usunier Jean-Claude (2010) "Langue et équivalence conceptuelle en management intercultural", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 3-25.

Vaughan Diane (1992) "Theory elaboration: the heuristics of case analysis" in Ragin Charles C. & Becker Howard Saul [eds] *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 173-202.

Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M. & Obstfeld David (2009) "Organizing and the process of sensemaking" in Weick Karl E. [ed] *Making sense of the organization. The impermanent organization*, Chichester, Wiley, pp. 129-151.



Le piano à queue, Palau de les Arts Reina Sofia,  
Vàlencia (31 décembre 2015)



Kraków Ulica Grodzka, Cracovie (20 juillet 2013)



*Le nouvel Adam,*  
Bortnyik Sàndor (1924)

## RSE et chaînes de valeur globales

### Intervention de Aurélien Acquier

*notes prises par Héloïse Berkowitz & Hervé Dumez  
i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay*

*LE 14 DÉCEMBRE,  
AURÉLIEN ACQUIER,  
PROFESSEUR À  
ESCP EUROPE, A  
PRÉSENTÉ SES  
TRAVAUX DE  
RECHERCHE AU CRG*

**L**a première partie du séminaire a porté sur le parcours de recherche d’Aurélien Acquier et la façon dont ce dernier a construit son travail de recherche pendant et depuis la thèse. La seconde partie a abordé la question de la RSE dans les chaînes de valeur globalisées selon deux regards : économique d’une part, sociologique et organisationnel d’autre part.

#### Approche rétrospective sur les recherches menées

La thèse, réalisée sous la direction de Franck Aggeri au Centre de gestion scientifique de Mines Paristech et soutenue en 2007, analysait la manière dont le concept de développement durable, déployé initialement dans les arènes publiques et dans le champ de l’économie du développement, est entré à la fin des années 1990 et au début des années 2000 dans les discours et pratiques managériales des entreprises européennes. En effet, au moment où la thèse a débuté, l’ensemble des grandes entreprises européennes développaient des directions de la responsabilité sociale de l’entreprise (RSE) ou du développement durable (DD), semblant transformer leur approche du *management* de l’environnement ou des ressources humaines. Le développement durable apparaît ainsi associé à des processus de changement organisationnel d’un nouveau type.

En effet, le développement durable ne peut pas s’analyser comme une « vague de rationalisation » classique. Ceci peut se comprendre à travers la grille développée par Armand Hatchuel et Benoît Weil (1992) qui décrivent une vague de rationalisation comme la combinaison de trois éléments : une philosophie managériale (quelle est la vision de la performance encapsulée par la vague de rationalisation ?), un substrat technique (le soubassement technique, technologique ou un ensemble de compétences sur lequel repose le projet de rationalisation), ainsi qu’une représentation simplifiée des acteurs de l’organisation. Si on repart de cette grammaire élémentaire, et qu’on l’applique au développement durable, on s’aperçoit qu’il manque beaucoup d’éléments pour que le DD apparaisse comme une vague de rationalisation aboutie. Au contraire, le développement durable apparaît comme une vague de rationalisation incomplète, inaboutie et expansive : le développement durable constitue d’abord une métaphilosophie managériale (« se développer sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins » pour reprendre l’approche de Brundtland), mais le concept ne dit rien ni sur son contenu technique (une ingénierie

de l'analyse de cycle de vie ? Des compétences d'interaction avec les parties prenantes ? ...), ni sur les représentations organisationnelles qu'il véhicule (l'entreprise est-elle contrôlée par ses *managers* qui développent des stratégies proactives ? Par ses actionnaires qui intègrent des critères extrafinanciers pour contrôler les *managers* sur des critères élargis ? Par les clients ? Ou par d'autres parties prenantes externes qui peuvent remettre en question la légitimité de l'entreprise ? ...). Du fait de son caractère inabouti, le développement durable constitue une *rationalisation par les valeurs*, qui reste fondamentalement à concevoir pour devenir une vague de rationalisation concrète. Le concept de DD apparaît ainsi comme un concept génératif, susceptible d'encapsuler un ensemble ouvert de vagues de rationalisation. Nous l'analysons donc comme un *ensemble expansif de vagues de rationalisation* plus précises, telles que l'investissement socialement responsable, l'écoconception, etc.

Pour analyser ce processus de managérialisation du concept de développement durable, la thèse a développé la notion de *modèle de pilotage du développement durable* (Acquier, 2007) : comment les modèles managériaux se construisent-ils autour du DD, en considérant que tout est très ouvert et à concevoir ? Un modèle de pilotage combine trois éléments : un modèle de performance, constitué d'un ensemble de principes normatifs qui structurent l'action managériale (le pourquoi), des objets d'action (le quoi) et des dispositifs (le comment) au sens de Moisdon (1997) c'est-à-dire un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées.

Contrairement à ce que pourrait laisser entendre la terminologie,

la notion de modèle de pilotage ne s'inscrit pas dans une logique fonctionnaliste. Au contraire, il s'agit de comprendre comment se construisent des doctrines gestionnaires ou des régimes de *management*. L'intérêt du concept de modèle de pilotage est aussi de s'inscrire dans une approche multiniveaux (permettant d'analyser les niveaux intra, interorganisationnels et institutionnels – la thèse explorait ainsi l'histoire de la Global Reporting Initiative en tant que modèle de pilotage – et de comprendre comment ces différents niveaux peuvent coexister).

Ce travail doctoral s'est construit sans avoir recours à un ancrage théorique unique, avec un œcuménisme théorique revendiqué. Il s'agit d'une recherche « orientée objet » (la managérialisation de la RSE ou du DD) qui appelle à combiner des méthodologies et des cadres théoriques différents. L'approche historique et généalogique qui cherche à mettre en lumière la filiation des concepts théoriques et des pratiques, est l'un des fils rouges de la démarche.

### RSE et innovation organisationnelle

Si on les analyse d'un point de vue historique, il apparaît que les débats sur la RSE sont indissociables des grandes transformations organisationnelles associées à l'émergence de la grande entreprise. La RSE semble ainsi intimement associée à un questionnement sur les nouvelles formes organisationnelles et leur impact social. Entre le XX<sup>e</sup> siècle et aujourd'hui, les questions et problématiques liées à la RSE se sont ainsi transformées de concert avec les grandes évolutions organisationnelles. Depuis les années 1980-1990, l'émergence de la firme-réseau (comme Nike par exemple), les mouvements de financiarisation ou d'externalisation ont considérablement refaçonné



Place de la vierge  
Petit bistró, València  
(29 décembre 2015)

le périmètre de l'entreprise, ses zones d'influence, et les débats concernant la RSE. Les travaux de Gerald Davis (2009a ; 2009b) ont par exemple montré comment la montée en puissance de la finance a transformé les organisations, leur structure industrielle, et leur capacité à exercer une responsabilité sociale. Les structures réseau se sont généralisées, soulevant de nouvelles questions de RSE. Nike en est un exemple connu : intervenant comme donneur d'ordres au sein d'un énorme réseau de fournisseurs, l'entreprise a été confrontée à une crise médiatique majeure, concernant les pratiques de ses sous-traitants asiatiques dans les années 1990 (sur le travail des enfants en particulier). Ce cas illustre la manière dont des contestations sociales viennent interroger et remettre en cause la responsabilité définie par le droit. Juridiquement Nike apparaît simplement liée à ses sous-traitants *via* un contrat commercial, mais la société juge inadmissible que l'entreprise ne veille pas aux conditions de travail chez ses fournisseurs. L'entreprise et le secteur doivent alors inventer de nouveaux cadrages *via* leur stratégie de RSE pour répondre à ce vide juridique. Ces écarts entre responsabilité sociétale et responsabilité juridique sont au cœur des problématiques de RSE contemporaines, interrogeant le périmètre de responsabilité de l'entreprise et les modalités de contrôle de son activité auprès de ses partenaires. Ces problématiques sont particulièrement vives lorsqu'émergent de nouvelles innovations organisationnelles difficiles à appréhender du point de vue du droit. Aujourd'hui, l'émergence des formes organisationnelles dites « collaboratives », dans lesquelles producteurs et clients sont connectés *via* des plateformes d'intermédiation, constitue un terrain particulièrement intéressant d'analyse de ce type de mécanismes.

D'un point de vue empirique, les nouvelles formes d'organisation semblent donc soulever de nombreux débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Par contraste, l'organisation semble la grande oubliée des débats théoriques sur la RSE et le DD. De manière assez surprenante, la recherche en *management* s'étant intéressée à la RSE véhicule l'image d'une firme intégrée, industrielle et centralisée. La littérature « *mainstream* » en stratégie & RSE ne questionne pas ces transformations organisationnelles, mais s'intéresse à l'intégration et l'intérêt stratégique d'une démarche de RSE (comment la RSE contribue à l'avantage stratégique de la firme, la construction de ses ressources clés, etc.). La littérature s'est aussi focalisée sur la gestion des parties prenantes et la contestabilité sociale des activités de la firme. Cette littérature, très firmo-centrée – il s'agit de comprendre le « *business case* » du développement durable –, traite la RSE comme une action volontaire, en faisant l'hypothèse que les marchés peuvent récompenser la vertu (McWilliams & Siegel, 2001).

Dans le champ de la *strategic RSE*, l'idée de « *shared value* » (Porter & Kramer, 2006 ; 2011) constitue une bonne illustration de cette vision. Les auteurs montrent comment l'entreprise doit se repositionner en identifiant des espaces dans lesquels elle peut simultanément créer de la valeur économique et sociale, en adressant des problématiques sociétales à travers ses activités marchandes. Le concept de *shared value* a connu une diffusion très large auprès des milieux d'affaires. Ainsi, Nestlé – il est vrai conseillé par Michael Porter lui-même qui nous fournit ici un beau cas de performativité – intitule ses rapports CSR : *Creating shared value*. Pourtant cette littérature n'explore jamais les transformations organisationnelles qui complexifient la mise en œuvre effective de démarches de responsabilité sociale de l'entreprise ou la conception efficace de démarches de *shared value*.

Ce traitement majoritairement libéral, volontaire, stratégique et marchand de la RSE rencontre différentes critiques (Crane *et al.*, 2014), qui appellent à repenser ou refonder le rôle de l'entreprise. Plusieurs auteurs appellent ainsi à repolitiser l'analyse de la RSE. Suivant le prisme de la RSE politique (*political CSR* – Scherer & Palazzo, 2011), dans une société mondialisée dans laquelle l'État rencontre de plus en plus de difficultés à assurer ses missions de régulation, il devient nécessaire d'analyser la manière dont le rôle des firmes s'étend à des enjeux de régulation et de prise en charge d'enjeux de bien public, au-delà de ses prés carrés strictement économiques. Dans ce nouveau cadre où la firme étend ses missions à des domaines publics et régaliens, les tenants de la RSE politique attendent des entreprises qu'elles développent une perspective citoyenne, et qu'elles s'engagent dans des formes plus avancées de démocratie dialogique avec ses parties prenantes. Cette perspective n'est pas très éloignée de celle de Capron et Quairel-Lanoizelée (2015)<sup>1</sup> qui appellent à refonder les relations entre l'entreprise et la société autour du paradigme de la redevabilité – ou l'obligation de rendre des comptes. Un troisième courant, autour des travaux de Segrestin et Hatchuel (2012)<sup>2</sup>, propose de repenser le statut de l'entreprise et proposent un nouveau contrat de société à objet social étendu. Pour l'ensemble de ces trois perspectives, il s'agit de refonder l'entreprise pour leur trouver un nouvel encastrement social, en intégrant les notions d'intérêt public, et en dépassant le modèle financiarisé de l'entreprise.

1. Le *Libellio* a publié un dossier sur ce livre (automne 2015, vol. 11, n° 3, pp. 39-62).

2. Le *Libellio* a également publié un dossier sur ce livre (été 2012, vol. 8, n° 2, pp. 29-52)

Les travaux de recherche proposés dans cette présentation ont un autre objet : plutôt que de chercher à refonder la gouvernance d'entreprise, ils explorent le lien entre organisations complexes et RSE. Ils analysent la manière dont les projets de RSE se déploient dans des formes organisationnelles complexes, ou comment les organisations complexes viennent questionner les enjeux de responsabilité. Par organisation complexe, nous désignons des « *organisations caractérisées par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail basés sur des connaissances spécifiques* » (Denis *et al.*, 2001). La complexité organisationnelle peut provenir de leur caractère multinational, ou du fait de l'éclatement des périmètres organisationnels (par exemple dans le champ de l'économie collaborative ou des chaînes de valeur globales) qui interrogent en retour le périmètre des responsabilités de la firme.

Ces travaux de recherche actuels s'organisent en trois grands thèmes :

1. Un des programmes de recherche porte sur la RSE et la firme multinationale. Il a notamment donné lieu à un terrain réalisé chez ASICS, une firme multinationale dans le domaine du sport dont le siège est localisé au Japon, où nous avons observé un travail d'hybridation culturelle de la RSE par les managers de filiale. Le cas illustre les enjeux et difficultés de coordination de la RSE dans les firmes multinationales opérant dans plusieurs contextes institutionnels. En effet, en matière de RSE, l'approche européenne semble très éloignée de celle du Japon, notamment en ce qui concerne la question de la transparence ou le type de pression et de contestation exercé par les parties prenantes externes. Dans le cas d'ASICS, la firme se trouve interpellée en 2004 avec les JO d'Athènes, mais la contestation a lieu en Europe sur des questions de transparence et des composants utilisés dans les chaussures. Au Japon, l'ancrage social de l'entreprise ne s'appuie pas du tout sur la transparence mais plutôt sur la confiance et la vision de l'entreprise comme institution stable, incluant une mission sociale dans ses objectifs. Nous avons donc étudié comment la filiale européenne, pourtant très éloignée culturellement du siège japonais (personne

ou presque n'y parlait anglais couramment jusqu'à il y a 5 ans) s'est dotée de capacités afin d'influencer la maison mère dans son approche de la RSE.

2. Un deuxième programme de recherche en cours porte sur l'économie collaborative et repose sur un travail de terrain approfondi pour comprendre ce que les acteurs de ce secteur ont en tête en matière de réformisme social, environnemental, etc. Des créateurs ont été rencontrés pour chercher à comprendre la cartographie des soubassements théoriques, idéologiques et des logiques de création de valeur dans ce mouvement.
3. Enfin, le dernier programme soulève des questions de RSE dans les chaînes de valeur globalisées. C'est ce dernier programme que je propose de développer ici.

### **Chaînes de valeur globales et RSE**

Plusieurs affaires ont largement médiatisé les questions de RSE dans les chaînes de valeur globales : la catastrophe du Rana Plaza à Dacca au Bangladesh, l'affaire Nike, l'affaire de la viande de cheval avec Findus et Spanghero. Ces cas sont particulièrement complexes en termes de responsabilité sociale, car l'affectation de la responsabilité n'a rien d'évident entre des acteurs liés par des contrats commerciaux. Le droit a pris note de ces évolutions et est à la recherche de nouveaux cadres. Récemment, Le Sénat a rejeté le projet de loi sur le devoir de vigilance de multinationales, qui en cas de crise, procédait à une inversion de la charge de la preuve. Le projet de loi visait à la mise en œuvre d'un plan de vigilance vis-à-vis des sous-traitants et fournisseurs internationaux de l'entreprise, communiqué publiquement, et dont l'absence ou les manquements auraient pu être opposables en justice. Au-delà de ces évolutions juridiques, on observe au sein des entreprises de nombreuses démarches visant à intégrer les enjeux de RSE auprès des chaînes de fournisseurs. ABB par exemple décrit statistiquement dans ses rapports combien d'employés ont été formés pour l'audit des usines, et combien de *suppliers* ont été formés. Les labels et la standardisation (tel que le label commerce équitable) constituent d'autres dispositifs visant à responsabiliser une chaîne d'organisations.

Deux articles récemment écrits discutent de ces enjeux à travers différentes lunettes théoriques. Le premier, coécrit avec Bertrand Valiorgue et Thibault Daudigeos et publié dans le *Journal of Business Ethics* pose la question de la responsabilisation des chaînes de valeur globales à travers des outils d'analyse issus de l'économie afin d'interroger les enjeux multiorganisationnels (Acquier *et al.*, à paraître). Le second article développe une perspective plus sociologique et organisationnelle sur ces questions. Il est issu du travail doctoral de Pilar Acosta, qui vient de soutenir sa thèse à ESCP Europe.

Le premier article mobilise les outils de l'économie pour souligner les limites de l'approche économique et stratégique de la RSE. Il part d'un constat empirique : la résistible ascension des « marchés de la vertu » (Vogel, 2005), qui suggère que la capacité d'autorégulation du capitalisme *via* les marchés de la RSE est à relativiser. L'objet de cet article est donc de prendre au pied de la lettre la littérature sur la *shared value*, et d'utiliser la théorie des coûts de transaction (TCT) pour montrer que le traitement marchand de la RSE ne fonctionne pas aussi bien que le voudraient leurs promoteurs. Il s'agit donc de déconstruire le type de discours de la *shared value* et de la *strategic CSR* en s'appuyant sur les outils mêmes de l'économie. En effet, le courant de la *strategic CSR* ne tient pas compte de la complexité organisationnelle induite par la fragmentation des chaînes de valeur, phénomènes qui sont au centre de la théorie des coûts de transaction. Nous proposons donc de rapprocher ces deux littératures

pour illustrer le potentiel et les limites des mécanismes de responsabilisation des chaînes de valeur.

La TCT repose sur le principe selon lequel les transactions ont un coût (Williamson 1986), car elles impliquent la recherche d'information, des négociations et des coûts liés à l'exécution des contrats (vérifier l'application d'un accord par exemple et prévoir des mesures en cas de conflits). Pour des transactions complexes, spécifiques à l'entreprise et récurrentes, l'intégration organisationnelle est considérée comme plus efficiente que le marché. La spécificité des actifs est ici centrale. La spécificité des actifs renvoie à des investissements physiques et humains qui sont spécifiques à une transaction et non redéployables. Ces investissements spécifiques impliquent une co-dépendance accrue des parties et augmentent les risques de « *hold-up* », à travers lequel un acteur va chercher à exproprier une part disproportionnée des bénéfices économiques générés (Holmström & Roberts, 1998 ; Masten & Saussier, 2000).

La théorie des coûts de transaction permet de cartographier une série d'enjeux et de coûts qui vont apparaître lorsque l'on met en place une démarche RSE à l'échelle d'une chaîne de valeur complexe. Il y a tout d'abord les coûts économiques, qui se déclinent en coûts organisationnels (les sources de coûts les plus apparentes, telles que l'arrêt du travail des enfants, la meilleure rémunération des travailleurs, l'utilisation de nouveaux matériaux ou le changement de processus productifs), coûts de transaction (identifier les acteurs qui peuvent mettre en place les nouvelles conditions de production, négocier de nouveaux contrats et vérifier leur exécution), et coûts de coopération (coûts d'identification des parties prenantes, débats entre les parties prenantes et l'entreprise pour savoir ce qu'il faut faire, gérer des coûts avec des ONG, négocier avec eux des compromis, etc.). En dehors de ces coûts économiques, les acteurs sont aussi confrontés à des enjeux comportementaux, liés au partage des investissements et des profits entre les acteurs de la chaîne. Même dans des situations où les parties prenantes externes sont prêtes à prendre en charge les coûts supplémentaires liés à la *strategic CSR*, une répartition inéquitable des investissements et des profits entre acteurs de la chaîne est susceptible de bloquer l'émergence de projets de RSE. L'article explore ensuite la manière dont la spécificité des actifs RSE, ainsi que la structure de la chaîne de valeur (notamment l'existence d'une firme pivot qui exerce un fort pouvoir sur le reste de la chaîne) influencent les coûts économiques et les enjeux comportementaux liés aux projets RSE. Enfin, nous proposons d'étudier les standards et normes, les démarches *multi-stakeholders*, et les dispositifs de gouvernance hybrides comme des mécanismes de réduction des coûts de transaction et de gestion des enjeux comportementaux précédemment identifiés. Finalement, on voit que les chaînes de valeur globales apparaissent simultanément comme une cause organisationnelle de la RSE contemporaine et un obstacle à sa mise en œuvre effective.

Le second article développe une approche plus sociologique sur le même objet (les régulations RSE sur les chaînes de valeur globales). Il s'appuie sur le terrain principal du travail doctoral de Pilar Acosta, et s'ancre dans un contexte de chaîne de valeur globale en Colombie dans une PME – très importante localement – de l'industrie sucrière. Cette entreprise produit de la canne à sucre qu'elle vend à un brasseur international, qui a mis en œuvre, depuis 2008, une démarche d'amélioration continue des pratiques économiques, environnementales et sociales de ses fournisseurs. Dans cet article, nous analysons la démarche de développement durable auprès des fournisseurs comme une nouvelle régulation internationale dont nous interrogeons les

effets au niveau local. On discute l'approche *political CSR* selon laquelle l'entreprise multinationale prend le rôle de l'État, partant du postulat que l'État-nation est inefficace et implique donc une extension de son action à la régulation des enjeux sociaux et à l'intégration des parties prenantes dans sa gouvernance. Or, c'est exactement le contraire qui se produit sur le terrain : en effet l'approche de la RSE véhiculée par la firme multinationale aboutit plutôt à désencastrer le producteur de canne à sucre de son environnement local. De manière assez contre-intuitive, la RSE, plutôt que de permettre un nouvel encastrement social, aboutit donc à désencastrer l'entreprise de son tissu social traditionnel en Colombie, en remettant en question les formes traditionnelles d'engagement social de l'entreprise. Des acteurs traditionnellement centraux, tels que le prêtre, les médecins ou les enseignants – qui assurent l'interface entre l'entreprise et son environnement social suivant une logique paternaliste – se trouvent marginalisés par de nouveaux *managers*, rompus au *management* de la qualité, et se focalisant sur de nouveaux critères, tels que la sécurité alimentaire ou le respect de la biodiversité. Sous l'effet de la RSE de la firme cliente, la gestion des relations avec les parties prenantes s'est formalisée et managérialisée. La démarche de RSE promue par le donneur d'ordre international aboutit à une réappropriation de l'interface entreprise et société par les *managers* tandis que les non-*managers* sont mis hors-jeu. Tout ce processus se produit sur fond d'une prise de pouvoir d'une nouvelle classe de *managers* dans cette PME. À travers ce cas, l'article enrichit les approches culturelles de la RSE, puisque le cas illustre la rencontre entre une approche occidentale véhiculée par la firme multinationale et une approche traditionnelle, locale, de la RSE.

Pour conclure, notre programme de recherche sur la RSE et les organisations complexes implique trois directions : analyser les effets et les mécanismes de déploiement des programmes de RSE dans ces nouveaux contextes organisationnels (firme multinationale/CGV/collaboratif) ; étudier les doctrines managériales qui sous-tendent ces formes organisationnelles ; analyser comment est affectée la responsabilité des problématiques sociétales au sein de l'organisation mais aussi entre parties prenantes (depuis l'État jusqu'aux ONG). Il s'agit d'une approche moins normative ou « fondationniste » que d'autres programmes de recherche visant à refonder l'entreprise ou ses mécanismes d'interaction avec la société, et d'un programme plus centré sur l'étude critique des problématiques RSE dans des formes organisationnelles existantes mais dont les mécanismes de responsabilisation sont particulièrement complexes.



Étangs de Corot  
(23 décembre 2015)

## DÉBAT

**Question :** *N'y a-t-il pas une distinction à faire entre l'entreprise locale et l'entreprise multinationale qui s'implante ? La seconde a un problème de légitimité qui fait qu'elle cherche l'encastrement, alors que la première a un problème de légitimité vis-à-vis des firmes multinationales, ce qui explique son mouvement de désencastrément.*

**Réponse :** En effet, là il s'agit bien d'une entreprise locale qui doit répondre à une exigence imposée par une firme multinationale de laquelle elle doit se rapprocher. L'autre cas, celui de la multinationale qui recherche une légitimité, est bien identifié par la littérature en *management international* et l'idée de « *liability of foreignness* ». Nous l'avons rencontré avec le cas ASICS, mais le risque est d'exporter localement des démarches de RSE conçues selon le point de vue du siège, qui ne correspondent pas aux modèles culturels locaux. Cochoy et Vabre (2007) l'avaient illustré en montrant comment une entreprise voulant faire de la gestion des parties prenantes en France avait rencontré des résistances imprévues, ses « *stakeholders* » devenant des « *stakeholders* ».

**Question :** *L'approche est séduisante par le renversement de point de vue. Est-ce que ce ne sont pas les normes qui créent de l'hors-sol ? Un livre vient de paraître sur les normes comme source d'inefficacité. Ne faut-il pas prendre en compte la question de la valeur, de la création de valeur ? Finalement quelle est l'efficacité de ces nouvelles régulations ?*

**Réponse :** Il est vrai que l'un des grands intérêts de ce travail est d'analyser les régulations RSE mondiales du point de vue des acteurs en bout de chaîne (la RSE vue d'en bas). Par contre la question de la « valeur » me semble très difficile à appréhender. Comment établir la manière dont la valeur se crée ? Du point de vue de l'entreprise locale, si les nouveaux critères de RSE lui permettent de renforcer ses liens avec des clients internationaux, la démarche de RSE crée de la valeur, mais pas nécessairement celle que souhaiteraient les communautés locales autour de l'entreprise.

**Question :** *Quand on regarde les deux approches de la RSE, on voit mal où se situe la vraie différence. Est-ce une différence de logique ou d'objet ?*

**Réponse :** C'est un peu les deux. Il y a en effet une différence de logique : on passe de quelque chose de très paternaliste, construit dans l'histoire et la tradition, et on bascule vers une logique managérialisée, avec des acteurs formés par des *business schools*, qui raisonnent en termes de contrôle de qualité, d'indicateurs, de risques, etc. Mais il y a aussi des différences dans les objets. Ce qui est perçu comme important dans les communautés, c'est l'ouverture de l'entreprise : un lieu d'éducation, un lieu spirituel. Et il y a aussi des débats sur les ressources en eau. Ce qui est important pour la firme internationale, c'est la sécurité alimentaire, l'hygiène, la traçabilité, le *management* de la qualité et la gestion des communautés mais dans une autre vision (pas de conflit avec les communautés).

**Question :** *Peut-on faire l'impasse sur le droit quand on se centre sur l'organisationnel ? Dans l'exposé, la firme traditionnelle semble un peu marginalisée mais on a pu observer dans le même temps une grande créativité des firmes au niveau collectif : quelle place donner aux stratégies collectives ? Enfin, l'analyse ne prend pas en compte les ONG, leur organisation, leurs problématiques de transparence, c'est-à-dire l'organisation des parties prenantes qui interpellent l'entreprise ?*

**Réponse :** Il est vrai que mes travaux sont assez firmo-centrés, mais il ne s'agit évidemment pas de faire l'impasse sur le droit, dans la mesure où ces programmes de gestion des fournisseurs sont des initiatives de régulation en interaction permanente avec le droit. Le droit crée des cadrages qui permettent des débordements par les firmes. Il crée des espaces. La floraison de dispositifs de régulation RSE est en lien avec cet écosystème dans lequel de nombreuses organisations interagissent à un niveau international, avec un droit imparfait qui cherche des solutions, comme en témoigne le récent projet de loi sur le devoir de vigilance des multinationales. L'une des questions les plus intéressantes consiste à comprendre, dans un tel système, comment et sur qui est affectée la responsabilité : face à des problématiques sociétales, qui porte le chapeau, entre les firmes multinationales, les firmes nationales, les États, les consommateurs, ou d'autres acteurs ? Seuls quelques travaux très récents, comme

ceux de Juliane Reinecke et Shaz Ansari (à paraître), explorent cette question qui semble pourtant fondamentale (Reinecke *et al.*, 2012).

Enfin, il est vrai que les ONG restent à ce jour beaucoup moins étudiées que les entreprises. Même si cela peut sembler assez paradoxal, il est souvent plus simple d'étudier les firmes que les ONG qui sont aussi confrontées à des problématiques de responsabilité et de transparence.

**Question :** *Tous ces problèmes sont liés à la projection de démarches de firmes occidentales dans des contextes qui ne sont pas les leurs. L'étude de ces problèmes suppose une révolution méthodologique, celle que vous opérez ta doctorante et toi. Mais finalement, quelle est ta position, à qui parles-tu ? Cette question est importante parce que sur ces sujets, on s'adresse à la fois à des gestionnaires et des politiques. Le travail sur Asics est plus mainstream. On discute de ce qu'ont fait les managers européens et japonais pour construire une firme hybride fonctionnant dans les deux contextes. D'autres travaux peuvent s'adresser moins directement aux gestionnaires et s'adresser à d'autres publics. Il existe un problème de définition autour de ces termes, DD et RSE. Quel est le lien entre les deux ? Quel est le marché de l'un et le marché de l'autre ? Qui vend de la RSE et du DD ? Des consultants ? La RSE est-elle nécessaire à l'analyse ? La description donnée de l'entreprise colombienne pourrait être celle d'une PME locale en France et de son intégration dans une commune. À propos de la méthodologie, nous disposons d'une enquête de terrain très longue qui aboutit à deux idéaux-types, mais on ne sait pas bien ce que la doctorante a fait sur le terrain.*

**Réponse :** Le concept de RSE est très antérieur à la notion de développement durable (1987). Ce n'est pas la même histoire mais les deux se rejoignent, surtout en Europe, fin des années 1990. L'Union européenne a été l'un des acteurs de cette fusion. Pour les entreprises européennes, depuis le livre vert de la Commission européenne en 2001, les deux concepts sont synonymes voire substituables. Quant aux marchés du développement durable, c'est en effet l'un des ressorts fondamentaux de la diffusion de ce concept dans le milieu des affaires. Nous avons écrit un article avec Jean-Pascal Gond sur l'explosion des marchés liés au DD (Acquier & Gond, 2006) ■

## Références

- Acosta Collazos Maria del Pilar (2015) *Understanding the outcomes of private regulations for corporate social responsibility in global value chains. The case of the Colombian agro-food industry*, Paris, Thèse de doctorat en gestion, ESCP, 27 novembre.
- Acquier Aurélien (2007) *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Paris, Thèse de doctorat en gestion, École nationale supérieure des mines de Paris, 29 septembre.
- Acquier Aurélien & Gond Jean-Pascal (2006) "Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise", *Gestion*, vol. 31, n° 2, pp. 83-91.
- Acquier Aurélien, Valiorgue Bertrand & Daudigeos Thibault (à paraître) "Sharing the shared value: A transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains", *Journal of Business Ethics*.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2015) *L'entreprise dans la société*, Paris, La Découverte.
- Cochoy Franck & Vabre Mylene (2007) "From stakeholders to stakesliders: The resistible implementation of corporate social responsibility in a french mining company", *Responsible Organisation Review*, vol. 2, n° 3, pp. 40-54.
- Crane Andrew, Palazzo Guido, Spence Laura J. & Matten Dirk (2014) "Contesting the value of 'creating shared value'", *California Management Review*, vol. 56, n° 2, pp. 130-153.
- Davis Gerald F. (2009a) *Managed by the markets: How finance re-shaped America*, Oxford, Oxford University Press.
- Davis Gerald F. (2009b) "The rise and fall of finance and the end of the society of organizations", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n° 3, pp. 27-44.

- Denis Jean-Louis, Lise Lamothe & Ann Langley (2001) The dynamics and collective leadership and strategic change in pluralistic organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 809-837.
- Hatchuel Armand & Weil Benoît (1992) *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes experts*, Paris, Economica.
- Holmström Bengt & Roberts John (1998) "The boundaries of the firm revisited", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n°4, pp. 73-94.
- Masten Scott E. & Saussier Stéphane (2000) "Econometrics of contracts: An assessment of developments in the empirical literature on contracting", *Revue d'économie industrielle*, vol. 92, n° 1, pp. 215-236.
- McWilliams Abigail & Siegel Donald (2001) "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, pp. 117-127.
- Moisdon Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Porter Michael E. & Kramer Mark R. (2006) "Business and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, pp. 78-92.
- Porter Michael E. & Kramer Mark R. (2011) "How to reinvent capitalism: And unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, pp. 62-77.
- Reinecke Juliane & Ansari Shaz (à paraître) "Taming wicked problems: The role of framing in the construction of corporate social responsibility", *Journal of Management Studies*.
- Reinecke Juliane, Manning Stephan & Von Hagen Oliver (2012) "The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry", *Organization Studies*, vol. 33, n° 5-6, pp. 791-814.
- Scherer Andreas Georg & Palazzo Guido (2011) "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 4, pp. 899-931.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- Vogel David (2005, 2<sup>nd</sup> Revised edition) *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Princeton, Brookings Institution.
- Williamson Oliver E. (1986) *Economic organizations: Firms, markets, and policy control*, Brighton, Wheatsheaf Books LTD.



À propos, Trödelmarkt, Nuremberg (3 août 2015)

## Chroniques génoises

Hervé Dumez



**N**ul n'a mieux parlé d'elle, qui le fascinait, que Fernand Braudel : Simple espalier au long d'un mur, Gênes, si précocement moderne, s'adossa à une montagne « féodale », et c'est l'un de ses nombreux paradoxes.

Dans la ville même, la place, les terrains à bâtir manquent, les palais somptueux sont condamnés à pousser obstinément, désespérément en hauteur. Les rues sont si étroites que seules la *Strada Nova* et la *Via Balbi* permettent le passage des carrosses ; dans le reste de la ville, il faut aller à pied ou en chaise à porteur.

Au total, un corps mal constitué, jamais à son aise, frappé d'une faiblesse congénitale. Comment se nourrir ? Comment se défendre contre l'étranger ? Le relief, en apparence protecteur, désarme la ville : l'assaillant venu du Nord débouche, en effet, au-dessus d'elle. Quand l'artillerie a pris place sur ces hauteurs, le désastre est garanti d'avance. Gênes n'aura cessé de céder à autrui, par force, ou volontairement, ou par prudence. Même à la campagne, le porte à porte, le coude à coude sont la règle. On vivra, faute de place, entre voisins. Pour rappeler à Gênes les nobles dispersés dans leurs villas, si leur présence est nécessaire au Grand Conseil, pas d'autre solution que de les envoyer quérir

*Vue de Gênes à la fin du XV<sup>e</sup> siècle, gravure de Michael Wohlgemut (1493)*

par une galère de la République ! Encore arrive-t-il que le temps pourri s'installe et persiste sur le golfe de Gênes. Pluies diluvienennes, mer dure, agitée, ce sont des jours et des semaines d'enfer. Nul ne sort plus de chez soi.

Gênes est vulnérable tout autant du côté de la mer. Son port s'ouvre sur le large qui n'est à personne, donc à tous. Pas de lagune qui en protègerait l'accès. En mai 1684, Louis XIV la fait bombarder par l'escadre de Duquesne. La ville en espalier est une cible idéale. (Braudel, 1979, extraits, pp. 130-131)

Un siècle durant, de 1557 à 1627, en partie comme une conséquence des décisions prises par Andrea Doria, Gênes va dominer l'Europe à elle seule. Ses banquiers contrôlent et assurent alors tous les paiements européens. Une domination si discrète qu'elle passe inaperçue, quoique bien réelle.

Dans la nuit du 4 au 5 octobre 1892, lors d'une tempête exceptionnelle, à l'étage d'un immeuble de la Salita San Francesco, Paul Valéry y devint lui-même et il conservait pour elle une tendresse particulière :

Je préfère Gênes à toutes les villes que j'ai habitées. C'est que je m'y sens perdu et familier – enfant et étranger. Elle a une surface de cloches, de monts chauves, de mer, de fumées, de noirs feuillages, de toits rosés, et cette Lanterne si haute et si élégante, – et des profondeurs populeuses, des labyrinthes encombrés dont les ruelles montent, descendent, se recoupent et tout à coup vomissent les regards sur le port ; – pleine de surprises, de portes sculptées marbre ou ardoise, caisses, fromages ; escaliers, linges au lieu du ciel, grilles renouées, patois bizarre au chant nasillard et agaçant, aux abréviations étranges, vocables arabes ou turcs.

Ville d'un Orient Louis XIV – positive – âpre – personnelle – aimant à faire et à construire – tournée au développement en lutte contre la montagne – qu'elle taille, exploite, fore, escalade, d'où elle tire – l'eau, la pierre, l'ardoise, la brique.

Le fer et le charbon lui viennent de l'étranger.

Tandis que Florence se regarde et que Rome rêve, et que Venise se fait voir – Gênes se fait et se refait. (Valéry, 1973, pp. 97-98) ■

## Références

Braudel Fernand (1979) *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle. Tome 3 : le temps du monde*, Paris, Armand Colin.

Valéry Paul (1973) *Cahiers, tome 1*, Paris, Gallimard.

## Jacques de Voragine

*Hervé Dumez*

*Pour Héloïse*

Ce pourrait être à Lisbonne, Cracovie, Stockholm, Bilbao, Weimar, Florence, à Vienne et, pourquoi pas, à New York ou à Gênes même.

Mais vous êtes à Venise, à la Scuola di San Giorgio degli Schiavoni. Un jeune homme à l'air concentré, arc-bouté sur son cheval cabré, dresse sa lance dans la gueule ensanglantée d'un animal étrange sorti d'une espèce de marais, dressé face à lui. Des corps démembrés, des ossements et des crânes jonchent le sol. Au loin, sur la gauche, une ville qu'ombrent quelques palmiers marquant la perspective. À droite, derrière le cheval, une jeune fille aux mains jointes observe la scène. Nulle autre présence. Vous restez de longs instants devant cette merveille de Carpaccio. Mais l'histoire vous fait défaut : pourquoi ces corps, cette jeune fille, cette ville, ces palmiers, cet animal étrange ?

Georges, tribun, né en Cappadoce, s'en vint une fois à Silcha, ville de la province de Libye. À côté de cette cité était un étang grand comme une mer, dans lequel se cachait un dragon pernicieux, qui souvent avait fait reculer le peuple venu avec des armes pour le tuer ; il lui suffisait d'approcher des murailles de la ville pour détruire tout le monde de son souffle. Les habitants se virent forcés de lui donner tous les jours deux brebis, afin d'apaiser sa fureur ; autrement, c'était comme s'il s'emparait des murs de la ville ; il infectait l'air, en sorte que beaucoup en mouraient. Or, les brebis étant venues à manquer et ne pouvant être fournies en quantité suffisante, on décida dans un conseil qu'on donnerait une brebis et qu'on y ajouterait un homme. Tous les garçons et les filles étaient désignés par le sort, et il n'y avait d'exception pour personne. Or, comme il n'en restait presque plus, le sort vint à tomber sur la fille unique du roi, qui fut par conséquent destinée au monstre. Le roi, tout contristé, dit : « Prenez l'or, l'argent, la moitié de mon royaume, mais laissez-moi ma fille, et qu'elle ne meure pas de semblable mort. » Le peuple lui répondit avec fureur : « Ô Roi, c'est toi, qui as porté cet édit, et maintenant que tous nos enfants sont morts, tu veux sauver ta fille ? Si tu ne fais pour ta fille ce que tu as ordonné pour les autres, nous te brûlerons avec ta maison. » En entendant ces mots, le roi se mit à pleurer sa fille en disant : « Malheureux que je suis ! ô ma tendre fille, que faire de toi ? Que dire ? Je ne verrai donc jamais tes noces ? » Et se tournant vers le peuple : « Je vous en prie, dit-il, accordez-moi huit jours de délai pour pleurer ma fille. » Le peuple y ayant consenti, revint en fureur

au bout de huit jours, et il dit au roi : « Pourquoi perds-tu le peuple pour ta fille ? Voici que nous mourons tous du souffle du dragon. » Alors le roi, voyant qu'il ne pourrait délivrer sa fille, la fit revêtir d'habits royaux et l'embrassa avec larmes en disant : « Ah que je suis malheureux ! Ma très douce fille, de ton sein j'espérais éllever des enfants de race royale, et maintenant tu vas être dévorée par le dragon. Ah ! Malheureux que je suis ! Ma très douce fille, j'espérais inviter des princes à tes noces, orner ton palais de pierres précieuses, entendre les instruments et les tambours, et tu vas être dévorée par le dragon. » Il l'embrassa et la laissa partir en lui disant : « Ô ma fille, que ne suis-je mort avant toi pour te perdre ainsi ! » Alors elle se jeta aux pieds de son père pour lui demander sa bénédiction, et le père l'ayant bénie avec larmes, elle se dirigea vers le lac.



*Saint Georges et le dragon, 1502*

Or, saint Georges passait par hasard par là et, la voyant pleurer, il lui demanda ce qu'elle avait. « Bon jeune homme, lui répondit-elle, vite, monte sur ton cheval ; fuis, si tu ne veux mourir avec moi. » « N'aie pas peur, lui dit Georges, mais dis-moi, ma fille, que vas-tu faire en présence de tout

ce monde ? » « Je vois, lui dit la fille, que tu es un bon jeune homme ; ton cœur est généreux : mais pourquoi veux-tu mourir avec moi ? Vite, fuis ! » Georges, lui dit : « Je ne m'en irai pas avant que tu ne m'aies expliqué ce que tu as. » Or, après qu'elle l'eut instruit totalement, Georges lui dit : « Ma fille, ne crains point, car au nom de J.-C., je t'aiderai. » Elle lui dit : « Bon soldat ! Mais hâte-toi de te sauver, ne péris pas avec moi ! C'est assez de mourir seule ; car tu ne pourrais me délivrer et nous péririons ensemble. » Alors qu'ils parlaient ainsi, voici que le dragon s'approcha en levant la tête au-dessus du lac. La jeune fille toute tremblante dit : « Fuis, mon seigneur, fuis vite. » À l'instant Georges monta sur son cheval, et se fortifiant du signe de la croix, il attaque avec audace le dragon qui avançait sur lui : il brandit sa lance avec vigueur, se recommande à Dieu, frappe le monstre avec force et l'abat par terre : « Jette, dit Georges à la fille du roi, jette ta ceinture au cou du dragon ; ne crains rien, mon enfant. » Elle le fit et le dragon la suivait comme la chienne la plus douce. Or, comme elle le conduisait dans la ville, tout le peuple témoin de cela se mit à fuir par monts et par vaux en disant : « Malheur à nous, nous allons tous périr à l'instant ! » Alors saint Georges leur fit signe en disant : « Ne craignez rien, le Seigneur m'a envoyé près vers vous afin que je vous délivre des malheurs que vous causait ce dragon seulement, croyez en J.-C., que chacun de vous reçoive le baptême, et je tuerai le monstre. » Alors le roi avec tout le peuple reçut le baptême et saint Georges, ayant dégainé son épée, tua le dragon et ordonna de le porter hors de la ville. Quatre paires de bœufs le traînèrent hors de la cité dans une vaste plaine. Or, ce jour-là vingt mille hommes furent baptisés, sans compter les enfants et les femmes.

Cette histoire se trouve dans les milliers de pages de la Légende dorée, de Jacques de Voragine.

Varaggio (aujourd’hui Varazze) était un village de pêcheurs sur la côte ligure. Il est probable que la famille était installée à Gênes depuis un moment quand naquit Jacques en 1228 ou 1229. Il entra très jeune dans l’ordre de Saint Dominique, fondé quelques dizaines d’années auparavant et en plein développement. Au vu de ses qualités, ses responsables le nommèrent prieur de la province de Lombardie, puis grand maître de l’ordre à titre temporaire. Enfin, le *pallium* d’archevêque de Gênes lui fut remis. Prenant sa charge à cœur, il obtint en 1295 la réconciliation des Guelfes et des Gibelins, les deux factions qui s’entre-déchiraient dans toutes les villes italiennes, et prit, monté sur un cheval, la tête de la procession qui traversa la ville. Puis il tenta aussi d’établir la paix entre Gênes et Venise, mais sans succès. Et dans sa ville même, les troubles reprirent bientôt, au point que la cathédrale San Lorenzo fut incendiée. L’archevêque sollicita une aide du pape pour la reconstruire, puis mourut à soixante-dix ans dans la nuit du 13 au 14 juillet 1298.

De 1260 à sa mort, Jacques de Voragine n’a cessé de reprendre et d’enrichir son œuvre majeure qui raconte la vie merveilleuse des saints. Le succès fut étonnant : il s’en vendit quasiment autant que de bibles. En latin, mais surtout, une première pour un livre, dans toutes les langues européennes. Chacun connaissait alors les épisodes merveilleux des saintes et des saints et les peintres comme les créateurs de vitraux, durant des siècles, s’en inspirèrent. Carpaccio peignit aussi la légende de sainte Ursule, qui se trouve dans une salle de l’Accademia. Le texte venait appuyer l’image, et l’image le texte. On reconnaissait l’histoire devant sa représentation.

À la Scuola toujours, Carpaccio a également peint le lion entrant dans le monastère avec sa patte blessée, accueilli par le vieux saint Jérôme alors que les jeunes moines s’égaièrent en tous sens, apeurés. Jérôme ôtera de sa patte l’épine qui le fait souffrir et ce lion deviendra le gardien de l’âne de la communauté, comme un chien fidèle.

Au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle, assez brusquement, la perception de ces récits change. Un siècle plus tard, des capucins des Ardennes peuvent par exemple commenter en marge de leur exemplaire : « *Écrite avec piété mais sans critique et sans discernement, et même remplie de fables puériles et ridicules... Les savants qui ont lu ce livre accusent moins l'auteur que le mauvais goût de son siècle où l'on ne cherchait que le merveilleux.* »

Les saints perdirent de leur fantaisie et gagnèrent en profondeur théologique. Dès lors, restèrent les tableaux et se perdirent les histoires. Les murs des musées devraient être tapissés d’extraits de la Légende dorée.



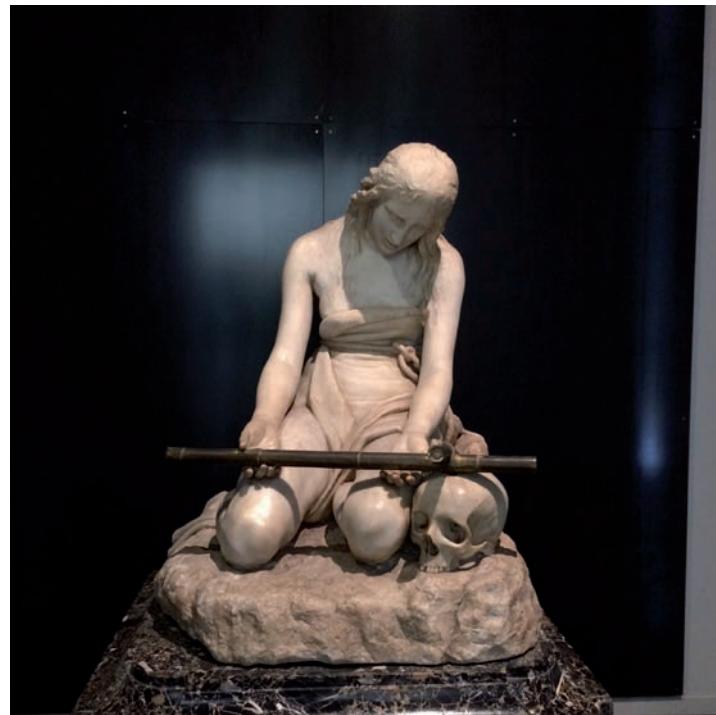
*Saint Jérôme ramenant le lion au monastère, 1502*

L'Église aurait-elle le sens de l'humour ? Ce dominicain fut béatifié par Pie VII en 1816 à la demande insistance des Génois. Il est donc bienheureux, mais non canonisé. Les saints du paradis, dont il chanta les merveilles, s'en amusent sans doute quand il leur arrive de l'y croiser ■

### Références

Le Goff Jacques (2011) *À la recherche du temps sacré. Jacques de Voragine et la Légende dorée*, Paris, Perrin.

Voragine Jacques de (2004) *La légende dorée*, Paris, Gallimard La Pléiade.



Madeleine Canova, Gênes (22 mai 2015)

## Gênes, nuit du 2 janvier 1547

*Hervé Dumez*

Depuis des siècles, la ville était déchirée. Quatre grandes familles s'affrontaient : les Grimaldi et les Fieschi s'affichaient comme Guelfes et partisans du pape, les Doria et les Spinola comme Gibelins et soutiens de l'empereur. Chaque famille ajoutait une haute tour à son palais, refuge et base d'attaque possible. Les nobles s'opposaient au peuple, les négociants tournés vers le commerce de mer aux artisans. Tantôt la ville tombait sous la coupe du duché de Milan, tantôt sous celle du roi de France, ou sous l'influence de l'Empire, les puissances européennes se disputant la richesse des Génois et leur flotte, l'une des premières en Europe. Son chef, le meilleur marin de son temps, avait d'abord choisi de combattre pour François I<sup>er</sup>. Andrea Doria était alors devenu général des galères du roi de France. Mais jaloux par la cour du roi et déçu par ce dernier, il avait décidé de renverser les alliances et était passé du côté de Charles Quint. La Méditerranée orientale étant sous le contrôle des Turcs, Gênes pouvait ainsi se tourner vers l'Espagne et les masses d'argent qui lui venaient du nouveau monde. Habilement, l'empereur se montra moins dominateur que ne l'était le roi de France.

En 1528, Doria fait supprimer le poste de doge à vie pour le remplacer par une élection tous les deux ans et fait entrer les riches négociants de la ville au sénat alors que les artisans et le peuple en sont exclus. Il évite de se faire nommer lui-même doge et préfère le statut de syndic perpétuel, exerçant depuis la coulisse une dictature féroce. Mais la paix règne enfin, et Gênes entre dans une ère de prospérité. Il est prévu que la succession du vieil amiral, qui a maintenant soixante-dix-neuf ans, soit assurée par son jeune neveu, Gianettino.



*Portrait d'Andrea Doria,  
Sebastiano del Piombo  
(vers 1526)*

Chaque grande famille domine un quartier, dont le centre est la paroisse. Les Doria, près de la porte San Tomaso qui donne sur le port, ont bâti leur palais autour de la petite église San Matteo, à l'ouest. Les Fieschi ont établi le leur, le plus beau de la ville, à l'est, excentré, près de l'église Santa Maria in via lata. Ils vivent de leurs immenses domaines et sont étrangers au commerce de mer et à la banque. La lignée a compté deux papes, Innocent IV et Adrien V, trente cardinaux, et plus de trois cents patriarches, évêques et archevêques. Depuis longtemps, les Fiesques ont aspiré à faire de Gênes ce que Florence était aux Médicis. La famille est alors conduite par Gian Luigi, à peine âgé de vingt-deux ans. Andrea Doria, qui l'appréciait, le voyait comme un jeune étourdi et ne crut pas les rapports qu'on lui faisait sur lui l'avertissant d'une conjuration. Fiesque rallia les nobles laissés pour compte par la dureté du vieux dirigeant et se rendit populaire en soutenant de sa fortune les fileurs et tisserands de soie qui traversaient une crise. Il eut des contacts avec Guillaume du Bellay, représentant du roi de France en Italie, avec le pape et le duc de Plaisance. La darse du port de Gênes était connue pour son étroitesse, qu'un seul navire pouvait suffire à fermer : il fit entrer dans la rade une galère officiellement destinée à s'armer pour faire la course aux navires turcs. Des petits groupes d'hommes, mercenaires en quête d'un emploi, troupes de comédiens, artisans, pénétrèrent dans la ville par ses diverses portes et s'acheminèrent discrètement vers le palais Fieschi. Il avait refusé le projet de tuer les Doria en pleine messe à San Matteo, comme celui de les inviter pour un banquet pour les assassiner chez lui. Mais dans la nuit du 2 janvier 1547, au signe que donna sa galère en tirant un coup de canon, les sbires qu'il avait fait cacher dans les sous-sols et la cour de son palais en ressortirent armés et organisés en escouades pour s'emparer des principales portes de la ville, se dirigeant notamment vers le port pour y prendre les galères des Doria, vers le palais municipal pour l'occuper. La porte San Tomaso, assurant le contrôle de la rade, fut prise facilement. Réveillé par le bruit, Gianettino fit la folie de s'y rendre pour voir ce qui pouvait s'y passer, armé seulement de son épée et précédé d'un unique valet portant une torche. Il fut facilement abattu par les conjurés. Andrea Doria, réveillé lui aussi mais plus méfiant, réussit à s'enfuir au château de Masone, fief des Spinola, à une vingtaine de kilomètres de Gênes. La ville était aux mains des conjurés et ils n'avaient plus qu'à la remettre à leur chef. On l'attendit et il ne vint pas. On se mit à le chercher, en vain. Gerolamo, son jeune frère, peut-être ébloui de se trouver ainsi placé par les circonstances à la tête des rebelles, annonça alors sa mort. À cette nouvelle, et comme on savait Andrea Doria vivant



Gênes, San Matteo, la paroisse des Doria

et en fuite, nombre d'insurgés commencèrent à douter tandis que Le Sénat, de son côté, relevait la tête. Ce dernier offrit aux conjurés la vie sauve s'ils quittaient la ville, ce que firent la plupart d'entre eux. L'amiral fut rappelé et fit une entrée solennelle dans la ville. Il désavoua aussitôt les mesures de grâce prises par les sénateurs, fit pendre les chefs restants de la conjuration, et ordonna que le palais Fieschi fût rasé jusqu'à ses fondations. Les membres survivants de la famille se trouvèrent bannis de Gênes pour cinquante ans. Scipion s'installa à la cour de France et y devint conseiller d'État et chevalier d'honneur de la reine Catherine de Médicis.

Andrea Doria régna sur la ville quinze années encore, avant de s'éteindre enfin à quatre-vingt-quatorze ans.

Est-il toujours légitime de renverser un pouvoir oppresseur, qui peut-être a sorti un État du chaos ? Et comment se fier aux conjurés : cherchent-ils vraiment la liberté pour leur pays, ou bien plutôt leur intérêt propre, prêts à endosser les dépouilles du tyran, ce dernier une fois écarté ?

Longtemps après les faits, Agostino Mascardi fit le récit de cette affaire. Pour le camérier du pape Urbain VIII et professeur de rhétorique à la Sapienza, l'interprétation ne fait aucun doute : Andrea Doria était le souverain légitime de Gênes et Fiesque un factieux dévoré d'ambition.

Paul de Gondi, futur cardinal de Retz, publia en 1639 et en français une tout autre histoire. Fils cadet, il n'hériterait pas des titres de son père et notamment pas du généralat des galères du roi de France qui reviendrait à son aîné : il serait d'Église, destiné à reprendre la charge d'archevêque de Paris dont son oncle avait été le premier titulaire. Mais lui aimait passionnément les femmes, rêvait de batailles et de conspirations. Il avait treize ans lorsque le cardinal de Richelieu fit décapiter Chalais, dix-neuf quand la tête d'Henri II de Montmorency roula à son tour. Dans ses *Mémoires*, il prétendit avoir écrit *La conjuration de Fiesque* à dix-huit ans et les historiens ont montré que l'affirmation était fausse. Ce n'est que huit ans plus tard qu'il le rédigea. Un de ses amis aurait sans son accord fait lire le manuscrit à Richelieu qui, parlant de l'auteur, aurait

eu ces mots : « *Voilà un dangereux esprit.* » C'est se flatter et l'on peut sérieusement douter de cela aussi.

Pour le jeune Gondi, Fiesque est le héros d'une liberté aristocratique, celle de la noblesse, face aux velléités de pouvoir absolu. La sienne. Deux morceaux de bravoure posent la question de la légitimité de la rébellion. Dans le premier, Vincenzo Calcagno de Varese, vieux serviteur de la maison Fieschi, ironise sur les conjurations menées par des gamins de vingt-deux ans. Giovan



Gênes, Santa Maria in via lata, la paroisse des Fieschi

Battista Verrina lui répond habilement, parlant d'abord de l'impossibilité pour un Fiesque de souffrir le pouvoir d'un Gianettino Doria, avant d'en venir à des sujets plus politiques. Fiesque tranche bien sûr en faveur du second.

Étrangement, le futur frondeur et cardinal de Retz n'est pas troublé par l'absurdité de son propre récit. Le corps de Fiesque fut ramassé dans les tréfonds du port quatre jours après les événements et déposé sur un quai, puant de décomposition et ruisselant de vase, avant qu'Andrea Doria ne le fasse jeter en haute mer pour qu'il demeure sans sépulture. Voulant monter sur la galère capitane de Doria, la planche qui reliait celle-ci à la terre, mal assurée, l'aurait déséquilibré. Lesté du poids de son armure, il aurait alors coulé à pic et disparu dans les quelques brasses de profondeur du bassin. Au milieu de cette nuit de combats, de cris et de courses en tous sens, nul ne se serait aperçu de l'épisode.

Mais est-il vraisemblable que Fiesque, dirigeant un soulèvement qu'il avait préparé depuis des mois dans les moindres détails, se soit trouvé un moment seul cette nuit-là, au cœur de l'action, sans compagnon aucun ? Qu'en ce moment d'isolement extrême, il ait précisément décidé de monter seul sur la galère capitane de son ennemi, alors qu'il devait s'attendre à y être reçu à coups d'arquebuse ? À moins qu'il n'ait cherché consciemment la mort, que serait-il allé faire seul sur cette galère ? Si personne ne s'est aperçu de la scène et qu'il y ait donc eu doute sur sa disparition, pourquoi le frère de Fiesque a-t-il annoncé sa mort, faisant basculer le sort de la conjuration qui jusque-là paraissait triomphante ?

La pièce que Schiller tira de l'affaire est particulièrement noire. Gianettino Doria est une gouape qui ne joue du pouvoir que pour satisfaire ses vices. Son oncle est d'ailleurs parfaitement conscient des tares de son neveu, qu'il a pourtant imposé à Gênes comme son successeur. Un maure hante toute la pièce, trahissant l'un et l'autre camp à répétition, et finissant pendu pour avoir profité des troubles afin d'avancer son intérêt propre et pour avoir pillé des églises en y mettant le feu. Républicain sincère, certes, Verrina est néanmoins un demi-fou, déséquilibré par le viol de sa fille. Explicitement, Schiller renvoie le personnage de Fiesque à celui d'Hamlet (reprenant même dans un de ses monologues le « être ou ne pas être »), qui dissimule à tous son projet sous l'apparence de comportements légers et libertins. La conjuration, habilement, devient la rencontre des desseins personnels ambigus de Fiesque, qui hésite entre rétablir la liberté ou s'emparer du pouvoir des Doria à son profit, profitant des aspirations des républicains.

Avec son génie propre, Schiller a bien vu l'improbabilité du récit de Retz et il a transformé la scène finale. Verrina, estimant que Fiesque veut en réalité le pouvoir pour le pouvoir, l'accompagne dans sa tentative d'assaut de la galère amirale de Doria. Arrachant dans un premier geste le manteau de pourpre dont Fiesque s'est affublé en tant que nouveau doge de Gênes, il le jette à l'eau du port. Quand Fiesque s'en étonne, il le pousse à son tour dans le clapotis fangeux avec ce commentaire : « *Quand la pourpre tombe, le doge doit la suivre.* »

Les circonstances de cette mort restent à jamais étranges. Dans la pièce, le seul personnage lumineux, Éléonore, l'épouse de Fiesque qui finira tuée par erreur des mains de son mari (sans doute pas, d'ailleurs, la meilleure inspiration de Schiller...), a ces mots : « *Il n'y a que les actions qui soient irréparables.* » ■

### Références

- Gondi Paul de (Cardinal de Retz) (1984/1665) “La conjuration de Fiesque”, in *Oeuvres*, Paris Gallimard/La Pléiade, pp. 3-50.
- Schiller Friedrich von (2013/1782) *Fiesque, tragédie en cinq actes et en vers*, Paris, Hachette.



*La maison gourmand Chłodna 15, Varsovie  
(20 juin 2015)*



*Étal de légumes, Gênes  
(19 mai 2015)*

## Sampieru Corsu, ou son nom de Venise à Sainte-Marie déserte

Hervé Dumez

*In Biancae memoriam*

**M**arc-Antonio Ceccaldi se rangeait lui-même dans la catégorie des « *habiles* ». Il était l'un de ces notables corses qui dominaient les vallées, les Pieve, hommes de pouvoir, « *qui ont l'expérience du monde* », avisés en affaires, sachant reconnaître leurs maîtres, abhorrant les idées qui enivrent et créent le trouble. Il pestait contre « *ce vain nom de liberté que les Français, pour faciliter leur entreprise, avaient toujours à la bouche.* » Fait prisonnier au col de Tenda, avec l'arrière-garde d'une colonne génoise, il eût pu être pendu. On le libéra, n'exigeant de lui que sa parole de gentilhomme. Confiné sur ses terres, il se mit à écrire. Non pas en dialecte génois, qu'il connaissait mais que nul dans la péninsule italienne ne comprenait, ni en langue corse, uniquement parlée, mais en Toscan, langage noble, d'ailleurs proche de cette dernière.

Ceccaldi vivait dans ses biens, honoré par ses maîtres génois (ses *legittimi padroni*, ainsi qu'il aimait à les appeler) et, à défaut de l'épée, tenait la plume. Il écrivit avec froideur et distance, ne manifestant haine des Corses insurgés ou admiration pour les Génois que par bouffées, vite maîtrisées. Il mourut avant d'avoir la satisfaction de voir périr ignominieusement son héros détesté, Sampieru Corsu.



*Eccica e Suarella  
où tombe Sampieru*

\*\*\*

Celui-ci était né dans le hameau de Dominicacci, en lisière de Bastelica. Famille aisée, mais dénuée de noblesse. Enfant, il accompagnait les troupeaux de son père. L'hiver, il descendait avec eux jusqu'à Campo dell'Oro ; l'été, il les suivait dans la montagne au-dessus de Guiterra, s'endurcissant à la chasse, nageant dans les lacs et torrents, bataillant avec les bergers contre les paysans.

Déjà à cette époque, l'île ne pouvait nourrir toute sa population. Gênes encourageait d'ailleurs l'exode des hommes jeunes, se débarrassant ainsi de futurs problèmes. Sampieru fut envoyé à Florence. Bientôt, sans que

l'on sache comment, il devint l'ami de Jean de Médicis, et se battit sous sa bannière, celle des Bandes Noires.

À la mort de son protecteur, il lui fallut en trouver un autre. Charles Quint était à Rome : il menaçait Pape et cardinaux en cas de soutien au roi de France qui venait de prendre la Savoie. De son côté, le cardinal Jean du Bellay et François Rabelais, son secrétaire, intriguaient pour détacher la papauté de l'Espagne. Sampieru leur dévoila un projet fou :

*« qu'estoit de tuer l'Empereur : ainsi qu'il passeroit sur le pont St Ange, il viendroit à luy &, en feignant luy parler & présenter quelque requeste, luy donneroit un grand coup de dague, estant tout à cheval, & aussi tost se precipiteroit du cheval, du haut du pont, dans le Tybre, où estant dedans, luy qui sçavoit nager comme un poisson, nageroit si bien entre deux eaux, qu'on ne le verroit point, ains penseroit-on que, comme un desesperé auroit faict le coup & apres, desirant la mort, se seroit ainsi precipité et noyé ; et cependant tout le monde en ceste opinion & effroi & recherchant son corps dans l'eau, coulleroit & nageroit gentiment entre deux eaux coyement jusque bien bas, & fort loin iroit sortir, où là, dans une maison apostée & preparée, changeroit d'habitz & prendroit là un bon cheval turc, et mettant relaiz d'un autre en autre lieu, se sauveroit ou à Venise ou en Suisse. »*

1. Brantôme était apparemment seul à la connaître, et la raconta dans son *Discours sur les couronnes de l'infanterie de France* [275v].

Brantôme, tenait cette histoire de sa tante, Madame de Dampierre, une proche amie de Sampieru, sa confidente et son appui à la cour<sup>1</sup>.

Il fallait l'accord du roi : du Bellay envoya un courrier ventre à terre. Mais François 1<sup>er</sup> n'était pas un Florentin : pétri de chevalerie, il se faisait une autre idée du combat avec l'Empereur. Il refusa, engageant par contre Sampieru dans l'armée royale.

Alors celui-ci devint Monsieur de Saint-Pêtre Corse et fut l'un des meilleurs et des plus braves capitaines de son temps, qui en compta pourtant beaucoup. Au premier siège de Conys, il monta sur la brèche de concert avec Monsieur de la Chastaigneraye, frère de Madame de Dampierre. Il fut jeté bas, en même temps que son compagnon était renversé d'une décharge d'arquebuse. En 1543, au siège de Perpignan, il sauva le dauphin de France au prix d'une charge désespérée et furieuse. En remerciement, le futur Henri II lui fit cadeau d'un collier d'or et l'autorisa à ajouter sur son blason une fleur de lys. Il est nommé colonel de l'infanterie corse au service du roi de France et rentre sur l'île, auréolé de ses succès sur le continent.

\*\*

2. La langue corse substitue souvent le b au v italien. La signature des lettres porte, de sa main même, Banina d'Ornano.

De Bastelica, parfois il descend à Sainte-Marie Sichée, le fief des Ornano. Francesco a hérité des biens de la famille à la mort de son frère, privant les trois bâtards de ce dernier de leur fortune. Il vit seul, veuf depuis longtemps, avec sa fille.

Vanina d'Ornano<sup>2</sup> était belle, comme seules sans doute les Corses peuvent l'être. Elle accompagnait son père à la chasse, plongeait et nageait elle aussi dans les torrents, chevauchait dans le maquis. Les bâtards la convoitaient, pour sa beauté et dans l'espoir de récupérer l'héritage.

Sampieru avait quarante-sept ans et elle quinze. Le 14 juin 1545, de Bastelica, il annonce son mariage aux Génois, ses maîtres très honorés – *patroni mei osservantissimi*.

L'année qui suivit fut heureuse. Ils virent fleurir les genêts, les pétales roses et blancs des cistes, la myrte au parfum entêtant, les cyclamens ; Ils regardèrent mûrir les baies des arbousiers. Les nuits, chantaient les engoulevents ; les jours, sifflaient merles, grives musiciennes, et linottes mélodieuses. Leur fortune fructifiait à Gênes, à l'abri de l'Office de Saint George et Vanina s'arrondissait.

Le 15 septembre 1547, Pierre-Louis Farnese était assassiné à Plaisance. Sampieru se rendit à Rome pour solliciter sa succession à la tête des troupes pontificales. Il ne l'obtint pas. Il regagna Gênes, et de là Bastia. Qu'avait-il fait ? Nul ne le sut jamais. Peut-être – car les espions de la Casa di San Giorgio étaient généralement bien renseignés – avait-il pris contact auprès des factions qui entendaient disputer le pouvoir sur Gênes d'Andrea Doria. Le vieux chef venait de réprimer avec férocité la conjuration de Fiesque.

Le gouverneur de l'île attira Sampieru à Bastia, sur un prétexte quelconque, et l'emprisonna. On sut qu'il projetait de l'empoisonner. Francesco d'Ornano et Vanina, proche d'accoucher, se rendirent à Gênes, ayant expédié un courrier à Henri II. Le roi de France menaça et obtint la libération du colonel. Alors qu'il n'avait été jusqu'ici qu'indifférent à l'oppression génoise, peu intéressé par l'état de l'île, Sampieru sort de prison, animé d'une haine qui ne faiblira pas.

Il retourne bientôt en France, accompagné de Vanina et Alfonso, son premier fils. Il se distingue durant la campagne d'Italie, puis tout va basculer.

Ils sont quatre à Castiglione della Pescara : Paulin de la Garde, l'amiral commandant la flotte française, le maréchal de Thermes dirigeant les troupes terrestres, Hippolyte d'Este, cardinal de Ferrare, allié de la France et seigneur magnifique de Tivoli, et Sampieru. La discussion est longue : si le roi de France veut tenir ses conquêtes italiennes, il lui faut couper les liaisons maritimes entre l'Espagne et l'Italie ; pour ce faire, il doit enlever la Corse aux Génois, fidèles alliés de l'Empereur. Mais Sampieru, au seuil de cette décision qui est désormais l'affaire de sa vie, garde pourtant une froide raison militaire : il fait valoir que les places côtières, Bastia, Calvi, Bonifacio surtout, sont imprenables, et que les troupes françaises seront exposées lorsqu'Espagnols et Génois réagiront. L'expédition est pourtant décidée : Henri II en est informé par courrier.

Elle est extraordinaire pour l'époque. Aux vingt-cinq galères du roi de France, se sont jointes une centaine de galères turques, sous le commandement du plus célèbre corsaire de l'époque, Dragut. Fait prisonnier quelques années plus tôt par Giannettino Doria à Girolata, il a une revanche à prendre.

Les Corses n'ont pas été consultés. Ils n'ont aucun lien avec la France, à part quelques colonies, comme celle de Marseille. Pourtant, ils se rallient : pour une fois, les Français ont été fins politiques, suspendant les

3. Généralement, comme à Ajaccio ou à Bonifacio, les Corses étaient interdits de séjour dans les villes portuaires.

impôts, mettant en avant les chefs corses – à qui ils ont promis des fiefs –, conduisant une administration de qualité dans le respect des coutumes.

D'août à novembre 1553, la campagne n'est qu'une suite de succès. Les Corses, écrit Ceccaldi amer, « *portaient aux nues le nom de Sampieru et lui donnaient le nom de plus grand défenseur et libérateur de la patrie* ». Même les places fortes côtières, véritables enclaves ligures sur l'île<sup>3</sup>, tombent. Sampieru réussit à s'insinuer dans Bastia, siège du gouverneur, et persuade la population d'ouvrir les portes aux Français. L'imprenable même, Bonifacio dressée sur sa falaise, se rend. Il n'y a que Calvi pour tenir, à laquelle les Génois donnèrent pour devise – *semper fidelis*.

Mais la flotte française est retournée à Marseille et Dragut, de son côté, fait voile sur Constantinople. Cinq à sept mille Français continuent la conquête, tout en se trouvant enfermés dans l'île.

À quatre-vingt sept ans, Andrea Doria reprend alors la mer et débarque la plus puissante armée que l'Office de Saint Georges ait jamais rassemblée, sous le commandement du terrible Agostino Spinola.

La guerre sera sanglante, sans pitié. Rapidement, de Thermes se retranche dans Ajaccio pour n'en plus bouger. En 1554, au col de Tenda, les bergers corses dressent un piège aux colonnes génoises qui s'efforcent de porter secours aux assiégés de Corte. Les Ligures sont massacrés ou faits prisonniers : parmi eux, un groupe de corses restés fidèles à leurs maîtres, dont Marc-Antonio Ceccaldi, qui – on l'a vu – tremblent d'être pendus comme traîtres et seront pourtant libérés.

De Thermes n'aime pas cette guerre de bergers. Sampieru, auquel les Corses se rallient, prend à ses yeux trop d'importance. Le maréchal obtient le rappel de l'encombrant colonel. Lui-même n'aura plus guère de succès, et devra rentrer à son tour. Sur le continent, Sampieru s'illustre encore au siège de Calais.



Sampieru  
Corsu

Mais, toutes deux épisées par la guerre d'Italie et de Corse, Espagne et France signent finalement le traité de Cateau-Cambrésis le 3 avril 1559. L'accord rend l'« Isle de Corsique » aux Génois (article xxiv), contre l'engagement que ceux-ci accorderont l'amnistie aux révoltés.

Sampieru et Vanina ont tout perdu dans cette guerre. Les biens de Francesco d'Ornano, déclaré rebelle à Gênes, ont été confisqués. Confisqués aussi les biens propres de Vanina ainsi que la fortune de Sampieru. Catherine de Médicis, dans un royaume ruiné, ne peut compenser ces pertes. Charles IX offre simplement une grande maison à Marseille. Le roi de France ne peut mécontenter Philippe II. Officiellement, plus rien n'est possible en Corse.

L'affaire est devenue une question d'honneur personnel. Sampieru reprend contact avec les Médicis, et propose au Grand-Duc Cosme la souveraineté de l'île : réponse polie, mais dilatoire. Il approche alors le roi de Navarre, Antoine de Bourbon : intéressé, mais sans moyens. Il décide de tenter sa dernière chance avec Soliman le Magnifique et s'embarque

le 28 juin 1562 pour Constantinople, y demeurant plusieurs mois, sans obtenir le soutien souhaité.

Avant de quitter Marseille, il a mis ses affaires en ordre. À sa jeune épouse, il a conseillé « *qu'elle se deffiat de leurs embuches [il s'agit des Génois], qu'elle eût soin du plus jeune de leurs fils<sup>4</sup> et que si Dieu ne lui permettait pas de revenir de ce voyage, elle se retirât à la Cour, afin que sa présence et ses exhortations servissent de tempérament à la jeunesse de leurs enfants.* » Au cas où il lui arriverait malheur, il laisse une procuration, signée devant maître Chapourcin, notaire de la colonie corse de Marseille, à Vanina, et il confie la jeune femme aux soins de Michel'Angelo Ombrone, jeune prêtre italien intelligent et décidé, qu'il a choisi plusieurs années auparavant pour être le précepteur de ses enfants.

C'est lors de sa première escale, à Alger, qu'il apprend par des marins provençaux la fuite de Vanina. Michel'Angelo Ombrone s'est vendu aux Génois, s'il n'a été infiltré par eux dès le début. À peine Sampieru parti, le traître a persuadé Vanina d'utiliser la procuration pour vendre les meubles et se réfugier à Gênes avec le petit Antonio Francesco. Vanina était lasse de ces années de guerre, lasse de vivre difficilement et épouvantée par les projets de Sampieru. L'a-t-elle trompé ? Brantôme, langue de vipère, potinier, mais dans le cas de Sampieru bien renseigné, est le seul à le prétendre. Plus profondément peut-être, elle avait eu le désir de rompre avec son passé, avec cette île dans laquelle elle ne voulait plus vivre et pour laquelle il se battait.

Un brigantin armé par un lieutenant de Sampieru rattrape les fugitifs au large du cap d'Antibes. Ombrone, emprisonné, parvient à s'échapper. Vanina est emmenée à Aix, où elle est placée sous le contrôle et la protection de ces messieurs du parlement. Aussitôt débarqué, Sampieru s'y rend et la réclame. Les magistrats hésitent, mais il est son époux : rien ne peut donc s'opposer à ce qu'il l'emmène.

À Marseille, dans la grande maison vidée de son mobilier, il fait étrangler la demoiselle d'honneur de Vanina, « *qui luy tenoit la main en ses amours* » (Brantôme). On dit que ce fut Vanina elle-même, peut-être par un dernier geste d'amour et de fierté, peut-être par espoir d'un improbable pardon, qui lui demanda de mourir de ses mains. Certains disent qu'elle découvrit sa jambe pour lui offrir sa jarretière. Brantôme rapporte que ce fut de son écharpe blanche, signe distinctif des colonels de l'infanterie de France, que Sampieru l'étrangla.

Convoqué à la cour et sommé de s'expliquer, il refusa de se justifier : « *Qu'importe au roi de France que Sampieru ait vécu en accord avec son épouse, ou non...* » gronda-t-il seulement, avant de tourner les talons. On le laissa aller.

Avec une soixantaine de compagnons, sans soutien, il repartit alors vers la Corse, pour une guerre insensée. L'île se souleva. Seules les places fortes ligures tinrent bon. Gênes, voyant la force impuissante, revint à ses méthodes familières. L'Office de Saint Georges approcha un des lieutenants de Sampieru, Vittolo<sup>5</sup>, et le retourna. Elle s'appuya aussi sur les vieilles divisions haineuses.

4. L'aîné, Alfonso, était déjà élevé à la Cour de France, où il était le compagnon de jeu du futur Henri III.

5. En langue corse, le mot est devenu commun pour désigner un traître.

Le 15 janvier 1567, à Eccica e Suarella, le pont sur le Prunelli à peine franchi, il tomba sur les trois bâtards d'Ornano. *Pace e salute !* Il fut arquebusé à bout portant. Il eut encore la force de barrer de son corps le pont étroit, le temps que son fils Alfonso pût s'enfuir.

Le commandant génois en Corse, lorsqu'il annonce la nouvelle, précise qu'il n'y a pas de cadavre : ses soldats se sont battus pour en avoir chacun un lambeau. La tête, tranchée, est fichée au bout d'une pique sur les remparts d'Ajaccio. De nuit, un partisan anonyme la déroba. Peut-être est-ce elle que l'on retrouva quelques siècles plus tard, dissimulée dans un mur de l'église Santa Barbara, à Cauro.

Elle domine toujours, de pierre, les ruines de la maison-forteresse que Sampieru s'était fait construire à Sainte-Marie, dans le hameau de Vico d'Ornano, envahie aujourd'hui de maquis, sur une place déserte où jouent les enfants.

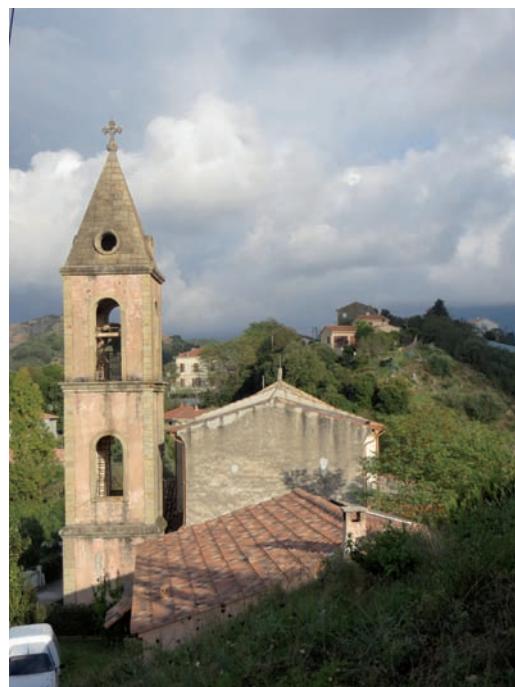
\*\*

6. Pour son *Othello*, Shakespeare s'est inspiré, directement quoiqu'avec liberté, de la septième Novella de la troisième décade de l'*Hecatommithi* de Giovanni Battista Giraldi dit Cinthio, livre paru en 1565, deux ans après la mort de Vanina, et traduit en français en 1583. La coïncidence reste à jamais troublante.

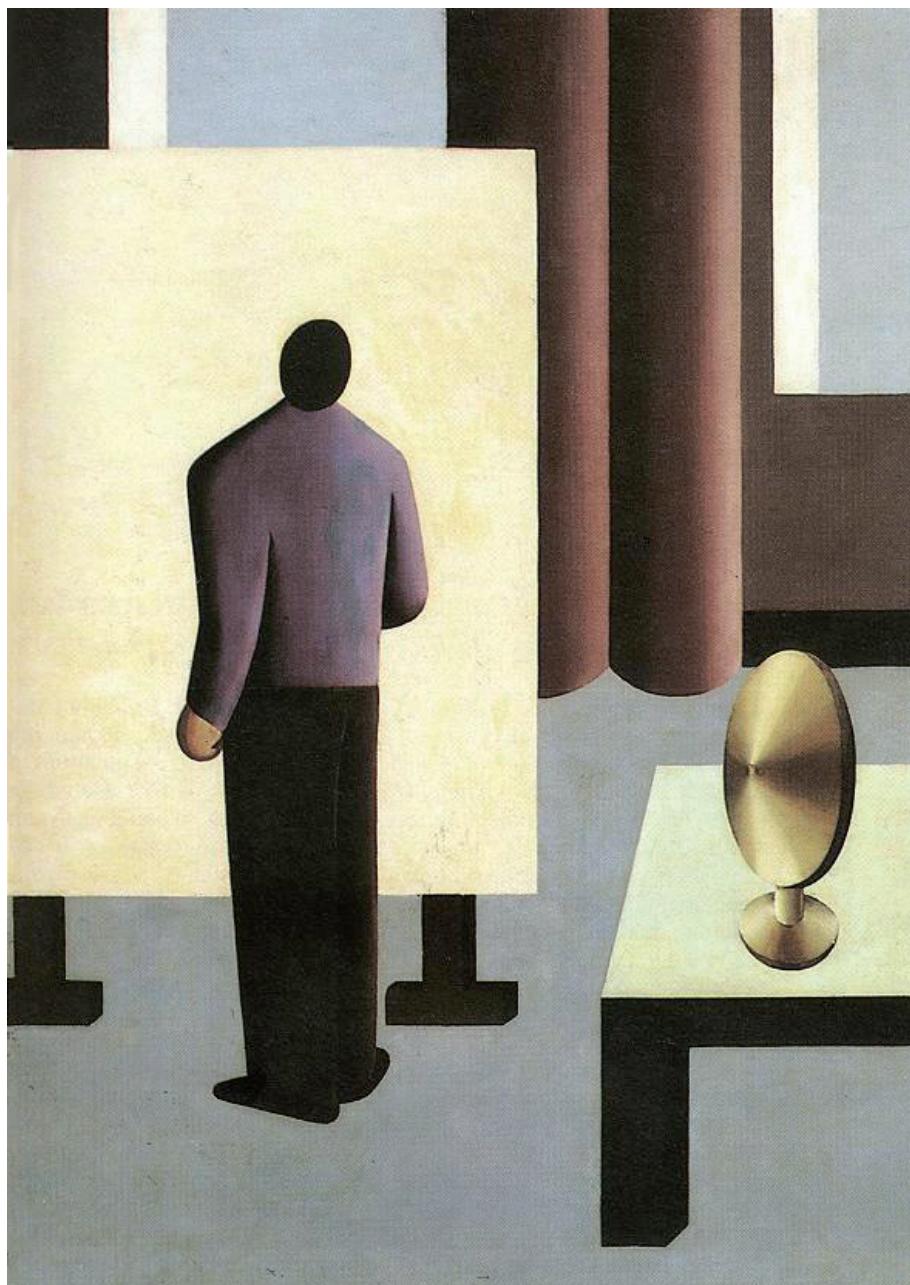
Dans Londres froid, traversé de pluie et surpeuplé, une troupe de comédiens répète sur la scène du Globe.

L'histoire est celle d'un général sur le déclin de son âge, auréolé de gloire militaire, maure et de basse extraction, qui épouse la fille unique d'un patricien riche et veuf. Trahi, rendu fou de jalousie, il étouffe la jeune femme, prenant soin de préserver le beau visage aimé<sup>6</sup>.

L'action se déroule à Venise ■



L'église Santa Barbara de Cauro



*Le peintre*, Sándor Bortnyik (1932)

*Je fais le plus simple possible  
et c'est cela qui est si difficile pour moi.*

*(Nicolas de Staël à René Char, lettre du 30 octobre 1951)*