

*En lésant la langue, on obscurcit le monde.
On l'anesthésie par le froid
(Franz Kafka)*



Le rôle des méta-organisations

DOSSIER Écrire et publier

& La fin de la croissance

Illustration de couverture :
Fischli & Weiss

Rédacteur en chef : Hervé Dumez
Rédaction : Michèle Breton & Caroline Mathieu
Comité éditorial : Héloïse Berkowitz, Colette Depeyre & Éléonore Mandel
Relecteurs : Laure Amar, Élodie Gigout & Marie-Pierre Vaslet
<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek

Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret

7

Micro-histoire d'un candide toujours prêt à continuer le combat

À propos de Madame H. de Régis

Debray

Jean-Michel Saussois

13

Ruser au quotidien

À propos de L'invention du quotidien

de Michel de Certeau

Margot Leclair

ÉCRIRE ET PUBLIER

19

Introduction

21

L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant

Franck Aggeri

33

Coopérer pour publier :

Une check-list collaborative pour éviter le desk reject

Sea Matilda Bez, Héloïse Berkowitz & Mathias Guérineau

41

Peut-on réenchanter le processus de publication ?

Héloïse Berkowitz

49

Les affres de l'écriture

Hervé Dumez

59

Repenser l'expertise

Autour du Dictionnaire critique de l'expertise

discussion avec

Jean-Noël Jouzel, Madeleine Akrich, Emmanuel Henry & Robert Barouki

69

Le capital au XXI^e siècle :

La société portefeuille et le mode de prédiction capitaliste
intervention de Ivan Ascher

75

Turbulences de la mobilité

interventions de

Tim Cresswell & Mikaël Lemarchand

81

Construire l'innovation

À propos de The architecture of innovation de Josh Lerner

Damien Passavent

89

La fin de la croissance ?

À propos de The Rise and Fall of American Growth de Robert J. Gordon
Sylvain Lenfle

95

Quel rôle des méta-organisations dans la gouvernance globale ?

Héloïse Berkowitz

CHRONIQUES DE BOHÈME

103

Introduction

105

Le Maharal

109

Le choucas des tours de Prague

Dans ce numéro, un dossier sur la publication et l'écriture. Il comporte des papiers de réflexion sur ce qui nous obsède tous désormais, de manière absurde, et sur les évolutions possibles des supports, mais aussi des aides à l'écriture et à la relecture avec une check-list particulièrement utile au moment de l'envoi d'un papier ou d'une communication.

Parmi les comptes rendus de livres, des retours sur deux auteurs – Régis Debray et Michel de Certeau – et sur deux phénomènes contemporains, la fin de la croissance et l'essor de l'innovation.

Trois sujets essentiels – l'expertise, les évolutions du capital et du capitalisme, et la question de la mobilité – ont fait l'objet de séminaires récents. Il en est rendu compte.

Un article aussi sur cet objet étrange que le Libellio suit depuis qu'il a été identifié par Göran Ahrne et Nils Brunsson : les méta-organisations (ou organisations dont les membres sont des organisations). Leur rôle croissant dans la gouvernance de nos sociétés y est analysé.

La rubrique Geek plaide pour une sortie de Google au profit d'un canard à nœud papillon vert, DuckDuckGo.

Le centre de l'Europe recèle une merveille. Prague est évoquée sous les traits de deux de ses figures, rabbi Loew ou le Maharal, et Franz Kafka.

Les illustrations sont surtout issues de la jubilaire exposition de Peter Fischli et David Weiss au Solomon R. Guggenheim de New York ce printemps.

La rubrique du chercheur geek

Parlez-vous le Google ? (Partie 2)

Dans le dernier numéro, nous avons détaillé les fonctions élémentaires de Google. En pratique, poser la meilleure question revient à laisser à Google le moins de place possible pour l'interprétation de ce que l'on recherche. Pour cela, il faut être spécifique dans ce que l'on cherche (qui, quoi, combien), là où il faut rechercher (où, comment), et la période à rechercher (quand).

Où, comment, combien, quand (et bientôt pourquoi ?) : les opérateurs spécifiques

Il est possible d'affiner les recherches Google avec des opérateurs spécifiques. Le tableau ci-après regroupe les opérateurs les plus utiles :

Opérateur*	Description	Exemple
site:	La requête s'effectue sur les pages d'un site web spécifique	abduction site:lelibellio.com
filetype:	Filtre les résultats avec le type de fichier spécifié	épistémologie site:lelibellio.com filetype:pdf
intitle:	Exécute la recherche du terme sur les titres des pages indexées	intitle:épistémologie site:lelibellio.com filetype:pdf
allintitle:	Exécute la recherche <u>des</u> termes sur les titres des pages indexées	allintitle:épistémologie sciences de gestion
intext:	Exécute la recherche du terme sur le corps de texte des pages indexées	intext:épistémologie -intitle:épistémologie site:lelibellio.com filetype:pdf (= les pages en PDF ayant dans leur corps de texte "épistémologie" mais pas dans leur titre, sur le site lelibellio.com)
allintext:	Exécute la recherche <u>des</u> termes sur le corps de texte des pages indexées	allintext: star wars site:lelibellio.com
inurl:	Exécute la recherche du terme sur les adresses (les URL) des pages indexées	inurl:"vol.-7" site:lelibellio.com filetype:pdf
allinurl:	Exécute la recherche <u>des</u> termes sur les adresses (les URL) des pages indexées	allinurl:2011 egos site:lelibellio.com filetype:pdf
daterange:	Restreint les résultats selon la date d'indexation par Google. Problème : la date est à mettre au format du calendrier Julien**	"big data" daterange:2454466-2454831 Correspond à la recherche "big data" pour les pages indexées du 01/01/2008 au 31/12/2008
author:	Cet opérateur permet de chercher dans le champ « auteur » des métadonnées (spécifique à Google Scholar)	author:skywalker intitle:force

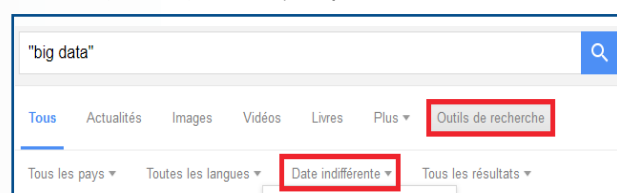
« La réponse à la grande question de la vie, de l'univers et de tout le reste est : 42 »

Maintenant maître dans l'art des recherches, il est temps de laisser place aux arcanes de Google. Utilisé pour effectuer des recherches, Google dispose aussi d'un certain nombre de fonctionnalités. Voici un florilège des fonctions disponibles, agrémenté de quelques exemples :

- Calculatrice (des fonctions élémentaires mais également incluant des fonctions avancées, des constantes physiques, etc.). La fiche Wikipédia de la calculatrice Google recense les fonctions et constantes disponibles (https://fr.wikipedia.org/wiki/Calculatrice_Google).
- Convertisseur ([convert 100 € to \$] renvoie 112.05 US\$)¹.
- Dictionnaire ([define:abstrus]).
- Horloge ([time now] ; [time:abu dhabi] ; [time:africa]).
- Prévisions météorologiques ([weather:saint petersburg, USA]).
- Cartes ([map:figueres]) ou trajets ([travel:lille naples]).
- Cours des actions ([stocks:apple]).
- Réponses aux questions ([évolution PIB France 2000] renvoie un graphique dynamique de l'évolution du PIB).
- Faire un tour sur lui-même ([do a barrel roll]).
- Connait même La réponse sur la vie, l'univers et le reste ([the answer to life the universe and everything]).

* Veillez à ne pas mettre d'espace entre l'opérateur, les deux-points et votre requête sinon Google interprétera cela comme un élément de la requête et non comme un opérateur.

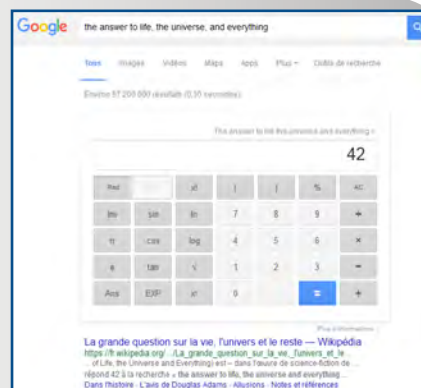
** Bien qu'il existe des convertisseurs du format grégorien au format julien (par exemple celui de l'Observatoire naval des États-Unis, <http://aa.usno.navy.mil/data/docs/JulianDate.php>), l'utilisation de cette fonction reste malaisée. On lui préférera l'option de date présente dans les outils de recherche sur la page de recherche Google, plus facile et permettant de sélectionner des intervalles prédéfinis (1 heure, 1 semaine, 1 mois, 1 année) ou personnalisés.



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

Limites et alternative

Nous l'avons vu, une des clés d'une recherche efficace est de laisser le moins de place possible à l'interprétation par le moteur de recherche. Malgré cela, Google interprétera tout de même la requête afin de proposer ce qu'il considère comme des résultats plus pertinents plutôt que de renvoyer exactement ce que vous souhaitez. Si de manière générale le fait de transformer la requête sert l'utilisateur (par exemple la correction des fautes de frappe par exemple), le fait de ne pas avoir le choix de désactiver cette assistance pose question. Le flou dans les transformations faites sur les requêtes (correction orthographique, dictionnaires de mots interdits, lemmatiseur, etc.) et la différence de résultats pour une même requête servent de rappel au fait que Google n'est pas qu'une interface de requête sur une immense base de données mais surtout une entreprise monétisant les données à sa disposition. Sans rentrer dans le débat de l'utilisation des données personnelles par une entreprise privée, il ne faut pas perdre de vue que les résultats proposés par Google ne sont pas absolus en termes de pertinence et d'exhaustivité. Au contraire, le profilage effectué par Google tend à renvoyer des résultats similaires à ce que Google considère comme vos attentes et à atténuer la variété des résultats disponibles. Lors d'une requête, Google ne vous renvoie pas les meilleurs résultats mais ce qu'il considère comme vos résultats.



Le canard contre-attaque



Faute d'apporter une solution aux limites de Google, il est possible d'utiliser un moteur de recherche alternatif. Un exemple est donné par le moteur de recherche DuckDuckGo qui s'appuie sur les résultats de Google en supprimant les mouchards, cookies et autres outils de collectes de données personnelles (malheureusement, ce moteur ne propose pas d'alternative à Google Scholar). DuckDuckGo propose les mêmes fonctions de recherche que Google (opérateurs logiques, distributivité, opérateurs spécifiques) qui sont disponibles sur la page d'aide du moteur de recherche (<https://duck.co/help/results/syntax>).

En conclusion de cette rubrique, nous vous présentons quelques fonctions spéciales de ce moteur, inutiles et donc parfaitement indispensables :

- !bang permet d'accéder à d'autres sites depuis la page de recherche de DuckDuckGo : [!gsc] permet d'envoyer directement une requête sur Google Scholar (ex. : [!gsc author:dumez]), [!cnrtl] envoie une requête au moteur du centre national de ressources textuelles et lexicales du CNRS, etc. Il en existe des milliers d'autres accessibles en saisissant [!] avec les premières lettres du site web que vous souhaitez utiliser pour voir si les résultats suggérés correspondent à ce que vous désirez.
- Calculer le nombre de jours entre deux dates (ex. : [number of days between 11/01/2013 and 31/12/2015] renvoie 1084).
- Convertir un nombre arabe en nombre romain et inversement (ex. : [roman numeral MCCCXXXVII] renvoie le nombre 1337 ; [numeral roman 314] renvoie CCCIV).
- Générer un QR Code (ex. : [QR <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/01/Le-Libellio-d-Volume-11-numéro-4-Hiver-2015-10-ANS-2.pdf>]).



*** Pour aller plus loin ***

- Le concept de bulle filtrante expliqué par *DuckDuckGo: Escape your Search Engine's filter bubble* - <http://dontbubble.us/>
- Un article d'Élisabeth Noël publié dans le *Bulletin des bibliothèques de France* qui discute l'hégémonie de Google et sa « pertinence » algorithmique. Paru en 2005, soit quelques mois après la mise en ligne de Google Scholar, cet article soulève des questionnements qui sont encore d'actualité, notamment celui de réfléchir à l'offre d'un portail standardisé, gratuit et convivial d'accès à la connaissance : Noël Élisabeth (2005) "Google Scholar", *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-04-0043-009>. ISSN 1292-8399.

Geoffrey Leuridan
IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221

Cécile Chamaret
Université Paris Sorbonne Abu Dhabi

Micro-histoire d'un candide toujours prêt à continuer le combat

À propos de *Madame H.* de Régis Debray

Jean-Michel Saussois
Sociologue

Histoire juive : un rabbin se confie à un autre rabbin et lui dit ressentir qu'il est bien peu de chose en ce bas monde, son collègue lui répond qu'il ressent la même chose que lui. Les deux rabbins ravis de leurs confidences partagées marchent alors tranquillement dans la rue et rencontrent un passant qui les interpelle et qui se met à se lamenter sur son sort ; les deux rabbins interloqués se regardent : mais pour qui se prend-il celui-là ?

Cette histoire m'est venue à l'esprit en lisant le dernier ouvrage de Régis Debray, au titre étrange de *Madame H.* H c'est le grand H de la grande Histoire et le fil conducteur du livre c'est de dire que la grande dame, l'Histoire, a filé aux abonnés absents, qu'il ne nous reste plus qu'un tout petit h à se mettre sous la dent, condamnés à nous résigner à un bonheur rabougri qu'il nous faut en plus gérer. Là est le constat amer d'un écrivain. Pas de n'importe quel écrivain, un écrivain du nom de Régis Debray. Il s'autorise à se lamenter sur son sort mais pas n'importe quel sort.

J'ai toujours suivi de loin Régis Debray. Son nom évoque celui qui a rencontré Fidel Castro à l'âge de vingt-cinq ans, celui qui a côtoyé Che Guevara dans la jungle bolivienne, qui a vécu de près l'expérience chilienne du temps d'Allende. C'est aussi un écrivain de l'intime qui sait se mettre en scène sans concession, personnage baudelairien « *Je suis la plaie et le couteau !! Je suis le soufflet et la joue !! Je suis les membres et la roue/Et la victime et le bourreau* ». Comme pour s'en excuser, car cela semble contraire aux apparences, il écrit : « *je ne fais pas bon ménage avec moi-même* ». Héautontimorouménos, bourreau de soi-même. Il y a chez cet écrivain ce que Walter Benjamin (Kraus, 1990, p. 39) observait chez Karl Kraus, « *la vitalité de son style est cependant l'image de lui-même telle qu'il la porte en soi pour l'exposer sans la moindre indulgence* ». Debray c'est aussi l'anti-Brassens dont il écoutait pourtant les chansons sur son Teppaz 45 tours mais visiblement pas toutes, *Toi l'Auvergnat* plutôt que *Mourir pour des idées*.

*Encore s'il suffisait de quelques hécatombes
Pour qu'enfin tout changeât, qu'enfin tout s'arrangeât
Depuis tant de "grands soirs" que tant de têtes tombent*



*Au paradis sur terre on y serait déjà
 Mais l'âge d'or sans cesse est remis aux calendes
 Les dieux ont toujours soif, n'en ont jamais assez
 Et c'est la mort, la mort toujours recommencée
 Mourrons pour des idées, d'accord, mais de mort lente
 D'accord, mais de mort lente*

Debray voulait mourir pour des idées, non pas de mort lente mais de mort subite, prêt à combattre au nom d'un idéal. Tout se passe comme s'il se sentait coupable de ne pas être mort en héros, à peine né pour mourir sur le plateau du Vercors, trop jeune pour se faire parachuter sur la cuvette de Diên Biên Phu ; il aurait pu rejoindre les parachutistes en Algérie mais son aversion pour la torture l'en dissuade. Lors du putsch d'Alger, le 21 avril 1961, le jeune étudiant de la rue d'Ulm croit enfin son heure arrivée : le gouvernement affolé exhorte les Parisiens à aller à pied, à cheval ou en voiture pour barrer la route au premier régiment étranger de parachutistes. Mais, à sa grande déception, rien ne se passe. Debray dans sa jeunesse étudiante aurait voulu faire la guerre et ne faisait que l'amour. Reste alors l'aventure dans la jungle en Bolivie avec le Che mais elle tourne court à Camiri. Temps éprouvant pour le *compañero* qui se voit moisir quatre ans en prison en attendant une sortie négociée à la fois par des officiers boliviens progressistes et par ses ennemis de classe, avec sa mère à la manœuvre. « *Famille je vous hais* » disait Gide (1978/1897). Difficile alors de sortir la tête haute de ce fiasco à la fois géopolitique et personnel. Le héros n'arrive décidément pas à mourir en héros et sa reconversion en nègre le confine dans un placard situé quand même dans le grand Palais de la République. C'est de là qu'il écrira ses grands discours flamboyants pour un Président épris de symboles, comme d'entrer seul au Panthéon, une rose rouge à la main. Madame H. est de retour. Par la bouche du Président devant le monument de la Révolution à Mexico, il ressuscite Che Guevara le 20 octobre 1981 dans un discours qui restera dans l'Histoire de la diplomatie française comme *Le discours de Cancún*.

— *Salut aux humiliés, aux émigrés, aux exilés sur leur propre terre qui veulent vivre et vivre libres.*
 — *Salut à celles et à ceux qu'on bâillonne, qu'on persécute ou qu'on torture, qui veulent vivre et vivre libres.*
 — *Salut aux séquestrés, aux disparus et aux assassinés qui voulaient seulement vivre et vivre libres.*
 — *Salut aux prêtres brutalisés, aux syndicalistes emprisonnés, aux chômeurs qui vendent leur sang pour survivre, aux indiens pourchassés dans leur forêt, aux travailleurs sans droit, aux paysans sans terre, aux résistants sans arme qui veulent vivre et vivre libres.*

Non sans délectation, Debray dévoile au lecteur les secrets de fabrication d'écriture de ces discours officiels. Il nous confie par exemple que le discours d'investiture du Président lui a été inspiré par le cistercien Joachim de Flore (1130-1202), un discours à trois temps, le temps du règne du Christ, ensuite celui de l'Antéchrist avant le règne de l'Esprit. Le nègre Debray fait alors un copier/coller en distinguant trois temps, le temps de Jaurès et Blum, puis le temps de Pompidou et Giscard pour céder la place au troisième temps, le temps où va enfin souffler l'esprit du programme commun de gouvernement. Ni vu ni connu, le tour est joué. Dans cette prison dorée, il côtoiera « *un bébé énarque, crocodile à l'élevage tombé là par hasard, répondant au nom de François Hollande, aussi étranger à la guerre des pronunciamientos qu'à la guerre des Gaules* » (p. 97). La dent est dure car dure est la chute pour qui attend de ce gouvernement socialiste des lendemains qui chantent : avaler tous les jours des couleuvres permet d'écrire le discours de Cancún, certes, mais il faut bien répondre aux commandes et

écrire « pour honorer les mânes d'un certain Jean Monnet, un homme d'affaire franco-américain panthéonisé pour services rendus au marché libre et non faussé » (p. 99). Les délices du doux commerce bruxellois n'ont jamais été la tasse de thé de ce militant. Trop c'est trop. Il lui faut alors sortir par la grande porte c'est-à-dire entrer au Conseil d'État comme maître des Requêtes, pas pour longtemps d'ailleurs car Debray aura le courage de démissionner, une attitude pas si fréquente parmi les hauts fonctionnaires même les plus rebelles. Le nègre était pourtant talentueux, dont l'arme véritable est la plume sergent-major.

Les formules claquent, le style est vif, les raccourcis sont ciselés, le lecteur jubile en imaginant l'auteur tailler et retailer ses phrases pour trouver les condensations qui vont faire mouche. J'en ai relevé quelques-unes :

« On ne se fait plus lire si on ne se fait plus voir, et on ne parle plus que de ce qui s'exhibe » (p. 143) ou « L'Avenir, Viagra des meneurs d'hommes » (p. 145) « J'aperçois le grand Charles in vivo à la télé, j'épluche devant mon poste un oignon au salon » (p. 39) ou alors « Victime de l'empreinte carbone et des déchets nucléaires incasables, Prométhée a mal au foie et s'esbigne un peu penaud. Gaïa requinquée revient en force. » (p. 138)

Là évidemment, l'auteur demande au lecteur un peu de culture, de celle qui a disparu remarque Debray puisque l'on peut être reçu aujourd'hui au concours de secrétaire des affaires étrangères en ignorant qui est Talleyrand, cette merde dans un bas de soie au dire de Napoléon. J'en cite une dernière qui renvoie à la parabole du Christ mettant en cause les Pharisiens, des aveugles guidés par un aveugle tels ceux peints par Breughel. Debray n'épargne pas ceux qui se risquent à faire l'histoire du futur.

Sous l'angle artistique, la prospective est un coupe-jarret. Nous avons un rapport intellectuel à l'avenir du genre humain et un rapport affectif à notre passé. D'où la précarité des « projets de société » dont la date de péremption est à peu près celle du yoghourt. (p. 141)

Alors, Régis Debray, le premier à reconnaître son rapport affectif au passé, serait-il à ranger au rayon des néo-conservateurs, un écrivain qui se morfondrait dans la nostalgie, à mettre dans le même sac que Finkielkraut ? Je ne le pense pas, « c'est plus compliqué que ça ! », comme disent, la bouche en cul de poule, les conférenciers après avoir écouté l'intervention de leur confrère ; si, vu de loin, il y a des points communs qui le relie à ce philosophe, vu de près il en va tout autrement. Rien à voir avec le « c'était mieux avant » même si, à la recherche de son TNP de jeunesse, il prend la mouche quand il constate que « le distillé poétique » des années Vilar se retrouve « en écoulements d'humeurs organiques ». Mais, comme il l'écrit lui-même dans *Sur le pont d'Avignon*, la mémoire du vieux con n'a pas craqué, elle s'est simplement recousue. Régis Debray (2005) reste encore un écorché vif, un écrivain toujours prêt à dégainer. Son combat aujourd'hui pour mettre de l'ordre dans le débat confus sur la laïcité témoigne de sa pugnacité. Mais cette pugnacité ne porte pas seulement sur le sens d'une laïcité mal comprise : dans sa ligne de mire, il y a l'État qui devient de plus en plus maternel, qui se soucie de ses citoyens, qui *takes care* comme disent les Américains, lesquels ne font toujours pas partie de ses amis. Debray déplore que l'on soit passé « sous la coupe des gentils » (p. 79), comprendre ceux qui cherchent en permanence à recoudre le social. Dans son aversion pour un État *Big Mother* où un ministre de la République se déclare être la ministre des mamans, Debray rejoint Michel Schneider, un autre haut fonctionnaire solitaire qui dénonça la bouillie mentale du « tout se vaut » lorsqu'un Préfet assassiné en Corse est assimilé à n'importe quel citoyen assassiné dans une rue. Debray se sent aussi mal à l'aise face aux écologistes



George Washington
traversant le Delaware

qui voulaient supprimer la cérémonie du 14 juillet, journée jugée intolérable par sa violence à montrer les armes aux citoyens. Alors, adieu aux armes ? Plutôt faire l'amour que la guerre selon le mot d'ordre tout droit sorti des événements de 1968, qualifiés par haussement d'épaule comme de « *barricades pour rire* » (p. 59), lui qui a senti l'odeur de la poudre et des balles dans la jungle bolivienne ? Un autre énervement est celui de la montée en scène des « *droits-de-l'hommes* », des ONG et du droit d'ingérence, invention de Bernard Kouchner, lequel reçoit son paquet d'humour acide « *le French doctor s'en ira bravement faire le paon sous l'objectif des caméras* » (p. 75).

La conclusion du livre relève pourtant d'un fatalisme joyeux même si l'écrivain sait que le déambulateur l'attend. Le militant redoute non pas de mourir sous les balles mais de mourir avec des tuyaux dans le nez. Le lecteur pressent qu'il a hâte de tourner la page, que cette période n'est plus la sienne. « *La flèche est chrétienne, le cycle est païen, et le retour éternel devient l'art de tourner en rond* » (p. 134). Habitué des hauts plafonds des palais de la République qui permettent les hauteurs de vue, Debray se résout à se contenter « *d'un management bas de plafond* » où la guerre devient une « *opex* », simple opération extérieure à coup de drones et de cartes sans territoires. Il se demande finalement si le fait qu'il n'y ait plus la grande bonne nouvelle à espérer est si grave que ça. Il opère en fin de livre un retournement surprenant : et si c'était une bonne nouvelle de ne pas voir arriver le navire du haut bord tant espéré par Jenny la serveuse ? Mais un soir, un beau soir :

*Grand branle-bas
Les gens courent sur la rive,
Disant : Voyez qui arrive !
Et moi je sourirai pour la première fois
On dira : Voilà que tu souris, toi ?
Le navire du haut bord
Cent canons aux sabots
Bombardera le port !
Alors viendront à terre les matelots
Plus de cent, ils marqueront d'une croix de sang
Chaque maison, chaque porte
Et c'est devant moi qu'on apporte
Enchaînés, implorants, mutilés et saigneux
Vos pareils, tous vos pareils, beaux messieurs !
Vos pareils, tous vos pareils, beaux messieurs !
Alors paraîtra celui que j'attends, il me dira :
Qui veux-tu de tous ces gens que je tue ?
Et moi je répondrai doucement :
Tue-les tous ! Chaque tête qui tombera
Je battrai des mains, hop là !
Et le navire du haut bord
Loin de la ville où tout sera mort
M'emportera vers la vie !*

Faut-il alors en finir avec cette fiancée du pirate qui réclame un bain de sang et se contenter d'écouter tranquillement la musique de Kurt Weil sans essayer de comprendre le sens des paroles de Brecht ? Debray semble le penser et conseille

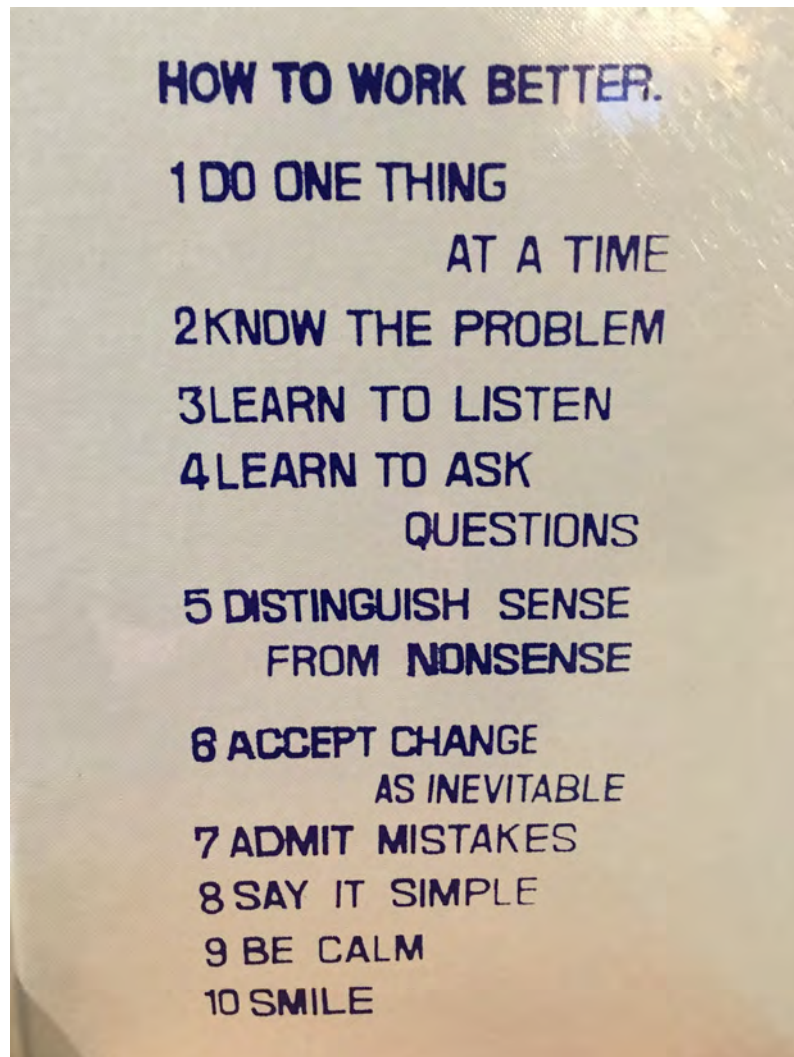
sagement au lecteur de ne plus attendre le grand soir : il nous dit de ne plus espérer mais de ne plus espérer *avec* « gaieté », ce qui vaut mieux qu'espérer sans gaieté et avec la haine en plus. Il avoue qu'il a vécu et qu'il est temps pour lui d'accepter d'écouter le tic-tac de son horloge et de passer à autre chose c'est-à-dire voir et sentir : « *songeons au parfum de nard et de lys entre les ronces que l'attente du Jour J nous a empêché de cueillir* » (p. 144) ou encore « *cessant de faire antichambre, on découvre le jaune des jonquilles, le blanc cassé des troncs de hêtre, le vert chartreuse des euphorbes du jardin* » (p. 146).

Beau livre que cet ouvrage. Livre joyeux qui met en scène l'attente d'une mort, c'est le constat de qui découvre qu'il a été vieux trop jeune, de qui découvre trop tard qu'il aurait dû vivre une enfance qu'il n'a pas connue. À la veille de mourir, le grand géographe Vidal de la Blache déclarait que l'on devenait géographe à partir de soixante-dix ans car c'est l'âge à partir duquel : « *Il n y a rien de mieux ici-bas que les paysages, les instants et les femmes* » (p. 149). Régis Debray voudrait bien devenir ce géographe humain dont l'écopier regardait les cartes accrochées au tableau noir de Jules Ferry, mais il semble que cela soit trop tard : les gambettes font grève. Plus moyen de courir et les GR et la gueuse. Les Guides Bleus sont bien là, avec les cartes Michelin, mais « *le cul de plomb aussi* » (p. 149).

Je termine par la question qui réveille en pleine nuit ce septuagénaire toujours prêt à continuer le combat : « *Pourquoi n'ai-je pas fait ce que j'avais envie de faire ? Comment ai-je pu rater mon coup à ce point ?* » (p. 149). Sa réponse est sans détour « *pour avoir marché à la majuscule, comme l'âne à la carotte* » (p. 150). S'il n'est pas le seul septuagénaire à se réveiller en pleine nuit pour tenter de répondre à cette question, alors sa micro-histoire est d'intérêt public ■

Références

- Devray Régis (2005) *Sur le pont d'Avignon*, Paris, Flammarion.
- Debray Régis (2015) *Madame H.*, Paris, Gallimard.
- Gide André (1978/1897) *Les nourritures terrestres*, Paris, Folio.
- Kraus Karl (1990 trad franç.) *Cette grande époque, précédé d'un essai de Walter Benjamin*, Paris, Rivage poche.
- Schneider Michel (2002) *Big Mother : psychopathologie de la vie politique*, Paris, Odile Jacob.
- Vidal de La Blache Paul (1894) *Atlas général Vidal-Lablache, Histoire et Géographie*, Paris, Armand Colin.



How to work, Guggenheim (12 avril 2016)

Ruser au quotidien

À propos de *L'invention du quotidien* de Michel de Certeau

Margot Leclair

MOST Université Paris-Dauphine PSL Research University

Il est toujours bon de rappeler qu'il ne faut pas prendre les gens pour des idiots. C'est ainsi que Michel de Certeau résume son propos dans *L'invention du quotidien* (1980). Invention, voire plutôt réinvention. Les écrits de Michel de Certeau nous invitent à réinventer les pratiques quotidiennes, les regarder sous un jour nouveau, comme formes de résistance civile à la culture standardisée sur fond de société de consommation.

Mais avant tout commençons par l'auteur, dont le parcours original mérite attention. Une brève et première recherche (comprendre sur Wikipédia) nous apprend que nous évoquons ici un « *intellectuel jésuite, philosophe et historien français* ». Un approfondissement s'impose mais ne clarifie pas pour autant la recherche. On découvre alors un Michel de Certeau intéressé par l'historiographie, la psychanalyse, la politique, tour à tour sociologue, épistémologue, écrivain, poète même. Son œuvre aborde, entre autres domaines, l'histoire des croyances, la mystique, l'épistémologie des sciences sociales, les pratiques culturelles contemporaines, les nouvelles technologies ou encore la cognition.

Il est ainsi des personnages qui, malgré nos efforts, semblent impossibles à classer. Alors surgit le mot « intellectuel », qui met tout le monde d'accord. Michel de Certeau est de ceux-là. Un auteur inclassable donc, complexe, interdisciplinaire, aux méthodologies originales et revendiquées, et au positionnement théorique toujours singulier. Son œuvre est aussi transversale que déconcertante.

Né en 1925 à Chambéry dans une vieille famille de la noblesse savoyarde, façonné par les traditions d'une éducation stricte et appelé par la vocation religieuse dès l'adolescence, Michel de Certeau voulait devenir missionnaire en Chine. Mais les Jésuites préférèrent l'orienter vers l'étude et l'histoire de la spiritualité. Le déchiffrement de la mystique chrétienne des



XVI^e et XVII^e siècles s'est alors poursuivi tout au long de sa vie, une étude qui aboutira à son ouvrage le plus connu, dont la parution en 1982 a été un événement considérable : *La Fable mystique*.

Outre l'apport de cet auteur dans de nombreuses disciplines, de la théologie à la linguistique, c'est notamment l'approche par les pratiques quotidiennes, en lien avec le fait d'étudier l'habituel, qui interpelle. Le propos ici n'entend pas examiner l'œuvre de Michel de Certeau de manière exhaustive, mais souhaiterait plutôt appréhender quelques concepts de ses derniers travaux. Ce qui motive cet article tient donc à son ouvrage intitulé *L'invention du quotidien*, dans lequel Certeau s'intéresse aux pratiques du détournement que les individus mettent en place, au jour le jour. Moins connu pour ces dernières recherches, celles-ci méritent pourtant d'être présentées.

Le quotidien (ré)inventé

La communication est le mythe central de nos sociétés, nous explique de Certeau. La fabrique de cette communication se dissémine dans le quadrillage de la production commerciale, urbanistique et télévisée. S'il est vrai que partout se développe et se concrétise le quadrillage de cette « surveillance » – particulièrement à l'heure des algorithmes –, il semble d'autant plus essentiel de découvrir comme une société toute entière ne s'y réduit pas. C'est ici que de Certeau intervient, pour mettre en lumière les procédures quotidiennes et minuscules des individus, qui jouent et se jouent des mécanismes de la discipline.

L'invention du quotidien est un essai à multiples pistes, rassemblées autour de ce que Michel de Certeau nomme « *les opérations des usagers, manières ou arts de faire* » (1990, p. XXXV). Son attention se déploie sur les espaces de jeu que les pratiques, subtiles et silencieuses, insinuent au quotidien. C'est par leurs pratiques que les individus s'approprieraient les messages de masse. Cela passe par exemple par l'employé qui « perruque », c'est-à-dire qui récupère du matériel et utilise les machines de son entreprise pour son compte, soustrayant à l'organisation « *du temps en vue d'un travail libre et précisément sans profit* » (*op. cit.*, p. 45). Pour l'ouvrier en usine comme pour l'employé en entreprise, ces ruses et tours sont autant de retournements de pouvoir et de sens. La mise en conformité est déjouée. Selon de Certeau, c'est un phénomène qui se généralise, face à des cadres qui ferment les yeux pour n'en rien savoir. De manière analogique, les exemples de perruque se développent dans les administrations, qu'elles soient fonctionnaires, commerciales ou en usine.

Là où tant d'autres voient subordination et uniformisation, de Certeau va donc chercher le micro-contraste dans la stratification des fonctionnements. Un second niveau, celui de l'appropriation, vient alors s'imbriquer dans le premier, celui de la régulation. Comme il l'explique, « *comme en littérature on différencie des styles ou manières d'écrire, on peut distinguer des "manières de faire" – de marcher, de lire, de produire, de parler, etc...* » (*op. cit.*, p. 51). La consommation s'incarne et par là-même se voit parfois détournée.

Autre exemple, la lecture. Un chapitre entier est lui consacré (« Lire : un braconnage »). Le texte, car approprié, devient habité. Pour de Certeau, c'est le monde du lecteur qui s'immisce dans celui de l'auteur. Sans en sortir bien entendu, mais en y installant de la pluralité et de la créativité. De Certeau détaille un lecteur actif, s'appropriant le sens d'un média parfois totalisant. Le texte ne prend sens qu'à travers son lecteur, que ce texte soit du Zola, un article de *L'équipe*, un manuel de cuisine ou un article

scientifique. Il évolue avec lui et s'ordonne selon des codes de perception absolument personnels. Lire devient une opération, « *l'activité liseuse* » (p. XLIX), qui permet l'entretien d'une scène secrète et personnelle, non soumise à la transparence propre à la technocratie.

La marche est une autre illustration de cette intelligence tacticienne. La ville du poète, du promeneur qui explore, découvre et se perd, n'est pas celle du plan urbain efficace où les trajets sont optimisés. Tout comme un texte, la ville est un espace que les habitants s'approprient et modifient par leur manière de (la) vivre, leur conscience et leurs préférences. Le marcheur sélectionne, passe par un détour et prend un raccourci. Il crée son espace au sein d'un lieu quelquefois géométriquement pensé au préalable par un urbaniste. De même pour l'espace de vie : « *les locataires opèrent une mutation semblable dans l'appartement qu'ils meublent de leurs gestes et de leurs souvenirs* » (*op. cit.*, p. XLIX). La propriété de l'autre est empruntée un moment. Ainsi, de Certeau nous invite à comprendre autrement les lieux qui nous entourent. Pour l'employé en entreprise, pour le marcheur en ville ou pour le lecteur, tout lieu devient espace de pratiques. Les usages rendent la vie soutenable, unique et « *chacun fait son produit à lui, différent, incohérent, superbe* » (Certeau, 1979, p. 26).

De la même manière, les locuteurs introduisent dans la langue les messages de leur langue maternelle et, par l'accent par exemple, leur propre histoire. Michel de Certeau va chercher dans les pratiques de la consommation des traces de la subjectivité qu'aucune nomenclature, aussi sophistiquée soit-elle, ne peut bâillonner. Il donne ainsi l'exemple d'un maghrébin à Paris qui justifie d'une manière d'habiter (une maison, une langue) propre à sa Kabylie natale, les insérant ainsi dans le système qui lui impose le plan d'un HLM ou la syntaxe du français. L'ordre contraignant du lieu ou de la langue devient pluriel par les usages.

De Certeau nous amène par là à réfléchir sur la part de l'action et son appropriation, dans ce qu'agir veut dire. Bien sûr, la question posée est plutôt celle des modalités pratiques que de l'individu qui en est l'auteur. C'est l'opération davantage que l'auteur qui intéresse de Certeau. Néanmoins, ses conclusions démontrent la capacité de ces auteurs, au quotidien, à contourner une rationalité dominante, qui homogénéise les modes de vie. Le fil rouge est donc une réflexion sur la créativité des pratiques des hommes, de tous les hommes, sur leurs opérations de détournement, instinctives et intuitives : « *les tactiques misent sur une habile utilisation du temps, des occasions qu'il présente et aussi des jeux qu'il introduit dans les fondations d'un pouvoir* » (*op. cit.*, p. 63). De Certeau démontre par là même sa confiance dans les individus qui sont loin d'assimiler sans questionner. C'est l'écart qui est intéressant, entre ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils font dans la réalité. Une production secondaire se développe au travers des schémas d'action. C'est en ce sens que la conception de l'agir selon de Certeau devient politique. Les usagers que l'on imagine voués à la passivité deviennent en fait actifs précisément *via* leurs usages. De Certeau signe ici le retour d'une éthique sociopolitique au sein du système économique. L'écriture de la société est à observer dans son opérativité.

De l'idée aux concepts

Ce jeu des arts de faire prend forme chez Michel de Certeau au travers de deux concepts-clés : la stratégie, et la tactique. Duo indissociable, la notion même de pratique fonctionnerait à partir de ces deux pôles opposés.

S'inspirant notamment des écrits de Clausewitz, une division est opérée entre stratégies d'un côté (les actions des producteurs) et tactiques de l'autre (actions des consommateurs). Les stratégies sont imposées par ceux qui détiennent le pouvoir dans le système. La rationalité politique, économique ou scientifique s'est par exemple construite sur ce modèle stratégique. Les tactiques sont les pratiques des « faibles » et des « dominés », c'est-à-dire précisément ceux qui ne sont ni producteurs ni puissants, mais qui, par leurs usages mêmes, bouleversent la production en se l'appropriant, détournent un système mais sans le quitter : *« la tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Elle s'y insinue, fragmentairement, sans le saisir en son entier, sans pouvoir le tenir à distance »* (op. cit., p. XLVI).

Les pratiques quotidiennes que sont le fait d'habiter, de circuler, de lire, de parler, ou encore de faire la cuisine, sont autant d'occasions d'illustrer l'ingéniosité des individus. Pour de Certeau, si l'on veut comprendre comment ceux-ci vivent au sein des sociétés

marchandes, caractérisées par la consommation matérielle et symbolique généralisée grâce aux médias, il faut absolument se détacher d'une vision appauvrissante des consommateurs de biens et de sens. Des ressources insoupçonnées se cachent chez les gens ordinaires, dissimulées sous l'illusion de la foule anonyme. La tactique vient alors réhabiliter la pratique. Une culture populaire reprend ici ses droits, s'épanouissant sur le mode du braconnage grâce à des tactiques silencieuses. Michel de Certeau ouvre par là le champ des possibles. De cette activité fourmière se dessinent les écarts constants par rapport aux normes et aux codes institués.

Cette multitude feutrée n'est toutefois (évidemment) pas homogène. Diversité des chances comme des tactiques suivant la position, l'histoire, la culture. L'espace de critique n'est pas le même chez une dirigeante française, un étudiant étranger ou un jeune ouvrier. En découlent des tactiques fluctuantes, adaptation dans l'adaptation, une insuffisance appelant dès lors un surplus d'invention, d'artifice ou

d'humour. Mais cette tactique n'est pas seulement individuelle, agilité singulière au sein d'un ensemble dissocié. Au contraire, de Certeau souligne l'agilité collective, les *« tours d'artistes et complicités de complices dans le système du cloisonnement »* (op. cit., p. 50). C'est avec la complicité d'autres travailleurs que l'employé réalise des « coups » dans le champ de l'ordre établi. En tant que pratiques de réappropriation, ces tactiques signent l'anti-discipline silencieuse, insaisissables par les statistiques mais observables dans la pratique.

À la notion de tactique il faut alors ajouter celle d'espace. La tactique crée un espace autre, qui coexiste avec la place dominante. Alors qu'une stratégie est communiquée dans une place donnée, la tactique apparaît pour créer de l'espace au sein de cette place. À l'image de l'espace personnel que se ménage l'employé en « perruquant », la tactique n'existe que par l'espace qu'elle occupe dans la place. Elle en est



*Le chat botté, Guggenheim
(12 avril 2016)*

indissociable car elle en émerge, en réaction. Tactique et stratégie se juxtaposent, la première créant de l'espace dans la place que lui assigne la seconde. Ainsi la résistance se veut irrégulière et éphémère, mais jamais éloignée du pouvoir, toujours en son sein. La place est régulée et l'espace pratiqué. En ce sens, la tactique ne peut viser quelque position de pouvoir. Elle est caractérisée par son mouvement constant, par la manipulation d'outils et de systèmes de représentations. Le possible qu'offrent les modes populaires d'actions est fluctuant donc fluide, ambivalent, mobile. Que ce soit dans l'entreprise, la ville ou dans l'activité de lecture, les pratiques identifiées ne sont pas figées. Un mouvement s'installe, imperceptible mais dynamique, érodant peu à peu le système auquel il appartient.

Une œuvre, un contexte

On peut se demander comment l'historien des mystiques en vient à s'intéresser aux tactiques des plus quotidiennes. Il semble alors judicieux de lire cet ouvrage à la lumière de l'histoire intellectuelle des années 1975-1980, contexte de sa réflexion.

Là où les perspectives disciplinaires et normatives dominant, dans la veine de *Surveiller et punir* de Michel Foucault, publié cinq ans auparavant (1975), de Certeau se passionne quant à lui pour les interstices, les marges de manœuvre par lesquelles les individus détournent ce que l'on attend d'eux. Cette volonté de déplacer le cadre d'analyse témoigne d'un optimisme peu commun dans le contexte intellectuel de l'époque, l'« ère du soupçon ». Sur fond de paradigme ultra-critique, Michel de Certeau insiste sur la subversion, mais qui s'opère de l'intérieur et à la base même de la structure. Le public n'est pas réellement dominé, ni les gens si idiots. La platitude sans originalité du quotidien se voit réinventée par l'ingéniosité des individus, cela en devient même poétique. Écrit en 1979, l'ouvrage de Michel de Certeau annonce l'anti-structuralisme des années 1980 et le retour du sujet, que l'on retrouve dans les derniers écrits de Michel Foucault.

Vu sous un autre angle pourtant, de Certeau rejoint le paradigme de l'époque, l'étude des pratiques qui l'intéressent tant, celles qui s'effectuent sur fond de système dominant. C'est en effet au sein du système culturel et de ses outils de contrôle (dépeints notamment par Foucault) que les pratiques tacticiennes s'expriment : « *En somme, il n'y a pas d'issue, reste le fait d'être étranger dedans, mais sans dehors* » (*op. cit.*, p. 30). Les filets de la surveillance sont toujours présents : « *La tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Aussi doit-elle jouer avec le terrain qui lui est imposé tel que l'organise la loi d'une force étrangère* » (*op. cit.*, p. 60).

Certes les usagers bricolent, mais avec et dans l'économie culturelle dominante. C'est en ce sens seulement qu'ils ont raison des logiques fonctionnelles enfermantes, selon de Certeau. Et c'est cette autre voie qui prélude au tournant pragmatique que prendront les sciences sociales en France, dans les années 1980.

Lui-même braconnier, d'un univers scientifique à l'autre

Ce qui frappe chez de Certeau, c'est une pensée qui tout entière invite, par ses ouvertures thématiques, à poursuivre cette même expérience de braconnage dans l'existence. Sa démarche d'homme se calque sur sa pensée. Et *vice versa*.

Au travers de son travail sur l'autre, de Certeau évite toute appartenance ou assignation et poursuit son chemin singulier au sein de l'institution, qu'elle soit universitaire ou jésuite. Promeneur et preneur au sein de multiples disciplines, l'héritage de Michel

de Certeau traverse les domaines si bien que l'on peine à trouver le fil rouge. Son œuvre semble s'appuyer sur plusieurs notions, qui circulent de façon proche dans des domaines différents : l'altérité revient souvent, le rapport à la norme également, au détriment d'une vision essentialiste des pratiques culturelles.

Dans l'espace scientifique prédominant, il se distingue ainsi par son éclectisme. Tout semble converger vers cette tactique, si étroitement liée à sa propre action. « *Anti-Bentham, Michel de Certeau nous dit que l'histoire est un art de la fugue et que l'invention du quotidien peut être celle de nos libertés* » (Perrot, 1988, p. 121). Valorisant l'écart, et pour les autres et pour lui-même, de Certeau se situe dans un espace à lui, inventant sa recherche à l'instar du quotidien. Il dépeint l'histoire des individus comme s'il s'agissait de la sienne.

Chemins pluriels

Le chercheur s'intéressant aux organisations ne peut que souscrire à de telles analyses et souligner combien l'histoire des organisations nous offre de nombreux exemples, une fois les chemins de traverse de Michel de Certeau empruntés. Son propos apparaît véritablement actuel, dévoilant des consommateurs avisés et poètes au sein de réseaux de communication toujours plus intenses et centraux. Il remet en lumière le dynamisme d'une société civile dont on se désole trop souvent, oubliant son inventivité, du printemps arabe à WikiLeaks en passant par toutes les économies informelles. Les deux tomes de *L'invention du quotidien* ouvrent la perspective d'une science pratique alternative centrée sur l'ingéniosité des gens dans leur ordinaire. L'analyse des pratiques peut s'aborder sous cet angle, avec des implications évidentes pour la théorie des organisations. Avec clairvoyance, de Certeau propose ainsi un trait commun de réinvention sociale, et son geste en devient politique. Le détail qu'il instille se veut rappel d'une lutte de la foule pour revendiquer et s'approprier, jusqu'à libérer les esprits. Subtilement, il change ainsi la direction que prend la structure où pourtant vu d'en haut, rien ne bouge.

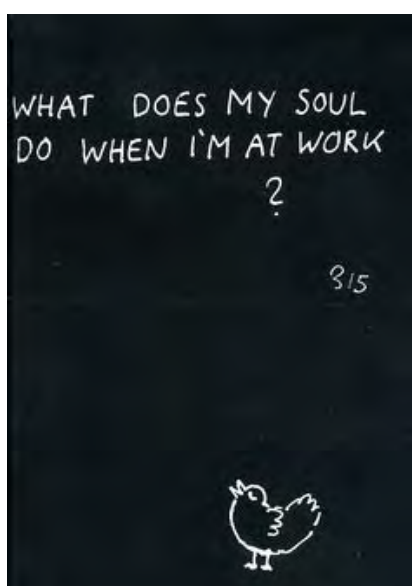
Ces arts de faire contre la norme industrielle, mais aussi des institutions, nous réapprennent l'aspiration. Par rapport au système scientifique dont les règles sont établies, Michel de Certeau nous invite, aux dernières lignes de son ouvrage, à « perruquer ». Dans le monde de la recherche, où l'exigence du savoir semble bien ordonnée, critères et classements alignés, ne pas couler ses idées dans le moule général mais plutôt explorer : « *Subvertir ainsi la loi qui, dans l'usine scientifique, met le travail au service de la machine et d'une même logique, annihile progressivement l'exigence de créer et l'obligation de donner* ». (op. cit., p. 48) ■

Références

- Certeau Michel (de) (1979) "Pratiques quotidiennes", in Poujol Geneviève & Labourie Raymond [eds], *Les cultures populaires*, Toulouse, Privat, pp. 23-29.
- Certeau Michel (de) (1982) *La fable mystique (XVI^e et XVII^e siècle) tome I*, Paris, Gallimard.
- Certeau Michel (de) (1982) *La fable mystique (XVI^e et XVII^e siècle) tome II*, Paris, Gallimard.
- Certeau Michel (de) (1990) *L'invention du quotidien, tome I, Arts de faire*, Paris, Gallimard.
- Certeau Michel (de), Giard Luce & Mayol Pierre (1994) *L'invention du quotidien, tome II, Habiter, cuisiner*, Paris, Gallimard.
- Foucault Michel (1975) *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Perrot Michelle (1988) "Mille manières de braconner", *Le Débat*, n° 49, pp. 117-121.

Dossier : Écrire et publier

A wise question from Flishli & Weiss



Plusieurs articles ont été consacrés, dans le *Libellio*, à l'écriture et à la publication, dont notamment ceux de Paul Duguid (2007) et d'Hervé Laroche (2015).

Le sujet est brûlant avec le poids des classements des revues dans l'évaluation des chercheurs et la pression à la publication, et nous avons décidé d'y consacrer un dossier.

Franck Aggeri revient sur l'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant. Il oppose au modèle qui tend à s'imposer à nous aujourd'hui celui des singularités dans la recherche.

En raison des échéances à tenir ou de la lassitude, la plupart des articles et des communications sont envoyés à la va-vite et sans un dernier contrôle. Sea Matilda Bez, Héloïse Berkowitz et Mathias Guérineau proposent aux auteurs une *check-list* très utile de points à vérifier avant d'opérer un envoi.

Héloïse Berkowitz s'intéresse aux alternatives qui existent aujourd'hui au processus de publication traditionnel.

Enfin, un texte se centre, en amont de la publication elle-même, sur les affres de l'écriture et la manière de les conjurer ■

Références

- Duguid Paul (2007) "Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 1, pp. 10-12.
- Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.



Un auditeur attentif

L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant

Franck Aggeri

MINES ParisTech, PSL Research University, CGS-i3

À quoi rêvent les jeunes doctorants en gestion lorsqu'ils débutent leur thèse ? Leurs aspirations ne diffèrent pas fondamentalement de celles des doctorants d'autres disciplines : ils valorisent l'autonomie supposée du métier, la réflexion et les discussions intellectuelles, la lecture, la création, l'écriture, la pédagogie. Cette vision romantique du métier est souvent renforcée par la rencontre avec des enseignants-chercheurs qui leur ont donné le goût de la réflexion, leur ont fait découvrir l'esthétique de l'écriture et de l'argumentation, des textes marquants ou des recherches de terrain originales. Bref, ils rêvent souvent de devenir des enseignants-chercheurs singuliers.

Modèle des singularités vs modèle productif

Le modèle des singularités dans la recherche, rappelle Lucien Karpik, est celui auquel se réfèrent traditionnellement les chercheurs. Il repose sur une orientation symbolique « *autour d'un ensemble de normes et de valeurs classiques : la découverte comme finalité, l'importance de l'originalité, de l'ambition et du plaisir intellectuel, un imaginaire enraciné dans l'histoire de la science, la position centrale du jugement des pairs, le pouvoir collégial ou semi-collégial, une conception du métier organisée autour de l'indépendance individuelle, une compétition animée par la volonté d'être le premier à découvrir et le premier à publier, le premier reconnu et le premier primé* » (Karpik, 2012, p. 119).

À rebours du modèle des singularités, se développe depuis quelques années, notamment en économie et en sciences de gestion, un modèle productif qui repose sur une performance « objective » mesurée à partir d'une métrique simple : le nombre de publications de rang A.

À la moulinette de l'évaluation académique

Le modèle productif est devenu, au fil des années, le modèle dominant dans les *business schools* au plan international. Une fois leur thèse en poche, les jeunes chercheurs ne doivent pas produire un article de temps à autre mais en produire beaucoup et régulièrement pour espérer obtenir leur *tenure*. C'est le *publish or perish*, selon la formule fameuse reprise par Ann Will Harzing. Pour obtenir une titularisation dans les *business schools* les plus prestigieuses au Royaume-Uni par exemple, la règle est celle du 4x4 : quatre publications dans des revues de rang A en quatre ans (Alvesson & Spicer, 2016). La pression à la publication est ensuite constamment maintenue par le management de ces institutions à travers des systèmes d'incitation (Laroche, 2015).

Les effets d'une telle logique sur le plan individuel et collectif commencent à être palpables aussi bien au plan collectif qu'individuel. Au plan collectif, le rendement global du système est extrêmement faible. Ainsi, les taux de rejet pour les plus grandes revues sont compris entre 95 et 99 %. Celles-ci sont littéralement submergées de soumissions dont le nombre a explosé en même temps que l'alignement progressif des carrières et des rémunérations sur le nombre de publications.

Au plan individuel, le modèle productif engendre une course épuisante à la publication. Pour faire partie des élus, il faut accepter la loi d'airain des revues académiques : soumettre pour obtenir un « *revise and resubmit* » qui n'est que le début d'un parcours du combattant qui peut durer deux, trois ans, voire davantage. Trois tours constituent en gros la norme. Mais cela peut être bien davantage dans les meilleures revues. À chaque tour, il faut non seulement apporter des modifications au manuscrit mais également répondre point par point aux évaluateurs.

Pour ceux qui ont fait l'apprentissage des codes de la publication et développé des compétences à produire des connaissances codifiées, le taux de succès peut être beaucoup plus élevé. Mais quiconque a fait l'exercice de la publication dans ces revues a fait l'expérience de l'échec. Pour réussir, il faut d'abord avoir échoué et surmonté les frustrations des échanges avec des évaluateurs anonymes tout puissants.

Une des conditions pour arriver au stade de la publication est d'accepter de composer avec les critiques des évaluateurs. L'article publié est souvent assez éloigné de la première version proposée par les auteurs. La pratique de l'évaluation en triple aveugle confère à l'évaluateur un pouvoir considérable sur l'évalué. Il ne s'agit pas d'un dialogue entre pairs mais d'une relation asymétrique où l'auteur est sommé de se soumettre aux recommandations, souvent contradictoires, des *reviewers*. Très sollicités, ces derniers ont tendance à privilégier, consciemment ou non, des articles formatés et à se centrer sur des aspects de méthode ou à mobiliser des routines argumentatives. Il faut dire que les revues doivent faire le tri parmi un nombre considérable de propositions de qualité inégales afin d'éviter l'engorgement et l'allongement des délais. Savoir éliminer sans états d'âme des articles est une condition de survie du système. L'évaluateur qui est, lui-même auteur, est d'autant moins enclin à l'indulgence ou à la complaisance qu'il a été sévèrement critiqué lui-même et qu'il a intégré cette logique d'hyper-compétition. Pour certains, le « bizutage » fait ainsi partie du jeu et de la formation du chercheur. Apprendre la discipline doit faire partie du bagage du chercheur et est la condition de réalisation de progrès cumulatifs.

Plus le nombre de tours que subit un article est important, et plus le texte va connaître un formatage et une transformation importants. Lorsque, arrivé au dernier tour, l'auteur se voit suggérer des modifications sur des aspects auxquels il tient beaucoup – par exemple concernant son cadre théorique –, beaucoup acceptent les compromis pour que leur papier ait une chance de sortir. L'article publié est ainsi toujours une co-production des auteurs et des *reviewers* et d'abord un texte qui plaît aux évaluateurs.

Le souvenir, plus ou moins douloureux, que les auteurs gardent de ce processus dépend bien évidemment de la qualité des échanges avec les évaluateurs. Si les premiers ont la chance de tomber sur des évaluateurs constructifs, le processus pourra s'avérer fécond et générateur d'apprentissages et conduire à une amélioration substantielle de l'article. Mais il est rare que les trois évaluateurs aient des appréciations concordantes parce qu'ils ont des cadres théoriques et des préférences souvent différentes. Les auteurs doivent parfois composer avec des recommandations floues, voire contradictoires.

Privilégier certains commentaires plutôt que d'autres est risqué ; à l'inverse, vouloir satisfaire tout le monde peut conduire à affadir l'article et faire perdre le soutien des évaluateurs bienveillants. Il arrive que dans ces situations ambiguës, les auteurs parviennent à converger malgré tout vers un article qui satisfera dans l'ensemble les évaluateurs et sera publié. Mais souvent, ce sera au prix de concessions qui auront profondément transformé le texte sans forcément l'améliorer du point de vue des auteurs. Si vous lisez attentivement certains articles, vous noterez que certains passages ou notes en bas de page semblent avoir été ajoutés artificiellement et nuisent à la fluidité de la lecture ou de la démonstration. Plus fondamentalement, ce processus de sélection, fondé sur l'opinion moyenne des pairs, conduit au rejet des travaux les plus innovants. Beaucoup de travaux ayant valu le prix Nobel à leurs auteurs ont été refusés par de prestigieuses revues à comité de lecture (Osterloh *et al.*, 2008).

Cette hypertrophie de l'activité d'écriture et d'évaluation académique se fait au détriment des autres activités traditionnelles des enseignants-chercheurs (enseignement, recherche de terrain, activités collectives, etc.). Pour maximiser ses chances de réussite, il est souvent déconseillé de pratiquer certains types de recherche. Ainsi, s'engager dans une recherche de terrain approfondie est risqué à la fois parce que tout le temps passé sur le terrain se fait au détriment de l'apprentissage des codes de l'académie ou de la lecture de la littérature, et parce que la masse d'informations collectées sera difficilement valorisable dans les canons des revues académiques. De même, il est souvent déconseillé de travailler sur des bases de données originales dont le coût de collecte et de construction peut s'avérer rédhibitoire par rapport aux exigences de productivité. De façon opportuniste, nombreux sont les chercheurs qui privilégient des terrains ou des méthodes qui minimisent l'effort de construction du matériau. Quant aux cadres théoriques, il est recommandé de discuter les travaux en vogue dans le champ, notamment américains, et de ne pas oublier de citer des articles de la revue visée ou ceux recommandés par les *reviewers*.

Cette course à la publication produit ainsi son lot d'effets pervers. Outre les coûts directs liés à l'activité de publication et de révision, toute une série de coûts cachés ont été identifiés dans la littérature : démotivation des chercheurs, en particulier des motivations intrinsèques qui constituent le moteur traditionnel de la recherche chez les individus, conformisme et renforcement de la « science normale », académisation qui conduit à creuser le fossé avec les praticiens, division des résultats de recherche jusqu'à atteindre la plus petite unité publiable au risque de la superficialité, etc. (Osterloh *et al.*, 2008).

Productivité et marchandisation de la recherche

Si la productivité a acquis un tel poids dans l'évaluation de la recherche, c'est qu'elle s'inscrit dans un mouvement de concurrence généralisée des écoles de commerce et des universités au plan international qui se fonde sur la mesure de la performance. Le champ des *business schools* est devenu un marché international associé à des enjeux financiers considérables. Se différencier de ses concurrents, c'est la perspective



Construction + déconstruction

d'accroître son prestige, d'attirer de meilleurs étudiants, d'augmenter ses frais d'inscription, et comme l'argent est le nerf de la guerre, de recruter les meilleurs chercheurs en leur proposant des rémunérations élevées.

Mais pourquoi les chercheurs les plus publiants seraient-ils les meilleurs ? Dans le modèle des singularités, l'évaluation des enseignants-chercheurs est le résultat d'une évaluation intersubjective par les pairs sur la base de multiples critères qui ne se réduisent pas à des indicateurs quantitatifs. Le problème est que cette évaluation par les pairs s'accommode mal d'une logique marchande fondée sur une mise en concurrence généralisée. En effet, la logique de la singularité fait qu'une production en histoire de la pensée est fondamentalement incommensurable par rapport à une production en finance quantitative : à l'évidence les critères de qualité dans les deux cas diffèrent fondamentalement.

Pour que la concurrence puisse s'exercer, il faut, au contraire, définir des métriques simples qui permettent une mise en équivalence de toutes les productions – quantitatives et qualitatives – et dans tous les domaines de spécialité (Mac Kenzie, 2009). Cette métrique, fondée sur des classements nationaux et internationaux, est la publication de rang A. Le classement des revues construit ainsi une échelle d'équivalence, où toutes choses égales par ailleurs, une publication de rang A en comptabilité, vaut une publication de même rang en finance quantitative, en ethnographie des organisations, en *marketing*, en gestion des ressources humaines, en histoire d'entreprise, etc.

L'avantage supposé de cette démarche est que l'on peut désormais mesurer la productivité d'une institution, d'une équipe et d'un individu : il suffit pour cela de compter le nombre de publications en fonction du nombre d'étoiles associé à chaque revue. Le jeu académique s'apparente désormais à une « piste aux étoiles » (Charreaux & Gervais, 2007) où l'on aligne les bâtonnets. Plutôt qu'une coûteuse machine d'évaluation par les pairs, le management de la recherche dispose enfin d'un outil simple où l'on peut remplacer l'évaluation subjective par les pairs par une évaluation objective que l'on peut facilement automatiser.

Ainsi objectivée, la performance mesurée en nombre de publications de rang A peut ainsi acquérir une valeur marchande : un chercheur qui vaut tant d'étoiles pourra d'autant plus facilement monnayer cette performance qu'elle sera à son tour immédiatement valorisable par l'institution privée qui l'embauche en termes de réputation et d'attractivité, et à terme en revenus supplémentaires. Telle une *star* du ballon rond, le chercheur publiant peut faire jouer la concurrence pour obtenir un salaire et des primes élevés. À l'instar des vedettes du ballon rond, les meilleures institutions s'arrachent à prix d'or les vedettes académiques, alimentant une bulle spéculative qui renforce les inégalités salariales dans des proportions considérables, ainsi que les frustrations de ceux qui n'en bénéficient pas.

L'hyper-compétition entre institutions privées a non seulement favorisé la surenchère salariale mais également la négociation des conditions de travail. Une nouvelle catégorie a ainsi émergé, les « *suitcase professors* ». Cette formule imagée désigne des vedettes académiques, très mobiles, embauchées à prix d'or mais qui sont, en pratique, absents de l'institution. Pour ces chercheurs, leur vie académique est indépendante de leur rattachement institutionnel : ils vivent aux États-Unis, au Royaume-Uni ou ailleurs, voyagent à travers le monde en fonction des colloques, invitations et collaborations et travaillent pour des institutions basées à Singapour,

Helsinki, Dubaï ou ailleurs. Leur seul rattachement à l'institution qui les paye est la signature dans les articles qu'ils écrivent. Ce fonctionnement a une contrepartie : comme les étudiants qui payent très cher leurs études réclament des enseignements en face-à-face et du tutorat, les institutions sont contraintes d'embaucher en plus de ces vedettes académiques, un bataillon de chargés de cours généralement mal payés et corvéables à merci. S'instaure ainsi un fonctionnement à deux vitesses entre l'activité de recherche tournée vers l'académisme, et l'activité d'enseignement et de tutorat assurée par des enseignants et consultants.

La constitution d'une élite académique mondiale

Pour qu'un tel système ait pu émerger et perdurer, il a fallu le soutien actif d'une partie de la communauté académique. Qui sont ses défenseurs et quelles sont leurs motivations ?

Les motivations financières ne sont pas négligeables, notamment aux États-Unis, où l'argent est l'étalon de la réussite sociale. Mais l'essentiel est ailleurs : l'enjeu est d'abord symbolique et concerne la recherche du prestige. Pour reprendre des concepts chers à Pierre Bourdieu, la distinction et la domination sont, en effet, des aspirations très présentes parmi les chercheurs qui visent « l'excellence scientifique » et ambitionnent d'appartenir à l'élite académique mondiale (Alvesson *et al.*, 2016).

Dans le référentiel des singularités, la distinction est d'autant plus difficile à établir qu'elle repose sur des critères multiples et subjectifs et qu'elle s'insère dans des controverses scientifiques qui constituent le lot commun de la dynamique scientifique. Dans le référentiel de la performance quantifiée, les chercheurs publiants, au-delà de leurs orientations théoriques, épistémologiques ou méthodologiques, peuvent se retrouver sur le fait qu'ils publient dans des revues sélectives qui les distinguent de la masse des chercheurs.

Dans le jeu académique, le contrôle des revues est évidemment un enjeu crucial car c'est un moyen d'instaurer concrètement des relations de domination en imposant des normes de publication qui seront d'autant plus structurantes que le prestige de la revue – et donc les gains en termes de réputation et de revenus – sont grands. Rédacteurs, comme *reviewers*, jouent également un rôle de prescription central : en suggérant aux auteurs de discuter tel ou tel travail, ils participent à la configuration des champs, à l'émergence ou à la domination de certaines théories sur d'autres.

Pour que cette approche élitiste s'impose naturellement comme la norme de jugement dans le champ scientifique, il est impératif de ne pas remettre en cause la métrique des publications de rang A. Quoique chacun pense intimement de la qualité de telle ou telle discipline ou de telle ou telle revue, ceux qui veulent en faire partie doivent accepter le primat de cette norme. Que certains se mettent à critiquer la légitimité des classements et tout ce système de hiérarchisation symbolique pourrait être remis en cause.

Dans cette perspective, la production de classements est un enjeu central pour les représentants de l'élite académique. Il est notamment crucial que les revues de rang A soient toujours les mieux classées, quelle que soit la méthodologie retenue. Quoi de mieux pour cela que de s'appuyer sur des métriques quantitatives, comme l'*impact factor* et le taux de sélectivité des revues ? Plus l'*impact factor* est élevé, plus la revue a des chances d'être bien classée, d'attirer de nombreux (et parfois de bons) papiers qui vont accroître à leur tour l'*impact factor*. Tout l'effort des revues académiques tend

alors vers cet objectif : pour cela, il faut être adossé à des associations académiques puissantes, être ouvert aux nouveaux courants en vogue, attirer des têtes d'affiche, etc.

Dans cette logique auto-référentielle, le classement joue un rôle clé dans l'établissement d'une logique de domination des uns sur les autres. Mais, me direz-vous, pourquoi la masse des chercheurs accepte-t-elle cette règle du jeu ? Pour que la masse ne se révolte pas contre l'élite, il est important d'associer des représentants de la masse à l'élaboration des classements en leur faisant internaliser l'idée que l'*impact factor* est un critère indiscutable. En contrepartie, on acceptera de classer en rang B ou C des revues de moindre impact qui ne modifient pas la logique du système. Par ailleurs, pour que les revues d'élite puissent afficher des taux de sélectivité élevés, il est indispensable qu'une masse d'articles, même de qualité médiocre, parvienne en permanence. Pour éviter de trop décourager par avance les auteurs, les rédacteurs en chef déploient des trésors d'imagination et de persuasion dans les congrès pour expliquer que tout le monde a sa chance, pour peu qu'il respecte les codes et qu'il s'agit d'un système ouvert fondé sur le mérite.

Le rôle de la police académique

Mais pour que la machine évaluative fonctionne et fasse prévaloir sa discipline à tous, on a besoin également d'une police académique. L'élite académique n'a pas forcément le temps et le goût pour ce genre d'activité. D'autres, en revanche, y trouvent une forme de reconnaissance personnelle. Il s'agit de faire respecter les règles académiques et d'en faire vérifier l'application dans le cadre d'évaluation d'équipes, de laboratoires, d'institutions et d'accréditations diverses. Quiconque aura participé à ces activités d'évaluation a été un jour ou l'autre surpris par le zèle de certains collègues à réduire l'évaluation au comptage de publications et à en tirer des conclusions sur la valeur des individus et des équipes concernés.



*Le livre et son
lecteur, Guggenheim
(12 avril 2016)*

Signe que les enjeux de discipline et de normalisation sont désormais prépondérants, on observe une multiplication de séminaires – souvent payants – intitulés *meet the editors* et la généralisation de séminaires d'écriture où les jeunes chercheurs espèrent découvrir les ficelles qui leur permettront de publier dans les meilleures revues. On leur apprend notamment à construire leur article à partir de l'identification d'un trou dans la littérature (*gap spotting*), ce qui n'est pas sans susciter leur étonnement : comment un jeune chercheur débutant pourrait-il avoir la prétention d'identifier systématiquement un trou dans la littérature ? S'il y a tant de trous, comment expliquer que si peu d'idées nouvelles émergent comme s'en plaignent régulièrement les chercheurs confirmés ? Ils découvrent la réponse

à ces questions plus tard dans leur carrière : le *gap spotting* est d'abord une figure de rhétorique et, à supposer qu'on en identifie, ce sont au mieux des trous de souris, invisibles pour la plupart d'entre nous !

Ces observations renvoient à un point essentiel : ce système d'évaluation ne pourrait étendre son empire sans la participation active des chercheurs de base. Certains rechignent ; d'autres s'engagent dans cette voie avec modération ; d'autres enfin s'y plongent à corps perdu. Mais, au fond, presque tout le monde accepte cette discipline académique qui est tellement cohérente avec l'air du temps où l'on vante les vertus de la mesure de la performance et de l'évaluation dans tous les domaines de la vie économique, sociale et culturelle (Abelhauser *et al.*, 2011).

La résistance du modèle des singularités

Bien évidemment, cette logique productive n'a rien de nécessaire ou de légitime. Outre qu'elle contribue à stériliser la pensée, elle détourne les chercheurs d'autres formes, potentiellement plus innovantes, de valorisation de la recherche (Berry, 2009). Rappelons que d'autres disciplines, plus prestigieuses et ancrées dans des traditions intellectuelles anciennes, comme la sociologie ou l'histoire en France, ont refusé cette logique de classement et de course aux étoiles. La norme est aux travaux érudits, approfondis : aux livres en langue française, aux discussions de fond et au primat du jugement par les pairs. Pour y parvenir, ces disciplines ont opposé une résistance collective aux normes que voulait leur imposer l'AERES (aujourd'hui HCERES) au nom d'une évaluation objective. Elles ont réaffirmé que leur référentiel est celui des singularités, non celui de la productivité, et que la recherche ne consiste pas en la production en série d'articles formatés. On ne peut pourtant pas dire, pour prendre l'exemple de ces deux disciplines, que la production académique française y soit faible ou inférieure à celle du monde anglo-saxon. Au contraire : la France peut se prévaloir d'avoir des écoles de pensée qui ont rayonné dans le monde entier.

Et si c'était au fond cette voie qui était à approfondir pour les sciences de gestion et non celle consistant à singer, en moins bien, la recherche nord-américaine qui n'a pas son pareil pour fabriquer des produits calibrés en quantité industrielle ?

Les dérives du modèle productiviste ou quand un moyen devient la fin

L'analyse de Claude Riveline sur les paramètres de gestion garde ici toute son actualité : les agents tendent à optimiser les critères en fonction desquels ils se sentent jugés (Riveline, 1991). Dans certaines institutions, la pression à la publication est telle qu'elle engendre tout un lot de comportements déviants pour maximiser la production d'articles académiques. Ils peuvent s'apparenter à des formes de dopage dans le sport de compétition : il s'agit par tous les moyens, licites ou illicites, d'accroître sa performance.

Le plagiat est la forme de déviance la plus visible et la plus combattue. Son essor a suscité en retour le développement de logiciels anti-plagiat et de normes visant à repérer et sanctionner les contrevenants.

Mais il existe d'autres formes de déviance, certes licites, mais qui participent également d'un dévoiement de la logique de la recherche. Arrêtons-nous un instant sur l'une de ces formes : l'industrialisation de la recherche. Depuis la Révolution industrielle, l'on sait que la standardisation, la division du travail et l'organisation scientifique du travail sont des moyens efficaces pour produire des biens standards en grande quantité et à moindre coût. Dès lors que la quantité prime sur la qualité dans l'évaluation, que les objectifs de publication font office de programme de recherche, pourquoi ne pas appliquer ces méthodes à la production académique ?

Le magazine *l'Étudiant* a révélé un cas édifiant de telles pratiques. Intrigué par le fait qu'une école de commerce de réputation modeste se trouvait en tête des écoles de commerce françaises en terme de productivité de la recherche dans un classement international, les journalistes ont enquêté sur les pratiques de recherche au sein de cette institution. Ils y ont découvert une division du travail poussée où chaque co-auteur d'un article est spécialisé dans une tâche particulière : la rédaction d'introduction ou de conclusion, la section méthodologique, la collecte des données, la revue de la littérature, etc. Pour maximiser leurs chances de succès, les équipes se fondaient exclusivement sur des recherches quantitatives à partir de bases de données publiques et par l'identification de revues raisonnablement sélectives, susceptibles d'accueillir ce type de publications. Encouragée par la direction de l'école, cette pratique avait permis de déboucher sur une productivité hors norme, comprise entre 10 et 20 articles par chercheur et par an, pour certains. Poussée ici à son extrême, cette logique se développe sous des formes atténuées dans beaucoup d'institutions, parfois prestigieuses, où la co-publication et la division du travail sont devenues des pratiques répandues.

Autre forme d'industrialisation de la publication : le formatage des articles. Une illustration de cette logique peut être illustrée par la science économique *mainstream*, et notamment par son représentant le plus prestigieux, Jean Tirole (prix Nobel d'économie 2014). En matière de productivité, Tirole est hors concours : il a écrit plus d'une centaine d'articles dans les meilleures revues internationales de rang A. Cette productivité hors norme se fonde sur une standardisation poussée du format des articles qui décline systématiquement un même *template*. L'article commence ainsi par une présentation d'une énigme empirique pour la science économique (par exemple pourquoi dans l'*open source* des programmeurs coopèrent-ils pour produire gratuitement des logiciels ?). S'ensuit une présentation du cas empirique sous la forme de « faits stylisés » et d'une résolution théorique de l'énigme sous la forme de modélisations adaptées fondées sur la théorie de l'agence et de l'information. L'article se termine par la résolution du problème de départ et des recommandations en termes d'incitation. Du point de vue de la productivité, la technique des « faits stylisés » présente un avantage incomparable par rapport à d'autres méthodologies : elle ne fait l'objet d'aucune validation empirique. L'habileté du chercheur consiste alors à présenter le cas de telle façon qu'il se prête à la modélisation et à une résolution mathématique élégante d'un problème (Aggeri, 2015).

Plus largement, pour être productif, il faut exploiter au maximum un filon (que ce soit un type d'argumentation, un thème de recherche, un terrain). L'exploitation est la condition d'économies d'échelle. Pour le chercheur productif, l'exploration est à éviter. Il vaut mieux la laisser à d'autres et ne s'y engouffrer que lorsque le champ est devenu suffisamment mûr pour s'y risquer. Ainsi, la promotion de l'originalité n'est souvent qu'une figure de rhétorique destinée à légitimer l'utilité sociale de la publication académique. La plupart des idées originales sont d'abord formulées dans des cadres moins contraints (livres, séminaires, conférences).

Cette normalisation de la déviance n'a rien d'étonnant : l'imagination des individus pour détourner les règles est, en effet, sans limites. Ce qui l'est davantage concerne les motivations intrinsèques et l'éthique individuelle des chercheurs concernés : comment peut-on réellement se satisfaire d'un statut d'ouvrier spécialisé de la recherche ou de celui de stakhanoviste de la production académique, aussi lucratifs fussent-ils ?

La cage de fer revisitée

Ce système académique fondé sur la quête de productivité peut être assimilé à une cage de fer pour les chercheurs qui sont soumis à sa discipline impitoyable.

De plus en plus de chercheurs observent tantôt avec stupéfaction, ironie, détachement et parfois colère, l'académisation de la recherche où les débats de méthode et le formatage l'emportent sur les débats d'idées et la singularité. Les comportements d'*exit* sont les plus fréquents pour reprendre la grille d'Albert Hirschman (2011/1970).

Une première forme de retrait (*exit*) consiste à sortir délibérément du jeu en quittant son institution, quitte à renoncer à des rémunérations confortables, pour aller dans des institutions universitaires où la pression est moindre et la liberté d'action plus grande. Cet arbitrage rappelle la fable de la Fontaine, *Le loup et le chien*. Philippe d'Iribarne avait écrit une tribune remarquée il y a quelques années dans *Le Monde* où il expliquait, face aux projets publics visant à introduire des récompenses individuelles fondées sur la mesure de la performance, que de nombreux chercheurs rejettent les systèmes d'incitations pécuniaires : ils préfèrent être à la place du loup, certes affamé mais libre, plutôt qu'à celle du chien, certes bien nourri mais asservi à son maître (D'Iribarne, 2009).

Une seconde forme de retrait s'exprime par des comportements de détachement, de désenchantement par rapport à cette injonction de publication. Le chercheur peut faire semblant de se conformer tout en développant un discours critique sur le « système », voire prendre de la distance avec le monde académique et renoncer à faire carrière.

Cette démotivation s'accompagne souvent d'un désinvestissement et d'une perte d'estime de soi qui alimentent les frustrations et les aigreurs. Ainsi, si de nombreux chercheurs ne participent pas ou peu au jeu académique c'est moins par manque de capacité que par choix personnel. Car, parmi eux, nombreux sont ceux qui ont un potentiel avéré et auraient toute leur place dans un écosystème plus ouvert et reconnaissant d'une variété de trajectoires possibles. Mais pourquoi s'engager dans une activité qui n'a pas de sens pour eux et qui ne valorise pas la singularité à laquelle ils aspirent ?

Cette logique académique constitue non seulement une machine à stériliser les idées, régulièrement rappelée par les rédacteurs en chef des revues eux-mêmes, mais aussi un immense gâchis en matière de ressources humaines. Pour permettre l'émergence et la reproduction d'une petite élite autoproclamée, on en vient à décourager un grand nombre d'enseignants-chercheurs de qualité.

On peut douter, à cette aune, de l'utilité sociale d'une telle logique académique poussée à son paroxysme. Non seulement parce que le rendement du système est très faible mais également parce qu'il encourage le conformisme, la reproduction et les phénomènes de modes plutôt que la prise de risque, le travail de fond et l'originalité. Pour sortir quelques articles formatés et rarement innovants dans une revue de rang A, combien de papiers sont laissés au bord de la route ? Quelle quantité d'évaluations a-t-il fallu produire pour y parvenir ?

Comment résister à l'académisation de la recherche ?

L'académisation de la recherche n'a fait que se renforcer au fil du temps avec l'irruption des classements, l'explosion des rémunérations des *stars* et l'internationalisation de

la concurrence entre institutions de recherche. Pourtant, le mouvement n'est pas forcément irréversible. D'ores et déjà, certains signes avant-coureurs signalent son essoufflement : explosion des coûts qui n'est pas compensée par la croissance des recettes, difficultés financières de nombreuses institutions, demande croissante de comptes sur l'impact sociétal de la recherche par les parties prenantes.

Sans attendre l'effondrement du système qui viendrait nous délivrer de cette cage de fer, chacun à son niveau, peut également contribuer à rééquilibrer le système vers d'autres missions que la publication dans les revues de rang A. Voici quelques recommandations qui s'adressent à la fois aux jeunes chercheurs et aux plus confirmés qui ont une responsabilité dans la formation des premiers.

Du rôle de la transmission, de la socialisation et de l'autocontrôle

La première recommandation s'adresse aux chercheurs confirmés. Lutter contre l'individualisme et la concurrence exacerbée implique de sans cesse réaffirmer le rôle du compagnonnage et la transmission dans la formation d'un chercheur autonome. La recherche est une activité collective fondée sur la transmission des connaissances et la socialisation. Quand les jeunes chercheurs ont été bien sélectionnés en amont et bien formés ensuite dans un milieu stimulant, il importe ensuite de leur faire confiance : trop de contrôle ou de formatage risquerait d'entamer leur motivation intrinsèque. Dans les métiers créatifs, l'autocontrôle où l'individu se rend des comptes à lui-même et s'évalue est considéré comme la solution la plus adaptée (Osterloh *et al.*, 2008). Dans cette perspective, le rôle des chercheurs seniors, notamment du directeur de thèse, est d'amener les plus jeunes à cultiver un sens critique plutôt que le conformisme, à susciter chez eux le goût de la découverte plutôt que la réplication de routines établies et de les encourager à développer des capacités d'autoévaluation plutôt que de se soumettre à des normes d'évaluation externes.

S'engager dans les activités d'évaluation pour faire valoir un autre point de vue

La seconde recommandation s'adresse également aux plus confirmés. Il est frappant de constater que les chercheurs qui ont une certaine ambition intellectuelle répugnent souvent à prendre des responsabilités éditoriales dans des revues académiques, à participer à l'élaboration des classements ou à des comités d'évaluation. Ils considèrent que ces activités chronophages les détournent des activités qui les intéressent et les comblent : la recherche, l'enseignement ou la vulgarisation auprès du grand public. Le problème est qu'en laissant la place aux professionnels de l'évaluation et aux représentants de la police académique, on perpétue le système productiviste et l'emprise des classements. Même si ces tâches sont effectivement ingrates, il est important d'y participer pour modifier de l'intérieur les règles du jeu. Car ce sont les chercheurs qui fabriquent les règles et nul Léviathan qui les impose de l'extérieur.

En la matière, notre discipline pourrait tirer des enseignements de la capacité de mobilisation de collègues d'autres disciplines en France, comme l'histoire et la sociologie. Comme en sciences de gestion, les revues académiques nord-américaines en sociologie privilégient en effet des articles très formatés qui font la part belle aux recherches quantitatives. La sociologie française, qui a une histoire riche, n'a pas cherché à imiter le modèle nord-américain mais, au contraire, à cultiver ses différences en développant des revues ancrées dans l'histoire et dans les traditions spécifiques de la discipline en France (*Sociologie du travail*, *Revue Française de Sociologie*, *Revue du MAUSS*, etc.) qui ont une identité et une attractivité fortes. Cette culture de la

singularité a permis de faire émerger et de conforter des écoles de pensée françaises qui ont un rayonnement international.

La participation à des comités d'évaluation et autres instances doit être l'occasion de questionner les règles du jeu. Pourquoi les chercheurs et les équipes ne seraient-ils pas évalués sur d'autres critères comme la production de livres, d'articles dans des revues francophones, de l'impact sociétal auprès de différents publics ? Il n'y a aucune fatalité à ce que les critères n'évoluent pas. L'évolution des modes d'évaluation de l'HCERES vers la prise en compte d'une pluralité de critères suite à des mobilisations collectives de toutes les disciplines montre que le pire n'est jamais certain.

Toujours discuter du contenu (dans les articles et les thèses)

La troisième recommandation concerne tout un chacun : elle porte sur l'activité d'évaluation ordinaire que l'on exerce au quotidien dans le cadre de séminaires, de relecture d'articles ou de jurys de thèse. S'obliger à discuter du contenu, privilégier cette dimension par rapport aux questions de méthode, doit être la première exigence de l'évaluateur (La problématique est-elle pertinente ? Le fil conducteur et la scénarisation sont-ils convaincants ? Le matériau empirique est-il original, fouillé ?). Combien d'articles, d'apparence rigoureuse, partent d'une problématique artificielle, se fondent sur un fil conducteur ténu et un matériau empirique sans intérêt particulier ? Comme le rappelle Hervé Laroche, « *La sophistication méthodologique (qu'elle soit qualitative ou quantitative) n'a pas de valeur en elle-même. Elle n'a de valeur que par rapport à son objet, à ce qu'elle vise à découvrir. Si l'objet est difficile à atteindre, alors elle se justifie. Sinon, elle est au mieux inutilement encombrante, au pire génératrice d'effets de sens artificiels* » (Laroche, 2012, p. 15). Il s'agit, à l'instar des disciplines exigeantes sur le contenu et la rigueur du raisonnement, comme l'histoire, la sociologie ou l'anthropologie de mettre la pertinence et le contenu au cœur de l'activité de recherche. Ce qui vaut pour l'évaluation d'articles vaut également pour toutes les activités d'évaluation, à commencer par l'encadrement doctoral, les séminaires de recherche, les ateliers doctoraux, les jurys de thèse.

Prendre des chemins de traverse

La dernière recommandation s'adresse à tous, aux plus jeunes comme aux autres. Devenir une machine à publier des articles formatés ne vous fait pas rêver. Non pas que vous soyez hostile à l'exercice de publication, mais vous considérez que cela ne doit pas envahir votre quotidien et votre esprit, et que votre objectif doit rester d'exercer votre activité de recherche en préservant la singularité de votre travail.

Il est intéressant de se frotter de temps en temps à l'exercice de soumettre dans des revues académiques internationales de rang A ne serait-ce que parce qu'elles permettent de toucher un public international, de faire connaître vos travaux et, accessoirement, de prouver à vous-même et aux autres que vous êtes capable d'y arriver. S'y engager, certes, mais avec modération. Il s'agit d'abord de sélectionner soigneusement les revues qui sont les plus compatibles avec son style de recherche et



Répétition et différence

qui acceptent une certaine diversité de formats. Cela existe. On trouve notamment d'excellentes revues européennes, qui sont réputées plus ouvertes.

Mais, à côté de cette activité académique, il est essentiel pour son propre équilibre de varier les plaisirs : écrire dans des revues françaises, car on n'écrit jamais aussi bien et de façon précise que dans sa propre langue, et qu'on peut y être plus libre de mobiliser d'autres références que les travaux anglo-saxons ; écrire des ouvrages (individuels ou collectifs) dans lesquels on a le temps de développer un point de vue en ayant la liberté de l'exposer dans des formats adaptés ; écrire des articles de vulgarisation ou des cas car cette activité fait partie, à part entière, des qualités qu'un chercheur doit développer pour prétendre avoir un impact au-delà de sa communauté académique.

Enfin, pour terminer, comment ne pas encourager les chercheurs à écrire dans le *Libellio*, qui est en soi un pied de nez au jeu académique. Vous pourrez traiter de tous les sujets et laisser libre cours à votre imagination pour un public de connaisseurs. Et puis qui sait, grâce à la magie du bouche-à-oreille, peut-être arriverez-vous à toucher un large public au-delà des cercles académiques de votre discipline... ■

Références

- Abelhauser Alain, Gori Roland & Sauret Marie-Jean (2011) *La Folie Evaluation : Les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris, Éditions des Mille et une Nuits.
- Aggeri Franck (2015) "Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard. Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 250 (juin/juillet), pp. 65-85.
- Alvesson Mats & Spicer André (2016) (Un)Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, n° 1, pp. 29-45.
- Berry Michel (2009) "Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire", *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 33, pp. 227-245.
- Charreaux Gérard & Gervais Michel (2007) "La 'piste aux étoiles' – un commentaire sur le dernier classement des revues élaboré par la section 37 du CNRS", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 4 (décembre), pp. 5-15.
- D'Iribarne Philippe (2009) "Les professeurs, 'Le loup et le chien'", *Le Monde*, 18 mars.
- Hirschman Albert O. (2011/1970) *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles [trad. franç. de *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge (MA), Harvard University Press].
- Karpik Lucien (2012) "'Performance', 'excellence' et création scientifique", *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n° 10, pp. 113-135.
- Laroche Hervé (2012) "Croire, c'est voir", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 11-17.
- Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.
- MacKenzie Donald (2009) "Making things the same: Gases, emission rights and the politics of carbon markets". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 3/4, pp. 440-455.
- Osterloh Margit, Frey Bruno S. & Homberg Fabian (2008) "Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes", *Gérer et Comprendre*, n° 91 (mars), pp. 48-54.
- Riveline Claude (1991) "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", *Gérer et Comprendre*, n° 25 (décembre), pp. 50-62.

Coopérer pour publier¹

Une *check-list* collaborative pour éviter le *desk reject*

Sea Matilda Bez

Université de Montpellier (MRM)/Université Paris-Dauphine (PSL)

Héloïse Berkowitz

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Mathias Guérineau

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

L'urgence guide l'activité de recherche. Elbow (1998) parle même de panique, celle que le chercheur connaît toujours à la veille d'une date limite ou le lendemain, quand il a le sentiment de ne pas avoir fini sa recherche, que la lecture de certains articles supplémentaires ou la collecte de nouveaux matériaux auraient pu encore améliorer sa vision et ses résultats. Malgré ce sentiment de panique que Elbow (1998, p. 64) nomme « *the 3 A.M. writing panik night before the due date* », c'est bien la date limite qui pousse le chercheur à arrêter sa réflexion et à écrire son papier. Or lors du travail d'écriture, le chercheur aura du mal à occulter le fond pour ne relire que la forme (surtout s'il s'agit de la cinquième relecture au petit matin...). Dans l'urgence, il est alors possible d'oublier les fondamentaux en termes de rédaction et de structuration – faire apparaître clairement la problématique ou numérotter les pages, par exemple. Des fondamentaux qui sont par ailleurs bien intégrés par la communauté et que le chercheur reproche aux autres de ne pas respecter lorsqu'il est relecteur.

De nombreux travaux mettent en avant la difficulté à rédiger et structurer correctement un article académique, et ces travaux formalisent des conseils pour aider les auteurs à publier. Le *Libellio* de 2005 donne par exemple des conseils sur la rédaction phrase après phrase d'un résumé pour *Organization Studies* (Maniak, 2005). Duguid (2007) explique les erreurs qui conduisent à ne pas être publié dans une revue américaine. Et de nombreux éditeurs donnent des conseils pour éviter « *d'être touché par le retour de flamme [d'un desk reject]* » (Craig, 2010) souvent très douloureux.

Si ces travaux permettent de se détacher de son article une fois celui-ci rédigé, ils ne permettent pas de gérer le sentiment de panique et d'urgence qui peut conduire à certains oublis ou maladroites. Dans ces conditions, il peut être utile de mettre en place une procédure de sécurité, permettant de vérifier méthodiquement et rapidement si un article respecte les attentes de la communauté sur sa conception.

La question est donc : comment réussir en tant que chercheur à prendre du recul de manière méthodique sur son propre article ?

1. Nos remerciements :
À Hervé Dumez pour ses suggestions
Aux professeurs et intervenants du CEFAG 2014 et 2015 pour leur aide
À la FNEGE qui a fondé le CEFAG.
En effet, à travers ce papier, nous souhaitons continuer le travail des ateliers thésée dont le but est de créer une dynamique d'ouverture entre les chercheurs et de diffusion des bonnes pratiques.
Aux professeurs qui ont aidé à l'amélioration de l'article
Au Labex Entreprendre Stratégies inter-organisationnelles et innovation de l'Université de Montpellier, et à la Chaire d'intelligence économique de l'Université Paris-Dauphine.

Nous proposons d'y répondre avec une *check-list* qui permette d'éviter des erreurs et maladresses facilement corrigibles. Cette *check-list* a pour objectif d'être utilisée une fois l'article rédigé afin de retrouver une certaine distance par rapport à son propre papier, distance nécessaire pour maintenir un regard critique tant sur le fond que sur la forme et ainsi déminer au mieux ce qui pourrait irriter les relecteurs.

Vignette méthodologique

Cette check-list est issue du travail personnel et collaboratif des auteurs et s'inspire de deux années consécutives de formation à la publication d'un article de rang élevé destinée aux jeunes chercheurs et délivrée par la FNEGE (CEFAG 2014 et CEFAG 2015, deux semaines de formation au total). De cette formation, des erreurs et maladresses communes à de nombreux chercheurs ont été identifiées et regroupées au sein de cette check-list.

Ce travail regroupe aussi d'autres éléments critiques identifiés lors d'une lecture approfondie d'ouvrages, d'articles de méthodologie et d'édits des éditeurs de revues (voir bibliographie). Cette seconde phase avait pour but de rendre la check-list la plus robuste possible.

Le résumé et l'introduction

Le résumé et l'introduction sont deux parties très similaires, puisque l'on présente souvent le résumé comme une version simplifiée de l'introduction. Il est essentiel de revoir ces deux parties après avoir rédigé l'article afin de vérifier la cohérence d'ensemble. Pour ces raisons, la *check-list* est commune aux deux sections.

Check-list Résumé et Introduction	Afin d'éviter la critique	
Illustre et remet en contexte le sujet en donnant des chiffres, un exemple, la preuve d'une préoccupation actuelle etc.	« Absence de motivation empirique actuelle à approfondir le sujet »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Situe l'article par rapport aux travaux récents dans le domaine et présente clairement la question de recherche	« Absence de motivation théorique actuelle à approfondir le sujet »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Répond à un <i>gap</i>	« Réinvention de la roue »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Justifie l'existence du <i>gap</i>	« Réponse évidente ou peu prioritaire à la question de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Justifie la pertinence de l'approche choisie pour combler le <i>gap</i> , et explique pourquoi cette approche n'a pas été utilisée auparavant	« Absence de justification de l'approche choisie/d'autres approches peuvent être plus pertinentes pour combler le <i>gap</i> »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Identifie le niveau d'analyse	« Confusion dans les niveaux d'analyse »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Définit et incarne les concepts	« Sujet trop abstrait »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Sépare le débat théorique et managérial	« Absence d'intérêt théorique ou managérial »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Met les relecteurs souhaités (et si possible éditeurs souhaités) dans les 20 premières lignes de l'article	« Direction de l'article à revoir »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Annonce le plan à la fin de l'introduction ainsi que les grandes hypothèses et résultats de l'article	« Article trop compliqué/difficile à suivre, ou peu clair »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte la structure des articles de la revue visée	« Article en inadéquation avec le type d'article de la revue visée »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Sélectionne les mots-clés les plus pertinents afin que l'article soit repéré par les lecteurs visés.	« Article en inadéquation avec la cible du journal »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

La revue de littérature

La conception de la revue de littérature est largement conditionnée par la discipline et par la revue cible. Il n'en demeure pas moins que c'est une partie essentielle qui permet d'identifier la frontière entre le savoir et le non savoir (Karl Popper, voir Dumez, 2013) et ainsi le *gap* de l'article. Sans pour autant chercher à être exhaustive, la littérature doit articuler les références pertinentes en un tout cohérent et argumenté (Bureau, 2011 ; Laroche, 2007).

Check-list Revue Littérature	Afin d'éviter la critique	
Met en liens les blocs de la littérature	« Revue de littérature descriptive et pas analytique »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Aboutit à la problématique de recherche	« Absence de problématique »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Explicite les postulats sous-jacents aux articles et justifie l'exclusion des auteurs qui ne traitent pas de la problématique choisie	« Oubli de certains auteurs clés sur votre objet de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Se positionne par rapport aux travaux développés par la revue cible (articles de la revue, articles écrits par les éditeurs de la revue)	« Article en inadéquation avec la cible du journal »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
N'oublie aucune référence clé du champ	« Revue de la littérature incomplète »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Inclut les derniers articles sortis	« Bibliographie à actualiser »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Se positionne sur et uniquement sur la frontière de la littérature du champ	« Tri nécessaire car l'article inclut des éléments qui ne concernent pas la question de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

La méthodologie

La section méthodologique cherche à expliciter le *design* de recherche développé, et à en montrer non seulement la pertinence, mais aussi la rigueur scientifique, la validité et la fiabilité. La méthode de collecte et d'analyse, le cas échéant, doit être décrite, plus ou moins dans le détail selon les revues. Dans les revues anglo-saxonnes, on constate des requêtes de plus en plus lourdes vis à vis de la méthodologie (mise à disposition des jeux de données, des verbatims traduits, justifications de plus en plus longues, etc.) En outre, des justifications peuvent être demandées des années après la publication de l'article. C'est pourquoi il faut conserver et classer toutes les données (entretiens, codes, bases de données).

Check-list Méthodologie	Afin d'éviter la critique	
Explicite le lien entre la grille de lecture et la grille méthodologique (exemple : un arbre des codes)	« Absence de lien entre la littérature et vos données/ cohérence du <i>design</i> de recherche à revoir »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Développe la collecte (quand, comment, quelle finalité). (exemple : une liste des entretiens récapitulant les critères clés et donc la pertinence de ces entretiens)	« Fiabilité des données à renforcer »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Montre que l'échantillon et le niveau d'observation sont appropriés (exemple : justification par des articles antérieurs de rang élevé)	« Inadéquation entre l'objet étudié et l'objet observé »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Explique l'utilisation des données (quand et pourquoi les données sont utilisées) (exemple : explique le choix du secteur)	« Inadéquation entre l'objet étudié et l'objet observé »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Check-list Méthodologie	Afin d'éviter la critique	
Valorise les données collectées (exemple : met en avant la pertinence des personnes interviewées en cohérence avec la question de recherche)	« Insuffisance de données »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Les résultats

Après la section méthodologique vient celle de la présentation des résultats. Cette partie permet d'exposer de façon claire les résultats de la recherche, et ainsi la réponse à la question de recherche. Il ne faut pas confondre résultats (de la recherche) et contributions (au champ académique investigué). Dans la partie résultats, ces derniers ne sont pas mis en discussion avec les auteurs cités dans la revue de littérature (c'est l'objectif des parties suivantes: conclusion/discussion qui viennent présenter les contributions de l'article).

Check-list Résultats	Afin d'éviter la critique	
Met en avant l'originalité des résultats	« Absence d'originalité/ utiliser un autre contexte n'est pas suffisant pour être original »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Présente des résultats non prévisibles	« Résultats évidents »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Prend en compte le risque de circularité	« Résultats circulaires/ vous tournez en rond »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Incarne les résultats (la plus-value est dans les détails apportés)	« Absence de valorisation du contexte étudié »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Triangle les résultats afin de prendre en compte que : <ul style="list-style-type: none"> • Les faits et les propos peuvent différer • Le rôle prescrit et le rôle réel peuvent différer 	« Inadéquation entre propos et preuve/ un verbatim sur une action effectuée ne prouve pas un comportement mais une intention. De manière identique, un tableau ou une illustration seul ne permet pas de prouver la causalité »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
S'appuie sur les données et surtout, l'explication apportée permet d'exclure les autres explications	« Arguments et verbatims sous-développés/ des verbatims trop brefs peuvent donner l'impression que n'ont été choisis que les verbatims qui vont dans le sens du chercheur »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Analyse les verbatims (ne pas uniquement décrire les verbatims)	« Utilisation des verbatims pour "coller" aux concepts. Il faut faire l'inverse »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise l'ensemble de ces données (surtout si le résultat est contre-intuitif)	« Utilisation d'une seule source (même informant)/ revoir la robustesse des résultats »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Mes résultats répondent à la question de recherche	« Hors propos/ vous ne répondez pas à votre question de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer



Stewardess (1989)

La discussion

La discussion consiste en un retour sur la revue de littérature à partir des résultats de l'article, afin d'éclairer les nouveautés qu'il apporte et ainsi présenter ses contributions (qu'elles soient méthodologiques, empiriques ou théoriques). L'auteur doit convaincre que la contribution de son article est nouvelle et significative sans pour autant tomber dans l'inflation (conceptuelle notamment).

Check-list Discussion	Afin d'éviter la critique	
Précise la vocation de la recherche (Description : critère de validité ; Explication : critère de simplicité ; Compréhension : critère de complétude ; Prédiction : critère d'exactitude ; Prescription : critère d'efficacité)	« Critères utilisés en inadéquation avec la vocation de la recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise les résultats pour nuancer, compléter ou valider les auteurs de la revue de littérature	« Faiblesse de la contribution »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Fait découler la discussion/conclusion des résultats de l'article (chiffres, verbatims etc.)	« Incohérence et inexactitude »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Précise si la contribution est empirique, théorique ou méthodologique	« Contribution floue »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Justifie la montée en généralité	« Description d'un cas particulier donc absence d'intérêt »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Détaille chacune des contributions (il est très difficile de détailler plus de deux contributions dans un article)	« Confus car trop d'idées »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Explique pourquoi l'article contribue et ne fait pas que prolonger des articles déjà existants	« Contribution non significative »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Le fond

Dans cette partie de notre *check-list*, nous résumons les points essentiels qu'un article devrait respecter en ce qui concerne le fond.

Check-list sur le Fond	Afin d'éviter la critique	
Explicite de manière cohérente et non ambiguë le « <i>So What</i> » tout au long du papier (et surtout justifie pourquoi le « <i>So what</i> » est original/surprenant)	« Absence de contribution à la littérature existante avec une idée intelligible »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Repose uniquement sur les concepts les plus pertinents (3 maximum)	« «Pot au feu» de concepts »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Reste cohérent tout au long de l'article : 1. ne change pas de problématique au cours de l'article (exemple : ne pas hésiter à la répéter) ; 2. reste cohérent entre le résumé, les mots-clés, le titre, l'introduction, le contenu	« Article confus »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Garde uniquement les éléments indispensables dans l'article	« Article confus et long »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Choisit de façon pertinente chaque illustration et tableau (exemple : une illustration ou un tableau ne doit pas faire doublon avec le contenu écrit et doit se suffire à soi-même en termes de compréhension. Ainsi chaque illustration doit être commentée mais pas décrite)	« Article long »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Est cohérent entre le journal/le thème de l'article/la communauté dans laquelle s'inscrit l'article	« Revue visée inadéquate »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Le titre

Le titre d'un article joue un rôle majeur dans son attractivité d'une part, et sa diffusion d'autre part. Il doit refléter le cœur de votre article de manière à susciter

l'intérêt des lecteurs. Le taux de citation futur dépend en partie du titre. Attention, à l'excès, une extrapolation pouvant maximiser les risques d'un *desk reject*.

Check-list du Titre	
Est simple	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Est bref	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Est clair	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise les concepts clés	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Accentue l'objet principal (et non secondaire)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Possède un ancrage clair dans la bonne communauté (les mots-clés correspondant à la communauté visée)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
N'exclut pas d'emblée certains lecteurs (exemple : un titre trop sectoriel)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

La forme

Comme mentionné en introduction, si la qualité du fond d'un article est évidemment essentielle, la conception de sa forme n'en est pas moins clé elle aussi. Des erreurs sur la forme peuvent être rédhibitoires et provoquer d'emblée un *desk reject*, c'est pourquoi il est important de respecter les points suivants.

Check-list sur la Forme	
Est "Crystal clear" : simplicité du langage qui est précis, clair et non superflu	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte le style de la revue	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte la forme de la revue (nombre de mots, style) et le fond (information sur l'article, découpage, ...)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte l'équilibre <i>showing/telling</i> de la revue	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Met un titre et la source de chaque tableau et illustration	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Prend en compte la nationalité de la revue (exemple : aligner ou pas les paragraphes, ou mettre un « s » ou « z » pour le terme « organisation »)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Fait des citations en respectant le style et le référencement	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Vérifie les titres et numéros de chaque section	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Remet le titre et le résumé dans la version envoyée	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise le présent et la forme active pour les articles anglophones (sauf la méthodologie qui est au passé)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Numérote les pages	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Ne présente plus d'annotation ou de suivi de modifications	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte l'équilibre et la symétrie des paragraphes	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte les règles de langage, la typographie, les erreurs grammaticales, la longueur des phrases et la ponctuation	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
A soumis l'article à un "friendly reviewing" et un "copy-editing"	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Conclusion

Cette *check-list* a pour objectif de faire pencher l'éditeur vers un premier tour et pas vers le rejet. Elle permet de s'assurer que l'éditeur perçoive le potentiel derrière sa forme brute. Elle cherche à filtrer toutes les erreurs et les défauts qui peuvent desservir un article. L'objectif est de faire ressortir la rigueur du ou des auteurs, et leur capacité à développer le projet et à répondre aux demandes des relecteurs.

Cette *check-list* peut être utilisée comme un « pense-bête », ou un guide de bonnes pratiques qui permet d'éviter certains pièges et maladroites. Elle reste délibérément globale et ne se substitue pas au travail indispensable qui consiste à respecter à la lettre les instructions de la revue visée ainsi que la structure utilisée par le journal. Elle gagne aussi à s'enrichir des expériences de chacun, en fonction des disciplines, des types d'articles, etc. Par sa nature même, la *check-list* peut aussi servir de première grille d'analyse pour les relectures d'articles (qu'il s'agisse de « *friendly reviewing* », ou même de *reviewing* pour une conférence ou un journal).

Finalement, le contexte actuel – dans lequel les éditeurs veulent publier des articles de qualité et où nous, chercheurs, souhaitons être publiés – appelle à la collaboration. Cette *check-list* est une première version, l'objectif étant de la transformer en dispositif collaboratif. Ainsi, vous pouvez écrire à l'adresse checklist.libellio@gmail.com afin de faire des propositions pour la compléter et l'améliorer.

Pour conclure, nous souhaitons souligner le paradoxe que notre *check-list* soulève. D'un côté, elle renforce la tendance actuelle qui consiste à normaliser les articles et les styles d'écriture. Cette tendance peut nuire à la créativité mais aussi à la qualité de la recherche (Laroche, 2015). D'un autre côté, cet article ne peut être publié que parce que des espaces d'expression plus libres existent, sur le fond comme sur la forme, comme c'est le cas du *Libellio* ■

Références

articles/ouvrages

- Barley Stephen R. (2006) "When I write my masterpiece: Thoughts on what makes a paper interesting", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 1, pp. 16-20.
- Bureau Sylvain (2011) "Petite revue sur la revue de littérature à l'usage des candides", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 65-73.
- Cargill Margaret, & O'Connor, Patrick (2013) *Writing scientific research articles: Strategy and steps*, New York, John Wiley & Sons
- Clark Timothy, Floyd, Steven, & Wright, Mike. (2006) "On the review process and journal development". *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 3, pp. 655-664.
- Craig Justin B. (2010) "Desk rejection: How to avoid being hit by a returning boomerang", *Family Business Review*, vol. 23, n° 4, pp. 306-309.
- Duguid Paul (2007) "Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 1, pp. 10-12.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- Elbow Peter (1998) *Writing with Power. Techniques for Mastering the Writing Process*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- Pollock Timothy G. & Bono Joyce E. (2013) "Being scheherazade: the importance of storytelling in academic writing", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 3, pp. 629-634.
- 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.
- Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.
- Maniak Rémi (2005) "Comment bien structurer un abstract pour Organization Studies ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 1, n° 1, pp. 15-16.
- Rynes, Sara. L., Hillman, Amy., Ireland, R. Duane *et al.* (2005) "Everything you've always wanted to know about AMJ (but may have been afraid to ask)", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 5, pp. 732-737.

Sharma Pramodita (2010) "Editor's Note: 2009-A Year in Review", *Family Business Review*, vol. 23, n° 1, pp. 5-8.

Sites Internet

Elsevier (2015) « 5 ways you can ensure your manuscript avoids the desk reject pile: Looking at your submission through the eyes of a journal editor ». In Elsevier [En ligne] <https://www.elsevier.com/authors-update/story/publishing-tips/5-ways-you-can-ensure-your-manuscript-avoids-the-desk-reject-pile>

<http://aom.org/>

<http://smj.strategicmanagement.net/>

<http://oss.sagepub.com/>

<http://www.management-aims.com/>



Le vieux punk

Peut-on réenchanter le processus de publication ?

Héloïse Berkowitz

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Le 5 avril 2016, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) a publié un avis intitulé *Discussion et contrôle des publications scientifiques à travers les réseaux sociaux et les médias : questionnements éthiques* portant, entre autre, sur les failles et conséquences négatives du système de *peer-reviewing* des articles scientifiques : explosion du volume d'articles soumis, accroissement du nombre de revues, multiplication des fraudes scientifiques et des rétractations d'articles, etc.

Étonnamment, l'avis du CNRS ne discute nulle part les conséquences d'une de ses propres initiatives, le classement des revues tel qu'il est par exemple mis en oeuvre dans la section 37 (Économie et gestion). Les effets pervers des classements et autres *rankings* d'écoles ou de journaux académiques sur les pratiques de publication des chercheurs ont pourtant largement été décrits et ont fait l'objet de nombreuses critiques (Osterloh & Frey, 2015 ; Kogut, 2008 ; Charroin, 2013 ; Osterloh *et al.*, 2008). C'est l'idée de technologie invisible développée par Michel Berry (1983). Dans cette perspective mécaniste, les individus maximisent ce sur quoi ils sont évalués et une fois que l'on met en place des systèmes d'évaluation ou de jugement, les acteurs vont s'y conformer mécaniquement (Riveline, 1991). S'il peut exister des apprentissages et des explorations possibles à partir des outils de gestion (Moisdon, 1997), les facteurs d'impacts et autres H index, mais aussi les primes à la publication, constituent autant d'instruments qui vont structurer les comportements dans le monde académique, depuis le recrutement jusqu'au choix des thèses de doctorat en passant par les appels à projets.

Les critiques ne s'arrêtent pas là puisqu'elles touchent aussi les maisons d'édition des revues académiques, accusées de gonfler leurs bénéfices sur le compte de la recherche, mais aussi de mettre les journaux et les relecteurs sous pression (aller toujours plus vite au détriment de la qualité et du travail de fond), ou d'encourager à la seule publication de résultats positifs, sans assurer la moindre gestion des risques (Springer a dû rétracter 64 articles en 2014).

Un certain esprit de désenchantement et d'aigreur souffle alors sur le monde de la recherche, et peut-être quelques pratiques alternatives de la publication permettront-elles de le réenchanter un peu.

Entre *dark* et *open*, les pratiques alternatives de la science collaborative

L'ouverture des données et l'accès gratuit à la connaissance constituent un enjeu contemporain majeur, mis en avant par les politiques et le monde académique, rarement par ceux qui pratiquent vraiment cette ouverture.

D'irréductibles Gaulois défendent des initiatives d'*open science*, dans lequel le système de relecture est ouvert et non anonymisé (*open peer review*). Y publier relève presque d'un acte engagé, politique, puisque les auteurs font dès lors une croix sur le classement de la revue, les classements de type CNRS ne prenant en compte que les revues à comité de lecture en double aveugle censées assurer plus de rigueur scientifique par l'anonymat (aucun biais ne serait introduit dans la relecture puisque, au moins officiellement, on ne sait qui est l'autre). Pourtant, il est aisé d'imaginer qu'au contraire, la visibilité permette d'éviter certains écueils notamment celui de la mauvaise critique d'un lecteur pressé ou agacé et forcerait au contraire à une relecture de fond, soignée et soigneuse, attentive à l'autre à cause d'effets réputationnels. Si aucun système n'est exempt de dérives possibles cela ne devrait pas empêcher d'expérimenter des solutions alternatives.

L'autre dimension de la science collaborative est la diffusion des articles par des voies différentes, qui contournent le système payant des éditeurs de revues. Certains forums mettent ainsi en contact des demandeurs d'articles (ceux qui n'ont pas les moyens d'y accéder par leurs institutions) et des offreurs d'articles qui leur répondent (ceux qui y ont accès par leurs institutions). Le modèle est poussé à l'extrême, voire au-delà des frontières du droit, avec le site Sci-Hub, la première plateforme pirate créée par la neuroscientifique russe Alexandra Elbakyan, qui met à disposition gratuitement des millions d'articles de recherche.

Refuser le système des maisons d'édition constitue également une alternative crédible dans certaines disciplines qui ont su résister à la financiarisation de la production des connaissances scientifiques.

Repenser la relecture : de la pré à la post publication

Le système de relecture en double aveugle est au cœur des débats et la cible des principales critiques, notamment parce qu'il n'empêche ni la fraude ni la publication d'articles creux (quand il ne l'encourage pas, Laroche, 2015). Différentes alternatives existent.

Avant la publication, le PPRI (Pre-publication Independent Replication)¹ est un système de test des résultats avant la publication des articles de recherche (Schooler, 2014), dérivé du problème de non répliquabilité des résultats dans bien des disciplines, majoritairement, en économie et en psychologie (Open Science Collaboration, 2015). L'idée, simple et de bon sens, consiste à vérifier la robustesse des résultats avant même qu'ils ne soient diffusés, dans des laboratoires indépendants – ce qui soulève des questions de coût et d'impartialité.

Le « Pipeline Project » est un projet de l'INSEAD qui a soumis à un test de répliquabilité dix hypothèses étudiées en laboratoire. Par exemple, a été sélectionné pour test, le « *Burn-in-hell effect* », selon lequel les participants pensent que des dirigeants sont plus susceptibles de brûler en enfer que des membres de catégories sociales définies par un comportement anti-social (comme les casseurs). Le test a été effectué dans vingt-cinq laboratoires indépendants. 60 % des hypothèses ont passé le test de répliquabilité. Deux ont échoué entièrement. Une a fonctionné aux États-Unis

1. <http://retractionwatch.com/2016/03/31/what-if-we-tried-to-replicate-papers-before-theyre-published/>

et échoué partout ailleurs et une dernière a été validée mais ses effets ont été minorés entre l'étude originale et les répliques. Un article a été publié à partir des résultats, rassemblant tous les auteurs impliqués et présentant les avantages et inconvénients de cette méthode de science collaborative (Schweinsberg *et al.*, *forthcoming* voir Figure 1).

Figure 1. Première page de l'article publié à partir d'un projet collaboratif de test de répliquabilité avant publication

The pipeline project: Pre-publication independent replications of a single laboratory's research pipeline

Martin Schweinsberg^{a,*}, Nikhil Madan^a, Michelangelo Vianello^b, S. Amy Sommer^c, Jennifer Jordan^d, Warren Tierney^a, Eli Awtrey^e, Luke Lei Zhu^f, Daniel Diermeier^g, Justin E. Heinze^h, Malavika Srinivasanⁱ, David Tannenbaum^g, Eliza Bivolaru^a, Jason Dana^j, Clinton P. Davis-Stober^k, Christilene du Plessis^l, Quentin F. Gronau^m, Andrew C. Hafenbrackⁿ, Eko Yi Liao^o, Alexander Ly^m, Maarten Marsman^m, Toshio Murase^p, Israr Qureshi^q, Michael Schaefer^a, Nico Thomley^a, Christina M. Tworek^r, Eric-Jan Wagenmakers^m, Lynn Wong^a, Tabitha Anderson^s, Christopher W. Bauman^t, Wendy L. Bedwell^u, Victoria Brescoll^j, Andrew Canavan^s, Jesse J. Chandler^v, Erik Cheries^w, Sapna Cheryan^e, Felix Cheung^{x,y}, Andrei Cimpian^t, Mark A. Clark^z, Diana Cordon^s, Fiery Cushman^j, Peter H. Ditto^l, Thomas Donahue^s, Sarah E. Frick^u, Monica Gamez-Djokic^{a,z}, Rebecca Hofstein Grady^t, Jesse Graham^{ab}, Jun Gu^{ac}, Adam Hahn^{ad}, Brittany E. Hanson^{ae}, Nicole J. Hartwich^{ad}, Kristie Hein^s, Yoel Inbar^{af}, Lily Jiang^e, Tehllyr Kellogg^s, Deanna M. Kennedy^{ag}, Nicole Legate^a, Timo P. Luoma^{ad}, Heidi Maibuecher^s, Peter Meindl^{ah}, Jennifer Milesⁱ, Alexandra Mislin^z, Daniel C. Molden^{ab}, Matt Motyl^{ae}, George Newman^j, Hoai Huong Ngo^{ah}, Harvey Packham^{ai}, Philip S. Ramsay^u, Jennifer L. Ray^{aj}, Aaron M. Sackett^{ak}, Anne-Laure Sellier^c, Tatiana Sokolova^{ca}, Walter Sowden^h, Daniel Storage^r, Xiaomin Sun^{am}, Jay J. Van Bavel^{aj}, Anthony N. Washburn^{ae}, Cong Wei^{am}, Erik Wetter^{an}, Carlos T. Wilson^s, Sophie-Charlotte Darroux^a, Eric Luis Uhlmann^{a,*}

^a INSEAD, France and Singapore

^b University of Padova, Italy

^c HEC Paris, France

^d University of Groningen, The Netherlands

^e University of Washington, United States

^f University of Manitoba, Canada

^g University of Chicago, United States

^h University of Michigan, United States

ⁱ Harvard University, United States

^j Yale University, United States

^k University of Missouri, United States

^l Rotterdam School of Management, Erasmus University, The Netherlands

^m University of Amsterdam, The Netherlands

ⁿ Carlos Labon School of Business and Economics, Portugal

^o Macau University of Science and Technology, Macau

^p Roosevelt University, United States

^q IE Business School, IE University, Spain

^r University of Illinois at Urbana-Champaign, United States

^s Illinois Institute of Technology, United States

^t University of California, Irvine, United States

^u University of South Florida, United States

^v Mathematical Policy Research, Institute for Social Research, University of Michigan, United States

^w University of Massachusetts Amherst, United States

^x Michigan State University, United States

^y University of Hong Kong, Hong Kong

^z American University, United States

^{ab} Northwestern University, United States

^{ac} University of Southern California, United States

^{ad} Monash University, Australia

^{ae} Social Cognition Center Cologne, University of Cologne, Germany

* Corresponding authors.

E-mail addresses: martin.schweinsberg@insead.edu (M. Schweinsberg), eric.luis.uhlmann@gmail.com (E.L. Uhlmann).

Les avantages théoriques de ce système semblent assez évidents mais il pose des problèmes tout aussi clairs pour les chercheurs qualitatifs. Que signifie la répliquabilité en recherche qualitative ? Et quel en est le coût ? Il semble difficile de concevoir la réplique d'un projet de recherche intervention. Faut-il imaginer d'autres dispositifs de test et d'évaluation de la recherche intervention ? La question demeure ouverte.

Après publication, on trouve le PPPR (*Post publication peer reviewing*) avec des acteurs comme PubPeer. Il s'agit de plateformes de discussions anonymes post-publication des articles par les pairs. Un article suspect, par sa méthodologie par exemple, peut donc être soumis sur la plateforme et discuté par les membres de la communauté. Prenons comme exemple : "Bringing the Institutional Context Back In: A Cross-National Comparison of Alliance Partner Selection and Knowledge Acquisition", de Gurneeta Vasudeva, Jennifer W. Spencer & Hildy J. Teegen publié dans *Organization Science* en 2013. Un commentaire d'un participant non enregistré critique la validité des résultats statistiques (Figure 2), ce qui a provoqué une correction de l'article (voir Figure 3). C'est souvent le cas des articles sur cette plateforme.

0 Unregistered Submission: (May 18th, 2015 7:45pm UTC)

The regression results in this article perhaps require clarification. Table 3 on p. 332 shows regression models with beta coefficients, robust standard errors, and significance tests using the 5%, 1%, and 0.1% levels of significance (one-tailed). This means that t-statistics must be at least 1.64 before a coefficient can be flagged as significant at the lowest threshold of $p < 0.05$. Several of the coefficients do not seem to meet this criterion, even though they are flagged as significant beyond $p = 0.05$, while others do meet this criterion yet are not flagged as significant beyond $p = 0.05$:

Control variables:

- Partners' technological experience (model 1a): $t = 0.04/0.006 = 6.67 \rightarrow$ not flagged as significant
- Partners' proportion of foreign investors (model 1a): $t = -0.03/0.29 = -0.1 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.01$
- Partners' portfolio technological impact (model 1a): $t = 28.08192/3.33 = 8.43 \rightarrow$ not flagged as significant
- No. of prior citations to others in country (model 1a): $t = 0.15/0.15 = 1 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.01$
- No. of prior alliances between partners (model 1a): $t = 9.82/7.451.77 = 0.001 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.05$
- Country degree centrality (model 1a): $t = 0.28/0.03 = 9.33 \rightarrow$ not flagged as significant
- Country degree centrality (model 1d): $t = -0.07/0.05 = -1.4 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.05$
- Country GDP (model 1c): $t = -0.27/0.19 = -1.42 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.05$
- Country individualism (model 1a): $t = 0.01/0.02 = 0.5 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.05$

Explanatory variables:

- Country corporatism * Social value (model 1b): $t = 0.15/0.43 = 0.36 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.05$
- Country corporatism * Technological value (model 1b): $t = -0.24/0.17 = -1.41 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.05$
- Country corporatism * Technological value (model 1d): $t = 0.200/0.22 = 0.91 \rightarrow$ flagged as significant $p < 0.05$

One likely possibility is that the coefficients actually represent standardized regression coefficients (even though in that case, some effect sizes in the table are extremely large, i.e., > 5) and we hope the authors might be able to clarify this.

[Reply](#)
[Report](#)
[Permalink](#)

0 Unregistered Submission: (May 27th, 2015 4:17pm UTC)

The table is riddled with inconsistencies. Can the authors perhaps explain the above issues?

Erratum

Permalink: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2015.0997>

Published Online: July 31, 2015

Page Range: 1261 - 1261

[Citation](#)
[Full Text](#)
[PDF](#)
[Related](#)

In the article "Bringing the Institutional Context Back In: A Cross-National Comparison of Alliance Partner Selection and Knowledge Acquisition" by Gurneeta Vasudeva, Jennifer W. Spencer, and Hildy J. Teegen (*Organization Science*, March–April 2013, pp. 319–338), Table 3 on page 332 was incorrect. The table has been corrected in the online version, and the associated explanation of results is provided on page 331 of the online version. The main findings and conclusions of the study remain unchanged.

Figure 2. Extrait de la discussion PubPeer de l'article Vasudeva, et al. 2013

Figure 3. Corrections de l'article sur la page d'Organization Science

Un article du *Journal of Operations Management* a été retiré suite à sa discussion sur PubPeer : "RETRACTED: The relationship between brokers' influence, strength of ties and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks" Adegoke

Oke, Moronke Idiagbon-Oke, Fred Walumbwa, *Journal of Operations Management* (2008).

PubPeer pose cependant certains problèmes, tels que les fraudes ou le « *sockpuppet* » (faux-nez), le *spam* ou la perturbation des débats, problèmes qui sont ceux des débats en ligne en général. Certes, seuls les premiers et les derniers auteurs d'un article avec un identifiant de type DOI, PubMed ID, ou arXiv ID peuvent créer un compte, et débattre (anonymement ou non), mais les commentaires sont possibles même pour des utilisateurs non enregistrés. Malgré cela, la mise en évidence des failles de certains articles peut conduire à des corrections, des rétractations ou à des accusations de fraude sur des sites comme RetractionWatch, qui opère le nécessaire travail de suivi des rétractions et des dénonciations de fraude. Cependant, pour les revues, le coût d'une rétractation étant beaucoup plus élevé que celui d'une simple correction, la seconde paraît logiquement la plus courante. C'est aussi une des raisons pour lesquelles l'utilisation de la PPIR, présentée précédemment, sa généralisation et sa démocratisation auraient plus d'avantages que la discussion post-publication, même si celle-ci joue un rôle essentiel.

Parmi les devoirs et responsabilités du chercheur vis-à-vis de la communauté académique, on trouve celui de relecture, pour des revues à comité de lecture ou pour des conférences. S'engager dans de tels processus, PPIR, avant publication, et PPPR, post publication, ne font-ils pas autant partie de ces devoirs ?

Repenser la citation : le superscripting

Une autre des critiques du système porte sur les indicateurs de publication. Les analyses bibliométriques font le postulat que le nombre de citations d'un papier (et par là, d'une revue) est représentatif de la qualité de la recherche en question. Même ne prendre que les citations de ce papier dans les meilleures revues est intrinsèquement défectueux puisqu'il peut s'agir de « *name dropping* » (le fait de citer sans l'avoir lu une recherche juste parce qu'il est judicieux de la citer). Mais il y a pire : un article peut se retrouver très cité alors qu'il est critiqué et démonté. Les indices de citations reviennent donc à dire que toute publicité est bonne à prendre. C'est le biais de la mesure quantitative indifférenciée.

Anicich (2014) propose donc un système de *superscripting* des bibliographies, *i.e.* un codage des citations en fonction de leur utilisation. Dans l'exemple suivant, ce sont les petits exposants finaux :

Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2012). When hierarchy wins evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398–406.^c

Josephs, R. A., Sellers, J. G., Newman, M. L., & Mehta, P. H. (2006). The mismatch effect: When testosterone and status are at odds. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 999–1013.^t

Leavitt, H. J. (2005). *Top down: Why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively*. Boston, MA: Harvard Business School Press.^c

Markman, K. D., Lindberg, M. J., Kray, L. J., & Galinsky, A. D. (2007). Implications of counterfactual structure for creative generation and analytical problem-solving. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 312–324.^m

Mazur, A., & Booth, A. (1998). Testosterone and dominance in men. *Brain & Behavioral Sciences*, 21, 353–397.^t

Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2008). Desire to acquire: Powerlessness and compensatory consumption. *Journal of Consumer Research*, 35, 257–267.^M
(Anicich, 2014, p. 683)

Anicich propose six catégories de citations : les références dont les résultats sont Consistent (c) avec ceux du papier, sont *Replicated* (r) par le papier, sont *Inconsistent* (i), ou *Failed* (f) lorsque les résultats n'ont pas réussi à être répliqués dans la recherche, (t) lorsque les références ont été utilisées pour construire la *Théorie*, ou (m) lorsqu'elles ont été utilisées d'un point de vue *Méthodologique*. Des indices peuvent être ensuite calculés à partir de ces exposants. Il serait peut-être judicieux de rajouter une catégorie d'auto-citation afin de minorer le calcul des indices.

Ce système a pour avantage de faire peser la majorité de la tâche sur les auteurs eux-mêmes, supposés avoir lu et connaître les références qu'ils utilisent et donc censés pouvoir catégoriser facilement les citations, même si Anicich recommande l'utilisation de tierces parties (les maisons d'édition ?) pour effectuer ce travail afin d'éviter des codages par imitation. L'idée serait de construire des indices de citations plus riches et plus pertinents, mais aussi de suivre la vie des articles, les modes de publication, les tendances dans les journaux et de mettre en évidence les controverses et les écoles de pensée. Si les écueils semblent nombreux et le coût d'entrée trop élevé sans le soutien fort d'institutions et de chercheurs réputés, les réflexions que suscite ce système demeurent intéressantes.

Conclusion

Dans un secteur de plus en plus schizophrénique, qui prétend encourager le collectif tout en idolâtrant les chercheurs *stars* et en évaluant individuellement la recherche ; qui pousse à la publication dans des revues classées dès la thèse tout en réduisant la durée du travail doctoral et en critiquant parfois vertement le résultat final qu'est la thèse par articles ; qui produit une logorrhée académique, superficielle sur les sujets à la mode tout en conservant les classements et autres technologies invisibles qui en sont la cause ; qui se réclame d'un idéal de science ouverte tout en mettant en place des systèmes payants extrêmement lucratifs, les pratiques et dispositifs alternatifs de collaboration ouverte paraissent de plus en plus attractifs de par l'esprit et les valeurs qu'ils véhiculent.

D'aucuns diront peut-être « oui, mais... ». Les satanées technologies invisibles qui structurent les recrutements et ensuite les carrières subsisteront malgré tout. Mais peut-on sincèrement penser que le système actuel est durable, étant donné l'explosion non seulement du volume de publications mais aussi du temps de publication (on peut compter jusqu'à cinq voire huit ans pour une revue de rang A, soulevant ainsi des questions de pertinence des résultats) ? Il ne tient qu'à nous de publier autrement et de favoriser des modes de diffusion du savoir plus diversifiés (blogs, sites d'information comme *TheConversation* ou *Huffington Têtes Chercheuses*, MOOC, et bien sûr livres – encouragés notamment par la FNEGE) mais aussi de militer activement pour un monde de la recherche meilleur. La parcimonie, la joie et le bon goût pourraient être dès lors des valeurs clés du réenchantement ■

Références

Anicich Eric M. (2014) “What Lies Within Superscripting References to Reveal Research Trends”, *Perspectives on Psychological Science*, vol. 9, n° 6, pp. 682-691.

- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en Gestion de l'École polytechnique.
- Charroin Jean (2013) "Le classement de Shanghai comme technologie invisible", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 4, pp. 35-42.
- Kogut Bruce (2008) "Rankings, schools, and final reflections on ideas and taste", *European Management Review*, vol 5, n° 4, pp. 191-194.
- Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.
- Moisdon Jean-Claude (1997) "Du mode d'existence des outils de gestion", Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, Paris, 23 janvier, pp. 5-38.
- Open Science Collaboration (2015) "Estimating the reproducibility of psychological science", *Science*, vol. 349, n° 6251, p. aac4716.
- Osterloh Margit & Frey Bruno S. (2015) "Ranking Games", *Evaluation review*, vol. 39, n° 1, pp. 102-129.
- Osterloh Margit, Frey Bruno S. & Homberg Fabian (2008) "Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes", *Gérer et Comprendre*, n° 91 (mars), pp. 48-54.
- Riveline Claude (1991) "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", *Gérer et Comprendre*, n° 25 (décembre), pp. 50-62.
- Schooler Jonathan W. (2014) "Turning the Lens of Science on Itself Verbal Overshadowing, Replication, and Metascience", *Perspectives on Psychological Science*, vol. 9, n° 5, pp. 579-584.
- Schweinsberg Martin, Madan Nikhil, Vianello Michelangelo, Sommer S. Amy, *et al.* (Forthcoming) "The pipeline project: Pre-publication independent replications of a single laboratory's research pipeline", *Journal of Experimental Social Psychology*.

... pour aller plus loin

- Sci-hub : <http://sci-hub.cc>
- Pubpeer : <https://pubpeer.com>
- Retractionwatch : <http://retractionwatch.com>





Les affres de l'écriture ou comment aider un doctorant bloqué sur son clavier

Hervé Dumez

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

*Relire est terrible.
(Eugène Onéguine)*

La publication est aujourd'hui le centre de toutes les attentions. On y consacre des articles (et ceux de ce dossier permettent d'y réfléchir comme ils donnent des indications pratiques). Des séminaires se tiennent tous les mois, au cours desquels des éditeurs en chef de revues nous expliquent ce que doit être une bonne proposition d'article.

Mais pour publier, encore faut-il écrire. Et tous ceux qui se sont confrontés à ce processus en apparence si simple en savent les difficultés – il serait plus juste de dire les angoisses.

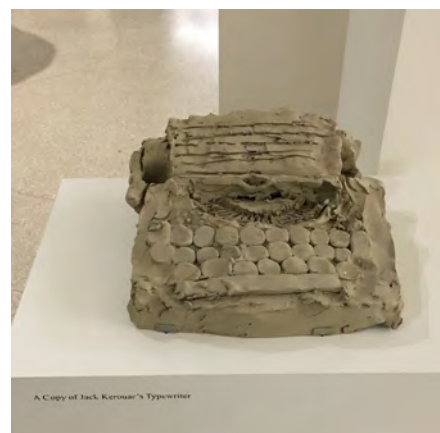
C'est d'elles, ainsi que des pratiques apparemment les plus triviales et qui ne le sont pas – composer une phrase ou construire un paragraphe – dont ce petit texte va traiter. Il s'inspirera essentiellement de deux livres dévolus au travail intellectuel et à l'écriture (Elbow, 1998 ; Guitton, 1986/1951¹).

1. C'est Bruno Latour qui m'a fait lire Guitton, ce dont je ne le remercierai jamais assez.

La fuite

Comme le note Elbow (1998), la plupart du temps d'écrire, et la plus grande partie de l'énergie d'écrire, se passent à ne pas écrire : s'inquiéter, s'interroger, multiplier les préliminaires. Le premier rapport à l'écriture est la tentation de fuir. Pour peu qu'on ait à écrire un texte, un article, une communication, une thèse ou un livre, la réaction la plus naturelle est de vouloir échapper à ce *pensum* et elle peut prendre des formes diverses.

La plus simple est de se lever et de quitter son clavier, pour aller faire du rangement, ou une course dont on s'aperçoit qu'on l'a longtemps repoussée et qui s'impose soudain comme urgente. La plus évoluée consiste à se dire qu'il nous manque quelque chose pour pouvoir commencer (et il nous manque effectivement toujours quelque chose : un article ou un livre qu'on n'a pas lu, des données qu'on n'a pas collectées, un entretien qu'il aurait fallu faire et qui apparaît brusquement décisif). Et l'on ne parvient pas alors à mobiliser le monceau de données et de lectures que l'on a, paralysé que l'on est par ce que l'on n'a pas :



Une copie de la machine à écrire de Jack Kerouac, Guggenheim, (12 avril 2016)

Some people are paralyzed by the process of extensive research for a major report or paper. The more research you do, the more impossible it is to start writing. You already have so much material – whether it is in your head or in your notes – that you can't find a place to start, you can't find a beginning to grab hold of in tangled ball of string. You can write more notes but you can't start. Besides, you never feel you have finished your research: there are a couple more books or articles to get a hold of; they sound promising: better not to write anything yet because they probably have some very important material that will change the whole picture. This is the path to panicked 3 A.M. writing the night before the due date. (Elbow, 1998, p. 64)

Une autre façon de se bloquer dans l'écriture est de suivre les conseils que l'on vous a serinés depuis le lycée :

- définir le point important de ce qu'on veut dire, la thèse ;
- peaufiner chaque paragraphe une fois qu'on l'a écrit avant de passer au suivant (notamment l'introduction, alors qu'on n'a pas écrit le texte auquel l'introduction doit introduire) ;
- chercher le mot exact (au lieu de poser trois mots « mauvais » et de regarder où ils peuvent mener) ;
- chercher à éliminer les fautes d'orthographe et de grammaire ;
- travailler dur pour fixer le plan définitif ;
- chercher à équilibrer les parties et les paragraphes ;
- anticiper les critiques que l'on pourrait faire au texte ;
- lire, relire, relire encore les phrases et les paragraphes en cherchant à les améliorer.

Essayer de pratiquer cela est le meilleur moyen de ne jamais parvenir à écrire une ligne. Laissez cela aux normaliens agrégés qui ont passé les plus belles années de leur jeunesse à se plier à l'exercice. Mis à part ce profil très particulier, personne à peu près n'est capable d'écrire en s'appliquant de telles règles. Ni vous sans doute, ni moi en tout cas.

Que vous ayez ou non pratiqué cette manière de faire, ayant conçu votre plan détaillé ou vous lançant dans l'écriture sans filet, vous venez d'écrire finalement une phrase. Survient alors un autre problème et votre angoisse prend une autre forme. Elle vous empêchait d'écrire, elle vous dissuade maintenant de continuer. Vous avez voulu dire quelque chose, et une phrase vous est venue. Aussitôt, vous vous dites : ce ne sont pas les bons mots, ce n'est pas ce que je voulais dire.

Bref, il apparaît impossible de commencer :

Rien n'est plus difficile que de commencer. Je ne m'étonne plus qu'on ne m'ait jamais appris les commencements. En toutes choses, l'idée d'entreprendre favorise l'angoisse, puis la paresse, enfin l'orgueil ou le désespoir. Je crois qu'il faut éviter le plus possible d'avoir à commencer. Et le mieux pour cela est de continuer et de reprendre. Quant à l'art de finir, il est simple : c'est l'interruption. (Guitton, 1986/1951, p. 154)

Les affres de l'écriture sont très exactement celles qu'évoque Guitton, dans l'ordre qu'il décrit. D'abord, il y a l'angoisse qui paralyse : j'ai l'impression que je n'ai rien d'intéressant à dire. Ensuite vient la paresse : j'ai une thèse ou une communication à écrire, mais je me disperse et me perds en d'autres activités stériles (je dois relire mes notes, lire DiMaggio et Powell que je cite sans les avoir lus, débarrasser le lave-vaisselle, etc.). L'orgueil vient alors : tel Einstein en 1905, je vais écrire la thèse, l'article, la communication du siècle, le chef d'œuvre scientifique absolu. Tout se termine dans le désespoir quand l'esprit d'Einstein n'est décidément pas au rendez-vous.

On touche là à quelque chose de fondamental : écrire suppose deux qualités en conflit – créer et critiquer. Il faut parvenir à séparer les deux. Il faut créer, écrire, de manière libre, sans critique, puis critiquer et réviser. On ne crée bien, de manière inventive, qu'en écartant la critique, et on ne critique bien qu'en écartant la création.

Il est essentiel, pour pouvoir écrire, de parvenir dans un premier temps à mettre entre parenthèses toute velléité de critique sur ce que l'on est en train d'écrire, de se faire confiance, expérience difficile et peu familière :

The secret of success in getting words down on paper is learning to adopt a crucial attitude that is new for most people: a sense of trust that when you have the germ of an idea or even just the hankering for one, you will be led sooner or later to the words you are looking for if you just start in writing. You need to learn to avoid that commoner response to the itch of an idea: waiting and not writing till you see things clearly and have the words you want already in your head. (Elbow, 1998, pp. 47-48)

Le tableau qui vient d'être fait paraît sombre. Écrire est-il vraiment si difficile ? Deux points, ici. Certes, les choses ne sont sans doute pas toujours si dramatiques. Il arrive que l'on ait quelque chose à écrire, que l'on se fasse un plan détaillé, et qu'on arrive à le suivre. Si c'est le cas, nul besoin de continuer à lire ce texte. Mais une certaine expérience montre que tout le monde, chercheurs, écrivains, doctorants, rencontre à un moment ou un autre les affres de l'écriture. Le phénomène est banal, plus répandu que la facilité à écrire, et le présent texte porte sur cette banalité. Second point. Écrire avec facilité est en réalité inquiétant. Elbow raconte une expérience qu'il pense générale : il avait buté sur un texte, sans pouvoir l'écrire. Et puis, le lendemain, voilà que le texte coule naturellement. L'auteur ne parvenait pas à dire ce qu'il voulait dire, et brusquement tout venait de manière fluide. Un grand soulagement. Deux jours après, il se relit et trouve le texte totalement insipide. Il en retient ceci : écrire, c'est surmonter une certaine résistance, dompter un serpent ou un démon. Si on casse les reins du serpent ou du démon, on fait de la nouille molle. Il faut surmonter le serpent, mais surtout pas le tuer. Souvent, les gens qui écrivent avec facilité, arrivent à dire ce qu'ils veulent dire sans problème, et sont horriblement ennuyeux à lire. Aucune résistance dans les mots, aucune énergie. « *To write is to overcome a certain resistance* » (Elbow, 1998, p. 18).

Partons donc de cette constatation : écrire est difficile et doit l'être. La réaction normale face à la nécessité d'avoir un texte à écrire est la fuite, sous toutes ses formes possibles. On attend d'avoir les idées pour pouvoir écrire, et on attend longtemps, dans la mesure où il faut justement écrire pour que les idées aient une chance de s'éclaircir. Partons de cette autre constatation. Si vous êtes agrégée et que vous avez passé un an ou deux à ne faire que des plans détaillés, si cette pratique vous est devenue consubstantielle, ne vous en privez pas. Mais si vous n'avez jamais passé l'agreg, faire un plan détaillé de ce que vous voulez écrire est le plus souvent le meilleur moyen pour n'arriver jamais à écrire une ligne. Vous risquez de perdre un temps fou :

Pas de plan fixé d'avance, qui arrête l'élancement de l'esprit et fait ressembler le travail d'imagination à celui du fonctionnaire, occupé de combler toutes les alvéoles. Il ne s'agit pas de faire un plan, mais de déterminer un axe, ce qui est tout autre chose. L'axe est un plan de vie. Le plan, un axe de mort. (Guitton, 1986/1951, p. 153)

Que faut-il alors faire ?

L'écriture libre

Il faut apprendre à écrire librement, mais en se forçant à avancer. Avec ou sans plan, aucune importance, sans chercher la perfection (« *Le désir de perfection glace.* » – Guitton, 1986/1951, p. 71). Écrivez une lettre, par exemple. À votre père, qui n'a jamais compris quel était le sujet de votre thèse. À votre directeur de thèse pour lui expliquer pourquoi les lectures qu'il vous a imposées sur la théorie néo-institutionnelle vous ennuiant profondément. Puisque vous avez à écrire une revue de littérature, faites un mémoire (Dumez, 2016) sur les articles et livres qui vous ont intéressé(e), et expliquez pourquoi ; faites-en un sur ce qui vous apparaît faible ou faux dans ce que vous avez lu, et pourquoi. Concernant votre matériau empirique, écrivez sur les incidents significatifs, les surprises que vous avez eues. Pourquoi tel événement, telle réaction d'un acteur, ont-il été des surprises pour moi ? Quelle était ma « *background theory* » (Aliseda, 2006, p. 30) ? Que ce soit sur la littérature ou sur votre matériau empirique, écrivez sur ce sur quoi vous avez envie d'écrire, sans vous poser la question de savoir si c'est par là qu'il faut commencer à écrire. Surtout, ne cherchez pas à faire une introduction : vous n'avez pas encore les idées assez claires, elles se bousculent, et de toute façon, vous devrez la réécrire. Vous écrivez un brouillon, comme il vous vient, en vous obligeant à avancer. Ce sera ce que Barrès, repris par Guitton, appelait un monstre. Songez à Pascal. Ses *Pensées* sont quelquefois une phrase isolée, quelquefois des notes, un paragraphe isolé, ou une partie rédigée :

Retenons, à notre niveau scolaire, de cet exemple inimitable, que le monstre résulte d'une rédaction faite en se forçant à écrire aussitôt que le sujet est donné et vaille que vaille, sans esprit d'incertitude et de retour. Certes, pour rédiger ainsi, il faut user de contrainte avec soi-même ; se précéder, s'anticiper, aller au-delà de ce qu'on croit savoir ou pouvoir. La plupart du temps nous ignorons nos richesses : nous savons plus que nous croyons savoir ; Un monstre s'enfante dans la douleur. Mais il existe une différence infinie entre le plus mauvais des brouillons et l'idée pure inexprimée. Ce monstre vous sera une glaise originelle. Vous ne sauriez croire l'avantage d'avoir une première matière résistante, à laquelle vous pouvez vous appliquer. Car il est plus aisé de corriger, de raturer, de reprendre que de faire, d'inventer, de créer. (Guitton, 1986/1951, p. 70)

Ou, en version anglo-saxonne :

In any event spend the first half of your time making yourself write down everything you can think of that might belong or pertain to your writing task: incidents that come to mind for your story, images for your poem, ideas and facts for your essay or report. Write fast. Don't waste any time or energy on how to organize it, what to start with, paragraphing, wording, spelling, grammar, or any other matters of presentation. Just get things down helter-skelter. If you can't find the right word, just leave a blank. If you can't say it the way you want to say it, say it the wrong way. (if it makes you feel better, put a wavy line under those wrong bits to remind you to fix them). (Elbow, 1998, pp. 26-27)

Prenez soin de ne jamais vous critiquer. Si vous vous arrêtez parce que vous avez un doute, ne vous dites qu'une chose : « *Get your pencil moving, Mac.* » (Elbow, 1998, p. 46). Par contre, pas trop de digressions. Si vous pensez que telle phrase n'a plus rien à voir, arrêtez d'écrire et repartez du point où vous avez commencé à diverger. Pas trop de répétitions non plus. Si une idée vous vient, qui interrompt le cours de l'écriture, notez-là sur le côté, et continuez d'écrire ce que vous étiez en train d'écrire. Si cela vous obsède, laissez tomber le cours principal et développez la nouvelle idée.

Quand vous êtes fatigué, faites une pause, relisez, et extrayez un point important de tout ça en une phrase. Repartez alors de cette phrase et recommencez à écrire

librement. Voilà : il faut écrire, non-stop, ne pas s'arrêter. Puis faire une pause et mettre en perspective. Et recommencer à partir de là.

Dormir

Vous avez écrit. La première chose est alors de faire une pause. Allez dormir, vous promener, lire, faites du rangement dans vos papiers, vos dossiers, vos fiches. Videz le lave-vaisselle.

Dans cette période d'apparence vide, il se fait un travail. Après l'enfantement du monstre, il subsiste dans l'esprit des directions de pensée, des préoccupations, des sentiments de lacune, des schémas en train de se chercher eux-mêmes et, comme disait Bergson, « dynamiques ». L'esprit de celui qui cherche est rempli de questions, d'idées de manœuvre, de projets ébauchés, d'itinéraires, de positions d'affût : car l'esprit ne dort pas. [...] Cet état de demi-éveil et de demi-sommeil, c'est le repos dont je parle, c'est-à-dire la disponibilité patiente. (Guitton, 1986/1951, p. 73-74)

Ne vous précipitez pas en tout cas pour réviser : « *Premature revising is counterproductive in various ways* » (Elbow, 1998, p. XXIV). C'est s'interdire d'avoir des idées originales. On se concentre sur la surface (les fautes, ce qui ne va pas), au lieu d'être créatif. Donc, laissez passer un moment entre l'écriture du monstre et la révision.

La nuit porte conseil, l'esprit se discipline et mûrit, simplement par le fait du temps. (Guitton, 1986/1951, p. 63)



Monsieur et Madame Einstein
juste après la conception de
leur fils, le génial Albert

Réviser le texte et le réécrire

Elbow donne les conseils suivants.

Première étape, vous repérez à la relecture les passages qui vous paraissent bons et vous les marquez.

Deuxième étape, vous identifiez le point central de votre propos et vous placez les bons passages dans le bon ordre. Si vous n'arrivez pas à mettre la main sur le point central, alors cherchez le bon ordre : le cœur de votre propos en découlera.

Troisième étape : vous repérez ce qui vous paraît maintenant important et que vous n'avez pas mis dans le brouillon. Exprimez-le à chaque fois d'une phrase.

Maintenant, donc, vous avez le plan, l'enchaînement des paragraphes (même si certains ne sont faits que d'une phrase) et l'ensemble de tout ce que vous voulez dire. Il se peut que vous n'avez toujours pas le point central. Pas de problème.

Quatrième étape, vous écrivez l'ensemble du texte, sans le premier paragraphe. Soit vous maintenez les paragraphes, en écrivant des transitions entre eux. Soit vous les réécrivez : cela ira vite, puisque vous avez maintenant l'ensemble des points que vous voulez faire passer, et leur ordre. Très probablement, le point central apparaîtra au cours de cette réécriture. Si ce n'est pas le cas, il y a une dernière solution, douloureuse : prenez la meilleure des idées que vous avez pu trouver, ne maintenez que les paragraphes qui collent avec elle, et jetez le reste (dont, forcément, des bons morceaux, c'est ce qui est douloureux).

Dernière étape : vous échangez la position de l’auteur pour celle du lecteur – le moyen le plus simple est de se lire le texte à haute voix, le gueuloir de Flaubert.

Ultime étape : vous finissez en corrigeant les fautes de grammaire et d’orthographe (Word va vous le faire).

Un point est essentiel dans ce processus : « *In thinking about the whole process of quick revising, you should realize that the essential act is cutting.* » (Elbow, 1998, p. 37)

Au cours de cette réécriture, vous pouvez désormais prêter attention à deux éléments fondamentaux de l’écriture : la phrase et le paragraphe.

Les phrases

Lorsque vous écrivez, même dans un journal ou des notes, ne pratiquez jamais le tiret suivi de trois mots, ce que les Anglo-Saxons appellent « *bullet point* ». Il ne faut jamais écrire que des *phrases*. D’une part, quand vous relirez ce que vous avez écrit six mois après, le tiret avec les trois mots ne voudra plus rien dire pour vous alors que la phrase aura toujours un sens. D’autre part, on ne peut éclaircir sa pensée qu’en écrivant des phrases complètes.

La clef d’une phrase est le verbe. C’est par les verbes que l’on pense : « *Je me rappelle un temps où je ne voulais écrire que par opérations. Tout portait sur les verbes, et ceux-ci aussi simples ou communs que possibles* » (Valéry, 1974, p. 1217). Mais attention, des verbes d’action. Les deux auxiliaires marquent la pauvreté de pensée. Pire, l’auxiliaire être charrie dans son usage un tombereau de préjugés, de choses mal ou im-pensées. Karl Weick explique qu’il s’interdit de l’employer quand il cherche à analyser une situation :

In my own theorizing I often try to say things without using the verb to be. This tactic, known as “e-prime” (Kellogg, 1987), means that I’m not allowed to say “Wagner Dodge is a taciturn crew chief.” Instead, I’m forced to be explicit about the actions that went into the prohibited summary judgment. Now I say things like, “Wagner Dodge surveys fires alone, issues orders without explanations, assumes people see what he sees, mistrusts words, overestimates the skills of his crews. When I’m forced to forego the verb to be, I pay more attention to particulars, context, and the situation. I also tend to see more clearly what I am not in a position to say. If I say that Dodge overestimates the skills of his crews, that may or may not mean that he is taciturn. It all depends on other concrete descriptions of how he behaves. (Weick, 2007, p. 18)

Donc toujours des phrases. Faites-les simples. Proust ou Thomas Mann ont maîtrisé la phrase d’un quart de page mais ils sont à peu près les seuls et la lisibilité d’un texte est directement liée à la longueur des phrases : plus elles sont courtes, mieux le texte est lisible. Encore une fois, construisez-les à partir du verbe, en évitant les auxiliaires et surtout être.

Le paragraphe

Dans le processus de révision et de réécriture tel que le décrit Elbow plus haut, vous avez dû noter deux choses : l’insistance mise sur les transitions et celle placée sur la formulation d’une phrase qui résume l’idée principale sur laquelle le paragraphe est construit.

Guitton enseignait à ses élèves l'art de la transition. Ils en avaient fait une chanson :

On dit qu'on va dire

On dit

On dit qu'on a dit

Un écriteau portant ces vers devrait être affiché à côté de chaque clavier. Il faut ne dire qu'une chose à la fois, dire qu'on va la dire, la dire, dire qu'on l'a dite, et ne pas craindre donc de se répéter. C'est la raison pour laquelle un titre ne devrait jamais être suivi immédiatement d'un sous-titre, sans qu'une introduction n'ait été écrite, annonçant quelles vont être les subdivisions de la section (1. revue de littérature ; puis, introduction : cette revue de littérature va présenter et analyser trois courants ; et ensuite : 1.1. Premier courant. Et non : 1. Revue de littérature ; directement suivi de : 1.1. Le Néo-institutionnalisme). Il faut dire ce que l'on va dire, en précisant les articulations, dans une courte introduction. On répétera ensuite, mais :

Répéter diversement, redire de manière neuve, ce sera toujours la règle de l'art de parler aux hommes. (Guitton, 1986/1951, p. 85)

Mais surtout, chaque paragraphe doit être écrit à partir d'une phrase qui énonce l'idée centrale sur laquelle il va être construit. Si l'on suit l'écriture libre, on écrit un passage librement, en se laissant aller. Puis on fait une pause. On relit le passage et on en extrait l'idée centrale. On la formule en une phrase. Puis on réécrit le passage à partir de cette phrase. Elle doit être de la forme : « C'est ainsi que... » « On voit par-là que... » « Concluons donc en disant que... » « Nul ne niera donc que... » « On peut donc bien affirmer que... » « On nous accordera donc que... ».

Ce sera, soit la phrase d'introduction du paragraphe, soit la phrase de fin.

Cette formule appellera la conclusion du paragraphe : phrase lapidaire, saillante, simple, claire, brutale parfois, souvent aussi un peu paradoxale. En fonction de cette phrase, nous bâtirons le reste. (Guitton, 1986/1951, p. 88)

Si elle est placée à la fin, la première phrase fera la transition avec le paragraphe qui précède et expliquera le point qui va être traité. Si elle est placée en début, c'est la dernière phrase du paragraphe qui fera la transition avec la suite. Elle sera de la forme : « Nous venons de voir que... » « Voyons maintenant si... »

Un paragraphe est donc construit autour de deux phrases (ou courts passages de quelques phrases) qui l'encadrent, dont l'une exprime l'idée centrale et l'autre une transition exprimant la progression du fil argumentatif du texte.

Que peut-il y avoir entre les deux ?

Guitton identifie deux formes intéressantes de paragraphes : l'argumentation par l'exemple et l'argumentation *a contrariis*.

On a l'idée centrale. On va alors l'illustrer, l'approfondir, la discuter sur un exemple. Se souvenir de l'adage latin : *exemplum docet, exempla obscurant* (un exemple enseigne, des exemples obscurissent). On ne multiplie pas les exemples mal développés, on en prend un et on l'analyse en profondeur, on le décortique :

Les grands esprits opèrent par la qualité et l'approfondissement. Ils choisissent parmi tous les exemples possibles un exemple significatif et le creusent jusqu'au bout. (Guitton, 1986/1951, p. 90)

Vous analysez un phénomène d'apprentissage organisationnel. Vous caractérisez ce phénomène d'une phrase saillante, claire, simple. Puis vous choisissez une situation dans l'entreprise et vous la présentez en l'analysant dans la perspective de votre caractérisation. Ou vous en êtes à votre revue de littérature. Vous caractérisez le



Un moment de paix,
Guggenheim (12 avril 2016)

courant néo-institutionnel d'une phrase saillante, claire, simple. Puis vous choisissez un exemple idéal-typique d'une démarche néo-institutionnelle, et vous la présentez en l'analysant.

Choisir un gîte, un site, une situation, le sillonner d'incertitudes et de questions sans cesse posées, approfondir ce domaine, lui donner par sa curiosité et le jeu des ressemblances, les dimensions de l'être entier [...] (Guitton, 1986/1951, p. 58)

Le paragraphe reposant sur l'analyse d'un exemple, d'un fait, est le support d'une progression sur le fond parce qu'il instaure ainsi le dialogue entre l'idée et le fait :

En vérité, ce qui seul mériterait d'arrêter l'attention, c'est le fait éclairé par une idée ; c'est l'idée incarnée dans un fait. Tout l'esprit des sciences est là. (Guitton, 1986/1951, p. 50)

Voilà pour le paragraphe par l'exemple. L'autre type de paragraphe intéressant procède *a contrariori*. Il s'agit de partir

d'une objection qui empoigne le lecteur, d'en montrer la part de vérité qu'elle recèle, puis de la contrer. Le paragraphe est alors de la forme :

Dira-t-on que... (formulation de l'objection)

Sans doute, ... (on reconnaît la part de vérité)

Mais, ... (on montre l'erreur quant à l'essentiel).

Une force scientifique réside dans ce type de démarche, qui tient à ce que l'on ne propose pas qu'une interprétation au lecteur, mais que l'on explore des hypothèses rivales plausibles pour interpréter un fait, une idée, une explication (Campbell, 1994 ; Dumez, 2016).

L'argumentation *a contrariori* est à la fois la plus captivante pour le lecteur et la plus féconde pour l'auteur. Elle met en jeu la finesse de l'esprit et elle aide à tracer la ligne délicate qui sépare ce qui nous semble juste de ce qui nous semble faux. Elle permet même de faire saillir ce qui est juste dans le faux, je veux dire : la part de vérité contenue à nos yeux dans l'idée de notre adversaire. (Guitton, 1986/1951, p. 91)

Quelques conseils pratiques

Il faut écrire, encore et toujours. L'adage latin dit : *Nulla dies sine linea* – pas un seul jour ne devrait s'écouler sans qu'une ligne n'ait été écrite. Tenez un journal de pensée, à étoffer chaque soir. Toujours fait de phrases, jamais de tirets. Écrivez des mémos, sur ce que vous avez lu, sur ce que vous avez vu, sur des surprises, des doutes, des idées ou des faits intrigants. À partir de ces journaux, de ces mémos, vous n'aurez plus qu'à réécrire et compléter². Ce qui est directement lié au point suivant.

Évitez, autant que faire se peut, de vous trouver dans la situation d'avoir à commencer. Rien de plus angoissant. Et ne superposez jamais un commencement d'écriture avec un changement dans votre situation. Si vous avez prévu un séjour à l'étranger ou de vous installer pour écrire dans une maison à la campagne le 1^{er} juin, ne repoussez pas l'écriture en vous disant que vous la commencerez à cette date. C'est le meilleur moyen de vous trouver bloqué pour des semaines. Commencez à écrire avant et, lorsque vous arrivez à l'étranger ou à la campagne, n'ayez qu'à continuer d'écrire un chapitre ou une section déjà à moitié faite. Pas à la commencer.

Enfin, lorsqu'il est question d'un mémoire ou d'une thèse, il faut adopter le rythme des écrivains : écrire tous les jours, mais seulement durant une demi-journée, de préférence le matin. Paul Valéry se levait à cinq ou six heures du matin, s'arrêtait

2. Même s'il n'est certes pas un exemple à imiter, cet article a été écrit en deux jours de soleil à Deauville, à partir de notes prises des années auparavant. Je remercie les élèves du CEFAG de la promotion 2016 devant lesquels ce texte a été présenté au séminaire de la Baule le 13 juin 2016.

vers dix ou onze heures, et écrivait ses *Cahiers*. Ensuite, il consacrait sa journée aux occupations mondaines. On arrive généralement ainsi à produire entre 4 et 6 pages, donc une moyenne d'environ cinq pages par jour. Si la thèse fait trois cents pages, elle est donc écrite en deux mois. Si le rythme est plutôt de trois pages, il faudra un peu plus de temps. Mais l'important est la régularité, pas le volume produit. Trois points sont à souligner. 1. il ne faut pas chercher à écrire plus qu'une demi-journée par jour ; certes, il est toujours possible de le faire, mais il y a de grandes chances pour qu'au bout d'une semaine on s'écroule physiquement et qu'on doive s'arrêter ; l'écriture d'une thèse relève du marathon, pas du *sprint* ; 2. l'autre demi-journée doit être consacrée à prendre l'air, à lire, et à préparer l'écriture du lendemain ; 3. il est préférable de ne jamais s'arrêter, pas de samedi, pas de dimanche quand on écrit ; avoir à (re)commencer à écrire est en effet toujours une épreuve et un risque, même pour une simple interruption d'un ou deux jours, et peut faire perdre beaucoup de temps.

Conclusion

Si vous n'éprouvez aucun problème avec l'écriture, si vous composez un plan détaillé puis vous mettez à écrire en suivant ce plan, ce texte n'est évidemment pas fait pour vous. Continuez. Néanmoins, posez-vous des questions : il n'est pas sûr que ce que vous écrivez puisse dépasser le niveau d'une dissertation. Normalement, l'écriture, littéraire ou scientifique, est toujours un combat.

Pourquoi écrire, si on ne donne pas à cette opération, bien trop facile, qui consiste à faire courir une plume sur le papier, un certain risque tauromachique, si on ne s'approche pas d'affaires risquées, mouvantes, à deux cornes ? (Ortega y Gasset, 1992, p. 151)

Si vous essayez d'écrire quelque chose d'intéressant, qui sorte du convenu scientifique remplissant de son inanité les revues actuelles, il faut revenir au point fondamental souligné par Elbow. Entraînez-vous à séparer créativité et critique, et développez la capacité de créativité d'un côté – qui suppose un investissement personnel fort – et la capacité de critique de l'autre – qui suppose le détachement. Séparément, mais de manière interdépendante : parce que si vous savez que, dans un second temps, vous allez exercer une critique impitoyable, vous pouvez plus aisément vous lâcher dans la phase de créativité. De même, si vous savez que vous êtes très créatif dans un premier temps, vous allez pouvoir développer votre critique (ce qui empêche souvent d'être critique, c'est la peur d'avoir à tout jeter ; si on n'a eu que deux idées, cette peur est grande ; si on a été très créatif, cette peur diminue). En vous obligeant à séparer les deux, création et révision, vous aurez la surprise de voir peu à peu des passages très bons venir dans la phase de création ■

Références

- Aliseda Atocha (2006) "What is abduction? Overview and Proposal for Investigation" in Aliseda Atocha *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, *Synthese Library, Studies in Epistemology, Logic, Methodology, and philosophy of Science*, vol. 330, pp. 27-50.
- Campbell Donald T. (1994, 2nd ed.) "Foreword", in Yin Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.
- Dumez Hervé (2016, 2^e éd.) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Elbow Peter (1998) *Writing with Power. Techniques for Mastering the Writing Process*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- Guitton Jean (1986/1951) *Le travail intellectuel*, Paris, Aubier.

- Kellogg E. W. (III) (1987) "Speaking in e-prime: An experimental method for integrating general semantics into daily life" *Et Cetera*, vol. 44, n° 2, pp. 118-128. [<http://www.generalsemantics.org/wp-content/uploads/2011/05/articles/etc/44-2-kellogg.pdf>]
- Ortega y Gasset José (1992) *Études sur l'amour*, Paris, Rivages Poche/Petite Bibliothèque (Payot).
- Valéry Paul (1974) *Cahiers II*, Paris, Gallimard/Pléiade.
- Weick Karl E. (2007) "The generative properties of richness", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, pp. 14-19.



Deux singes incapables de comprendre le monolithe mystérieux.

Repenser l'expertise Autour du Dictionnaire critique de l'expertise

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

LE 19 JANVIER
2016, UN DÉBAT
A ÉTÉ ORGANISÉ
AU CSO AUTOUR
DE LA PARUTION
DU DICTIONNAIRE
CRITIQUE DE
L'EXPERTISE. LA
DISCUSSION A ÉTÉ
MENÉE PAR JEAN-
NOËL JOUZEL,
AVEC MADELEINE
AKRICH, EMMANUEL
HENRY ET ROBERT
BAROUKI.

Présentation de l'ouvrage par Emmanuel Henry (co-directeur de l'ouvrage)

L'expertise a été beaucoup travaillée par les sciences sociales mais l'origine de cet ouvrage est un projet ANR qui portait sur la question de l'indépendance des experts et de l'expertise. Le point de départ était que les sciences sociales sont prisonnières de certaines catégories du débat public : le conflit d'intérêt, l'indépendance, etc. Comment se dégager de ces grandes catégories pour revenir à la réalité du travail de l'expertise ? Le débat nous semblait prisonnier d'images idéalisées de l'expert public indépendant, des pouvoirs publics neutres, etc. Le projet intégrait donc des enquêtes de terrain et, ce qui est à la base de ce dictionnaire, un séminaire ayant rassemblé une vingtaine de spécialistes de l'expertise issus des sciences sociales (sociologie, histoire, science politique, *science studies*). Le moment pour poser de nouvelles interrogations à l'expertise semblait propice. En effet, dans cette longue histoire des recherches sur l'expertise, trois traditions de recherche permettaient de renouveler le questionnement. La première est celle qui s'interroge sur l'évolution de la recherche scientifique, son financement issu de plus en plus de sources privées avec une influence sur l'agenda même de la recherche, transformant par contre-coup les pratiques d'expertises. Le deuxième courant s'intéresse aux stratégies de production d'ignorance (l'« agnotologie » : science de la production d'ignorance) et au rôle des industriels dans cette production d'ignorance, avec l'exemple le plus célèbre du tabac. On trouve aussi dans ce courant, les recherches autour de la *undone science*, c'est-à-dire la science non produite, toutes les connaissances qui ne sont pas produites mais qui pourraient être utiles pour les travailleurs, pour les mouvements sociaux, etc. Enfin, le troisième courant, celui de la nouvelle sociologie politique des sciences qui s'intéresse aux inégales capacités des acteurs à peser sur l'orientation des politiques de recherche et sur les décisions politiques.

Ces trois apports permettent de poser la question de l'expertise d'une manière nouvelle. Le dictionnaire fait un panorama des recherches qui ont été menées, mais va plus loin en proposant une certaine homogénéité des approches défendues. Une thèse est adoptée et explicitée pour chacune des quarante entrées proposées par le dictionnaire (controverses, lanceurs d'alertes, indépendance, etc.). L'objectif n'était pas de constituer une somme définitive, mais de renouveler les questions théoriques.

Robert Barouki (toxicologue, directeur de recherche à l'INSERM)

Il s'agit d'un dictionnaire mais j'ai essayé de prendre les articles dans l'ordre et le tout se lit très bien de cette manière. J'aborde la question de l'expertise du point de vue des sciences exactes. J'ai donc parfois un point de vue quelque peu différent de celui des auteurs. Cette confrontation des points de vue avec les sciences sociales me paraît intéressante et fructueuse.

Le problème c'est que l'incertitude est quelque chose de tout à fait inhérent aux sciences. Nous sommes confrontés à l'incertitude de façon permanente, mais nous ne le prenons pas nécessairement comme quelque chose de fabriqué. Il n'est pas si aisé d'établir le rôle d'un facteur de l'environnement sur la santé. Nous pensons beaucoup aux facteurs de l'environnement qui peuvent affecter une grossesse et se manifester de manière différée 10 ou 20 ans après. Si on demande à une femme si elle a pris des médicaments pendant sa grossesse elle peut s'en rappeler, si elle a fumé, peut-être aussi. Si on lui demande si elle a été exposée au bisphénol A, il n'y a en revanche aucun moyen pour elle de répondre. On peut tenter de demander : est-ce que vous avez consommé des aliments dans des conserves, etc. C'est quelque chose en tant que tel d'extrêmement difficile. Dans le domaine santé et environnement c'est beaucoup plus difficile que la génétique, où la relation avec le phénotype est plus simple à mettre en évidence. C'est ce qui a fait que le domaine de la toxicologie a été moins considéré que les autres. Dans les projets ANR on a du mal face aux autres disciplines. Dans les comités d'experts multidisciplinaires on a tendance à aller piocher dans des disciplines beaucoup plus mécanistiques que dans nos disciplines sujettes à beaucoup plus d'incertitude. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de fabrication d'incertitude mais c'est plus complexe que cela.

Un article sur le cancer de Bert Vogelstein est paru récemment, dont le message tel qu'il a été reproduit par les médias est : le cancer, pour l'essentiel, relève du hasard (« *bad luck* »). Le rôle de l'environnement serait faible. Le cancer d'un organe donné serait en effet simplement lié au nombre de cellules souches dans cet organe. L'auteur a tiré la conclusion que si on a un cancer, c'est par manque de chance avant tout et non suite à une exposition à un toxique. L'idée est donc qu'il faut continuer à investir en thérapeutique et sans doute moins en prévention. En tant que telles, les données ne sont pas contestables mais l'interprétation est très sujette à caution. Puis il y a eu un autre article récemment qui disait exactement l'inverse. C'est un sujet très facile à mal interpréter, ce dont certaines organisations peuvent profiter. On a tout le temps des incertitudes et cela peut être manipulé. « Après tout, vous n'êtes pas sûrs donc on ne va pas arrêter une usine pour ça »...

Pour revenir à la toxicologie, je conteste un peu la définition donnée car la perspective est trop pratique et réglementaire, comme si la discipline n'était qu'un ensemble de tests pour vérifier le danger. Je voudrais revenir à une définition plus fondamentale. Dans toxicologie, il y a aussi détoxification. Les chercheurs qui travaillent de façon très fondamentale là-dessus essaient effectivement de trouver de nouveaux tests pour prouver la toxicité d'un élément, mais ils cherchent également à comprendre comment les organismes se détoxiquent et peuvent survivre dans un environnement potentiellement dangereux. Cette capacité des organismes à reconnaître et à détoxiquer est essentielle et relève de la survie, un peu comme la réaction immunitaire vis-à-vis des agents infectieux. Cette mise en perspective a pour intérêt de remettre la toxicologie à sa véritable place, et pas seulement de la présenter comme une

discipline qui développe des tests. C'est important parfois même auprès d'organismes réglementaires. Beaucoup d'experts et d'agences affirment qu'il faut faire une distinction entre un effet toxique et un effet adaptatif. Certains ont proposé le terme de « composés à activité endocrine » à la place de perturbateurs endocriniens, or l'endocrinologie caractérise la sécrétion d'hormones par le corps, donc le mécanisme est forcément endogène, et il semble donc inopportun de qualifier ainsi un composé exogène. Il vaut mieux en rester au terme de perturbateur endocrinien.

Il y a toute une littérature en toxicologie qui semble indiquer que les effets biologiques de détoxification sont des réactions naturelles. Mais il y a un coût à cette détoxification, et ce coût se traduit par une toxicité à très long terme. Par exemple, les cancers liés au tabac sont principalement dus à certains composés cancérigènes du tabac. Or ces composés sont toxiques parce qu'ils sont transformés dans l'organisme et donnent de manière très transitoire des dérivés extrêmement toxiques. L'objectif ultime de ces transformations est l'élimination de ces composés (donc c'est un objectif bénéfique) mais on n'y aboutit qu'en passant par des intermédiaires très dangereux. Il ne faut pas séparer cet aspect biologique de l'aspect toxique, car c'est une question de temps et d'adaptation.

J'ai trouvé intéressant aussi la mention des sciences de la réglementation (*regulatory science*), ici surtout vues sous l'angle de ce qui permet à des agences de prendre des décisions réglementaires. Mais cette discipline repose aussi sur l'apport de méthodologies nouvelles. D'autres points m'ont interpellé : l'*Evidence Based Medicine*, ou médecine par les preuves, est un domaine qu'on peut discuter. Néanmoins, c'est une approche qui introduit de la rigueur en médecine. Il faut bien constater qu'on a raconté beaucoup de bêtises en médecine. Nombre de médicaments actuellement sur le marché sont inutiles, voire toxiques. Face à cette médecine par les preuves, on trouve la médecine personnalisée qui, elle, dit : « je vais appliquer selon votre profil, une médecine particulière ». Elle semble en apparence contredire l'*Evidence Based Medicine*, mais ne s'y oppose pourtant pas réellement. Une bonne connaissance scientifique permet au médecin de saisir l'intérêt général d'une thérapeutique et les conditions dans lesquelles elle fonctionne. Mais s'il connaît à la fois l'état de la science et le patient, il peut savoir si cette thérapeutique s'applique ou non à ce patient. Ce n'est plus un art, mais bien une science au final. La science ne doit pas rester figée et doit se renouveler, mais elle reste bien une science dans cette perspective.



Madeleine Akrich (directrice de recherche au CSI, Mines)

Mon expérience de lecture a été très agréable. Moi aussi, j'ai suivi le fil et j'ai fait l'expérience d'une certaine légèreté. Chaque rubrique peut être comme une histoire ; les histoires prises ensemble sont très bien menées et se répondent les unes aux autres. Le propos est très clair avec un effort pour éviter le jargon et rechercher une

homogénéité d'écriture. L'idée est d'éclairer une catégorie avec une visée positive et montrer l'apport des sciences sociales sur le sujet.

La question de l'expertise avait été un peu périphérique dans mes travaux et cette lecture m'a beaucoup apporté. Lire le livre m'a permis de mettre de l'ordre dans ce que je savais, et j'ai aussi appris. On peut faire divers usages de l'ouvrage. Il donne à réfléchir et à revoir un certain nombre de concepts. J'ai réalisé très tard qu'on nous avait posé une question, sur lequel tout le monde a fait l'impasse au final. La question était : « La bonne expertise existe-t-elle ? ». Je ne vais pas non plus vraiment répondre à la question. Mais je vais me demander dans quelle mesure le livre permet d'apporter des réponses à cette question. Cette interrogation court dans tout le livre, mais elle est abordée avec une perspective que je qualifierais d'inverse. Le livre déploie beaucoup d'énergie à démontrer certains critères utilisés pour évaluer l'expertise (l'indépendance, etc) et à mettre en évidence les obstacles nombreux qui s'opposent à la réalisation de ces critères. Il y a un parti pris des auteurs, lesquels revendiquent la dimension critique de leur ouvrage, qui contribue à redynamiser le débat, à proposer un renouvellement.

Le livre est de fait organisé autour de trois grands thèmes : le premier tourne autour de la question des modalités d'organisation de l'expertise. Il s'interroge sur la notion d'indépendance des experts, considérée souvent comme la condition d'une bonne expertise. Il montre d'abord comment l'organisation de la recherche elle-même rend difficile cette indépendance, tant elle est prise dans ce que certains considèrent comme une forme de marchandisation avec une intervention croissante des acteurs économiques. En second lieu, il insiste sur le fait que cette notion d'indépendance est envisagée d'une manière restrictive, comme si elle se réduisait à l'absence de liens financiers entre les chercheurs et les opérateurs privés : dans cette perspective, par exemple, l'État ou les acteurs publics sont considérés comme neutres, mais pourquoi le seraient-ils au final ? La réalité de nos expériences montre que nous sommes pris dans tout un ensemble d'attachements qui font qu'il est impossible – ou à tout le moins difficile – d'être indépendant. Face à cette difficulté, le livre présente l'expérience européenne : sous l'influence des sciences sociales, la commission a considéré à l'inverse que, puisque toute expertise était nécessairement située, il fallait reconnaître et valoriser les appartenances et les diversifier au travers du choix des experts.

Ce qui nous amène au deuxième thème du livre, l'émergence de nouvelles formes d'expertise reconnues, notamment celles émanant d'acteurs auparavant marginalisés, à savoir les non-spécialistes. Plusieurs entrées du dictionnaire renvoient à cette idée : contre-expertise, épidémiologie populaire, expertise profane, lanceur d'alerte, victime, etc. Malgré l'importance qu'ils lui donnent, j'ai trouvé les auteurs un peu prudents sur cette évolution. Ils mettent d'abord en question la possibilité d'un réel pluralisme puisque tout le monde n'a pas accès aux mêmes ressources ni aux mêmes connaissances : en particulier, les associations s'épuiseraient dans une quête de pertinence ; elles tendraient à devenir des experts comme les autres, perdant leur lien à la base, et du coup leur légitimité propre ; ce qui pourrait conduire à l'émergence de mouvements plus radicaux.

Si les auteurs considèrent « l'ouverture » de l'expertise comme un progrès, ils pointent des risques, notamment l'euphémisation et la délégitimation du politique. Mais ne font-ils pas l'hypothèse d'un monde politique qui resterait inchangé dans cette situation ? Ne faut-il pas au contraire réinventer le fonctionnement de la politique ? Sinon, on se trouve pris dans une alternative peu satisfaisante avec d'un

côté une expertise qui absorberait la politique et, de l'autre, une instrumentalisation de l'expertise par la politique qui ferait une sorte de cadrage en amont en posant des questions auxquelles l'expertise devrait répondre.

Lors des recherches que j'ai menées avec Vololona Rabearisoa (2014) sur les communautés de malades, nous nous sommes rendu compte que les associations réalisent un énorme travail de traduction, d'articulation entre politique et connaissance, précisément parce qu'elles essaient de casser l'inéluctabilité de décisions politiques basées sur une connaissance univoque et ayant posé un cadrage des problèmes qui ne prend pas en compte le point de vue de ces communautés. Ce qui les intéresse, ce n'est pas la connaissance pour la connaissance, c'est bien de travailler sur le lien entre politique et connaissance. Est-il possible aujourd'hui de faire de la politique en laissant à d'autres le soin de faire de l'expertise, ou faut-il réinventer la politique ?

Troisième grande thématique abordée par le livre : les conditions de production des connaissances sur lesquelles les experts peuvent s'appuyer. Comme l'a rappelé Emmanuel Henry, il y a tout un ensemble de développements autour de la production de l'ignorance. Au delà, le livre apporte un certain nombre d'éclairages sur ce qui contraint le travail scientifique, à commencer par l'organisation des laboratoires et les modalités de leur évaluation : le fait de vouloir publier dans un certain nombre de revues considérées comme de meilleure qualité va délimiter fortement le champ de ce qui est recherché, de même que la recherche de financements.

L'existence de standards comme l'*Evidence Based Medicine*, qui fait l'objet d'une notice, opère un double cadrage sur la façon dont on étudie les questions et ensuite sur la façon dont le tout est repris par l'expertise, la « force » des recommandations étant proportionnée au « niveau de preuves » des recherches, en faisant l'impasse sur le fait que l'essai randomisé contrôlé qui correspond au plus haut niveau n'est possible que sur des questions de recherche bien spécifiques.

Réponse de Emmanuel Henry

Il est vrai que la perspective adoptée est celle des sciences sociales. Dans le cas des *regulatory sciences*, l'accent a été mis sur l'institutionnel et moins sur la nature même de ces sciences.

Dans un certain nombre de notices, nous expliquons que des choix implicites sont faits sur les standards, les bonnes pratiques. Les implications politiques de ces choix qui apparaissent techniques devraient faire l'objet d'investigations et de discussions. Il a été beaucoup question de l'hybridation, de l'irruption de l'expertise profane, mais il nous a semblé, empiriquement, que le mouvement n'était pas si net que cela dans les secteurs de la santé au travail et de la santé environnementale, notamment parce que les asymétries de ressources se maintiennent.

Pascal Marichalar (co-directeur de l'ouvrage et auteur de la notice « Indépendance »)

Ce qui est présent aussi, c'est la question des intentions. Il y a aussi beaucoup de gens qui ont une pratique poussée dans une certaine direction sans pour autant avoir d'intention de cacher, de transformer ou autre. On est tous pris dans nos attachements. Un épidémiologiste américain, David Ozonoff, définit une catastrophe sanitaire comme quelque chose que même une étude épidémiologique parvient à mettre en

évidence. Sur l'épidémiologie, ce qui est fascinant, c'est la manière dont beaucoup de politiques vont faire appel à des experts pour mener une étude en sachant à l'avance qu'ils ne vont pas y arriver parce que le nombre de victimes n'est pas suffisant ou parce que trop de facteurs entrent en compte, ce qui pose une question sur la façon dont on pense la science elle-même. Je ne sais pas comment renouveler l'expertise, mais un confort du sociologue c'est la capacité de titiller les gens sans avoir à faire de propositions de changement, et les laisser gérer. Il faut repolitiser ou redémocratiser le débat, car on a tellement d'affaires où l'on sait que les gens ont été exposés à des toxiques, par exemple du plomb dans l'eau. On est sûr qu'il y a eu exposition mais il faut une preuve que c'est bien cette exposition-là qui a créé la maladie des gens. On comprend que les victimes aient le sentiment qu'il n'y a pas de justice car on ne sait pas pourquoi le cadastre a été fait comme ça.

DÉBAT

Question : Dans la lignée de ce qu'a dit Madeleine Akrich, sur les questions d'environnement, il y a un tropisme qui consiste à comparer les questions d'environnements avec d'autres questions. Sur le Sida il y a moins de facteurs à prendre en compte. Je ne pense pas que les associations s'épuisent, la scientification des actions est une source de développement. Il y a un certain nombre d'associations qui se créent avec une contre-expertise et une capacité à dénoncer la science officielle. L'effet produit est peut-être moins visible mais il est présent. Autre question sur le sujet : dans mon expérience de sociologue, j'ai vécu la violence des experts « légitimes » (les médecins) à l'égard des connaissances profanes.

Question : Je reviens du Québec où j'ai contribué à monter des savoirs. Deux commentaires sur l'articulation entre art médical et production scientifique. Ce qui me frappe c'est que sur la formation médicale, les étudiants en médecine n'ont pas l'impression de suivre une formation scientifique, en France comme en Amérique du Nord. Ce qui est intéressant c'est le passage du savoir profane au savoir expérientiel (qui n'est pas nécessairement que profane). Je me pose la question de la force (mais aussi de l'inhibition) des associations. Beaucoup de gens sont coincés aux entourloupes par l'organisation même des associations, qui ont assis leur légitimité sur le droit des malades, ce qui les met dans une position de syndicalisme, de défense des droits plus que de progression du savoir.

Question : Il y a des associations de quartier dans les grandes villes pour que les habitants suivent le développement de leur quartier. Les habitants sont confrontés à des experts, et ils vont donc chercher leur propre expert, chacun a son expert et plus personne ne sait ce qu'est la vraie expertise.

Question : Qu'est-ce qu'un expert, et qu'est-ce que l'expertise ? « Un homme compétent est un homme qui se trompe selon les règles » a dit Paul Valéry.

Robert Barouki : Les expositions, à la pollution, au stress psychologique, etc., c'est un peu flou. L'idée de l'exposome c'est de rassembler toutes les expositions (environnementales, sociales) que nous pouvons subir lors de la vie entière, dès la phase embryonnaire. Il s'agit d'un concept un peu idéal qui pousse tout le monde à récolter des informations sur absolument tout. C'est important d'avoir une compréhension intégrée à



Turm at Architektonika

la fois dans le temps et dans l'espace. Cela a été introduit dans la loi santé, et c'est une victoire que ce soit admis par la France. Il y a quelque chose d'intéressant en France, c'est que la science officielle n'a rien d'un consensus. Tout le monde publie dans des journaux de qualité des positions contradictoires. Mais il y a une bonne relation quand même, notamment avec certaines associations.

L'expert toxicologue, cela peut être quelqu'un qui peut aller devant un tribunal et intervenir. Mais ce que les gens entendent par là, c'est quelqu'un qui a un minimum de connaissances scientifiques qui l'autorisent à avoir un avis reconnu sur un sujet. Mais il n'y a pas que les experts officiels, attitrés.

Question : Et lorsque l'on est au croisement de deux expertises ?

Madeleine Akrich : Quand on est à cheval sur certaines sous-disciplines médicales, c'est là que l'expertise des patients peut être décisive pour faire l'articulation. La micro-délétion 22q11 correspond à un syndrome complexe et se traduit par des manifestations très variées qui apparaissent seules ou en association comme des problèmes cardiaques, cognitifs, rénaux, etc. Pendant longtemps, elle a été connue sous plusieurs noms en fonction des spécialités, et ce sont les associations de patients qui ont réussi à faire exister cette maladie de manière transversale. Ce sont elles aussi qui ont posé l'hypothèse, basée sur leur expérience, d'une prévalence forte de schizophrénie chez les personnes atteintes. Les associations ont donc participé à la construction d'un savoir scientifique reconnu.

Sinon, je dois dire que j'ai un peu regretté que le dictionnaire ne consacre pas de notice aux termes expert et expertise. La définition classique indique que l'expression d'une connaissance scientifique devient expertise lorsqu'elle est articulée à un processus décisionnel. C'est la capacité à s'appuyer sur un certain nombre de connaissances pour orienter l'action. Certains débats sont liés à l'ambiguïté autour de cette notion, car on utilise aussi ces termes d'expert et d'expertise pour désigner la maîtrise par une personne de savoirs ou de savoir-faire. Les experts préexistent-ils à l'expertise ? Ou est-ce l'expertise qui produit les experts ? C'est l'élaboration de ce processus collectif qui me semble le point important, chacun apportant des connaissances, un domaine privilégié, un point de vue, mais quelque chose d'autre se construisant dans l'interaction entre les différents acteurs engagés dans le processus.

Emmanuel Henry : Ce processus d'expertise renvoie à des processus extrêmement différents selon les disciplines, champs d'action, etc.

Question : Qu'est-ce que c'est qu'un expert ? On a des critères institutionnels en ce qui concerne le choix des experts dans nos comités, très liés au nombre de publications, etc. Dans le champ de l'expertise réglementaire, il suffit juste d'être employé en tant que toxicologue, même sans grande expérience ou publications, pour être impliqué dans l'expertise réglementaire. On peut être amené à donner des avis sur des études toxicologiques sans avoir énormément d'expérience spécifique sur le sujet. Tout à l'heure, vous avez associé la science réglementaire avec l'innovation, ce qui m'a mis mal à l'aise parce qu'on est dans un champ très juridique. Le côté juridique fait qu'on a toujours un train de retard par rapport à la science. Quand on voit le mal qu'on a à faire progresser des pratiques, qui ont pourtant des implications majeures sur les décisions prises dans les dossiers chimiques par exemple, je suis mal à l'aise avec cette idée que la science réglementaire tenterait de rattraper l'évolution des méthodes. On est toujours très en retard au niveau du réglementaire par rapport à ce que l'on peut faire du point de vue scientifique.

Robert Barouki : Je suis d'accord qu'il y a du retard. Même lorsque ce n'est pas tamponné réglementaire, beaucoup d'études industrielles cherchent à être pionnières en matière de réglementation.

Jean-Noël Jouzel : Pour compléter, je m'intéresse aux mesures d'exposition des travailleurs agricoles aux pesticides. Les recommandations réglementaires datent de 1977, donc elles ont presque 30 ans. Henri a raison de dire qu'il y a un décalage immense entre la science réglementaire, la façon dont elle se fait, et la science plus classique.

Question : À quel moment l'expertise intervient-elle ? Est-ce pour définir une commande ? Etc. Faut-il prévoir un processus de décision ? Est-ce qu'on peut choisir une bonne expertise sans s'être posé la question ?

Madeleine Akrich : J'avais participé à un groupe de recherche sur les apports des sciences sociales au travail de la Haute Autorité de Santé. Nous avons insisté sur la capacité des sciences sociales à revenir sur le cadrage des questions et à faire un tour d'horizon sur les questions de sorte qu'elles soient pertinentes pour un maximum de gens. Je n'ai pas eu l'impression que cela avait eu des effets sur la Haute Autorité de Santé, peut-être parce qu'ils ont eu l'impression que le processus proposé était trop long. Les délais sont restreints, les moyens sont confortables mais restreints eux aussi ; donc les acteurs foncent, ils restent sur des méthodologies qu'ils maîtrisent et dont ils sont sûrs qu'elles sont opérationnelles.

Les temporalités sont très contrastées : il y a le temps du politique qui va beaucoup plus vite que celui de la science, ou même des sciences sociales. Les conflits de temporalité sont problématiques.

Question : Je travaille dans un grand groupe pharmaceutique, quel est l'usage du chiffre ? Le sujet est déplacé sur la bataille du chiffre plutôt que sur ce que l'on va en faire ensuite, c'est-à-dire le processus de décision. Par exemple sur la pénibilité au travail on est passé de 80 à 81 db au travail. Qui se rend compte de ce que cela représente opérationnellement ?

Jean-Noël Jouzel : *La confiance dans les nombres*, ouvrage de Theodore Porter (1996), un Américain, montre qu'on la retrouve de manière récurrente.

Robert Barouki : C'est la question des seuils qui est sous-jacente. On peut avoir une gradation plus grande en fonction des seuils. On a ce même problème dans d'autres domaines : quel est le seuil d'un perturbateur endocrinien par exemple ?

Emmanuel Henry : Je travaille sur la notion de valeur limite, on focalise beaucoup les attentions sur la précision de la valeur alors que ce qui compte c'est son application sur le terrain.

Conclusion de Jean-Noël Jouzel : Nous avons eu deux lectures très différentes du livre au sens où Robert nous invite à être très prudents sur la notion d'expert, et à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain de l'expertise, tandis que Madeleine nous invite à l'audace, à aller plus loin, notamment sur le plan du rôle des associations. Le positionnement du dictionnaire reste critique, mais la notion de dictionnaire critique est elle-même ambiguë. Nous lui avons donné trois sens : celui du dévoilement ou de la dénonciation, classique en sciences sociales, celui de la déconstruction de notions qui organisent notre compréhension de l'expertise (indépendance, transparence, etc. qui ont des effets pervers), et enfin, celui de la volonté de réflexivité sur les notions de sciences sociales qui sont les plus utilisées pour analyser ces sujets (agnotologie, lanceurs d'alertes, etc). Ce dictionnaire est donc critique d'au moins trois manières, et

peut-être de mille et une manières. Il reste cependant le problème épistémologique du statut du cas, propre aux sciences sociales. On peut toujours trouver des cas illustrant, par exemple, la prise de pouvoir des associations dans les questions d'expertise (le cas des malades du cancer du sein, celui des malades du Sida, etc.), mais on peut également trouver des cas illustrant l'inverse... Nous sommes confrontés à une limite méthodologique de la sociologie qualitative : jusqu'où peut-on faire parler un cas pour d'autres cas ? On a incité les auteurs des notices à faire ce travail, à faire parler le plus possible un cas. Mais, dans les faits, on n'arrive jamais à un très haut niveau de généralité ■

Références

- Henry Emmanuel, Gilbert Claude, Jouzel Jean-Noël & Marichalar Pascal (2015) *Dictionnaire critique de l'expertise. Santé, travail, environnement*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Porter Theodore M. (1996) *Trust in numbers. The pursuit of objectivity in science and public life, reprint*. Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Rabeharisoa Vololona, Moreira Tiago & Akrich Madeleine (2014) "Evidence-based activism: Patients', users' and activists' groups in knowledge society", *BioSocieties*, vol. 9, n° 2, pp. 111-128.



Le capital au XXI^e siècle La société portefeuille et le mode de prédiction capitaliste

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

Le livre sortira à l'automne. Il porte sur la financiarisation. Ce terme mérite qu'on s'y arrête un moment. Au sens strict, il s'agit du recours, supérieur à ce qui se passait dans les périodes antérieures, au financement extérieur et à l'endettement. Cela recouvre l'augmentation de la part de la finance dans certains pays (1/3 des profits depuis les années 2000 aux USA ou au Royaume-Uni), la croissance des marchés financiers, la multiplication des types des produits échangés sur ces marchés, l'innovation, dont les produits dérivés. Si, au XIX^e siècle, on a vécu une industrialisation de la société – on appelait cela marchandisation (*commodification* en anglais) –, nous assistons aujourd'hui à une financiarisation de la société, une titrisation (*securitization* en anglais). « *Pour la société bourgeoise actuelle, la forme marchandise du produit du travail, ou la forme valeur de la marchandise, est la forme cellulaire économique* » disait Marx (*Le Capital*, préface à la première édition). Si l'on transpose dans la société portefeuille, la forme cellulaire économique est le titre.

Nous allons ici repartir de Marx. *Le Capital* a pour sous-titre « Critique de l'économie politique ». Marx travaille avec les catégories de son époque, l'économie bourgeoise du XIX^e, voire du XVIII^e siècle : « *La richesse des sociétés dans lesquelles règne le mode de production capitaliste s'annonce comme une immense [ungeheuer dans le texte allemand : immense avec l'idée de monstrueux] accumulation de marchandises.* » On retrouve le vocabulaire de Smith (*La richesse des nations*). Marx ajoute : « *Le capital est du travail mort, qui ne s'anime qu'en suçant tel un vampire du travail vivant, et qui est d'autant plus vivant qu'il en suce davantage* » (*Le Capital*, Livre I, x.1). On retrouve d'une certaine manière le phénomène aujourd'hui, avec la production des produits Apple en Chine et les filets posés sur les façades pour que les ouvrières ne se suicident pas. Pourtant, quelque chose a changé dans la phénoménologie du capital. Les marchés financiers ont en effet explosé. Si au XIX^e siècle on a constaté une accumulation monstrueuse de marchandises, on constate aujourd'hui une accumulation monstrueuse de produits financiers. D'où la question : et si au lieu de commencer par l'accumulation de marchandises, nous faisons reposer la critique de l'économie politique sur l'accumulation de produits financiers ?

Dans son premier chapitre, Marx essaie de poser la question de la valeur à partir de l'analyse du prix des produits. Comment arriver à la source de la valeur, et à la forme qu'elle prend aujourd'hui ? Marx commence par la circulation pour entrer ensuite dans le laboratoire secret de la production.

LE 16 MARS 2016,
LE SÉMINAIRE
« CAPITALISATION »
DU CENTRE DE
SOCIOLOGIE DE
L'INNOVATION
(I3) A ACCUEILLI
IVAN ASCHER,
CHERCHEUR EN
SCIENCE POLITIQUE
À MILWAUKEE.
L'EXPOSÉ PRÉSENTE
LE LIVRE À
PARAÎTRE CHEZ
ZONE BOOKS/MIT
PRESS, *PORTFOLIO
SOCIETY: ON THE
CAPITALIST MODE OF
PREDICTION*

Commençons quant à nous par l'analyse du fétichisme du titre financier, pour entrer ensuite dans le laboratoire secret de la prédiction.

Marx propose une analyse de l'homme aux écus pour résoudre un mystère : d'un côté, l'économie politique bourgeoise explique que les marchandises s'échangent à leur valeur ; on échange des marchandises contre de l'argent, et de l'argent contre des marchandises ; on échange des choses équivalentes ; or, d'un autre côté, l'argent s'accroît. Marx écrit : « *Pour pouvoir tirer une valeur échangeable de la valeur usuelle d'une marchandise, il faudrait que l'homme aux écus eût l'heureuse chance de découvrir au milieu de la circulation, sur le marché même, une marchandise dont la valeur usuelle possédât la vertu particulière d'être source de valeur échangeable, de sorte que la consommer, serait réaliser du travail et par conséquent, créer de la valeur.* » (*Le Capital*, Livre I, ch. 6). L'explication est le travail. Les travailleurs sont en concurrence, leurs salaires sont bas. La question aujourd'hui se pose de manière différente. Le capitalisme du XXI^e siècle est autre chose. La question devient : comment a-t-on pu passer à la théorie des marchés efficients ? Le marché suffit à transmettre l'information nécessaire à l'établissement de la valeur, énonce cette théorie. D'un certain point de vue, les choses sont échangées à leur juste valeur. Pourtant, certains s'enrichissent, et s'enrichissent de manière assez monstrueuse.

Transposons donc l'homme aux écus. Il trouve aujourd'hui des travailleurs, mais surtout des gens en quête de crédit. Le banquier a la capacité de savoir qui va pouvoir rembourser. Au début du XX^e siècle, certaines innovations ont fait que ce processus de connaissance a changé de nature. Sears, Roebuck and Co. (Chicago) a été la première à utiliser des questionnaires. L'autre innovation est la carte de crédit. Elle apparaît avec le Diners Club en 1949. Le banquier établit qui peut avoir ce type de carte et qui n'y a pas droit. L'homme aux écus peut donc donner du crédit. S'opère alors une transformation remarquable de la finance, puisque chacun a le crédit qu'il mérite à un taux qui lui est propre. Chacun a un score. Avant, on s'interrogeait sur la capacité à tenir la parole engagée par le crédit. Désormais, on fait un calcul de probabilité à partir d'une analyse comparative entre tous. Cela permet à l'institution financière qui prête de l'argent de calculer son propre risque (c'est la théorie de la sélection du portefeuille de Harry Markowitz (1952)). L'important est le portefeuille, et le portefeuille diversifié. Il devient possible d'évaluer la probabilité du risque lié à chacun et du coup d'évaluer le risque pour l'institution qui prête. Celle-ci, avec son portefeuille diversifié, devient plus fiable, donc peut elle-même plus facilement emprunter, à des taux plus faibles. Les taux sont justes : chacun obtient le crédit le plus juste, lié au plus près au risque qu'il représente. On est dans la logique de Marx, celle d'une juste valeur. En principe, tout va bien. On parle de « *The magic of diversification* » et on a bien des échanges équivalent contre équivalent. L'idée du portefeuille est ancienne. Shylock veut bien prêter à Antonio, parce qu'Antonio a plusieurs navires en mer et que la probabilité est faible que tous s'échouent. Mais le calcul des probabilités n'existait pas à l'époque de Shakespeare. Aujourd'hui, on a l'appareillage mathématique pour mesurer les risques de chacun. On peut alors naturaliser cette idée selon laquelle le portefeuille diversifié vaut plus que le portefeuille non diversifié. Cette vérité est mathématique. Reste la question politique et sociale : qui détient le portefeuille ? Quel est le laboratoire secret de la prédiction ?

« *La première chose qu'il faut que vous sachiez sur Goldman Sachs, c'est qu'elle est partout. La banque d'investissement la plus puissante du monde est une formidable pieuvre vampire enroulée autour de l'humanité, enfonçant implacablement son suçoir*

partout où il y a de l'argent. En fait, l'histoire de la récente crise financière, qui est aussi l'histoire de la chute de l'Empire américain ruiné par des escrocs, se lit comme le *Who's Who* des diplômés de Goldman Sachs. » (« La grande machine à bulles américaine », Matt Taibbi, Rolling Stone – juillet 2009)

DÉBAT

Question : *L'histoire est presque cinématographique. Est-ce que le sous-jacent, le comportement sous-jacent de crédit américain, n'est pas la matière sur laquelle la finance a prise ? Ma question est : quelle est la source de l'enquête, cet homme aux écus ? Il y a un problème ici, qui est celui de l'extraction d'une rente. Certains « trucs » permettent de vampiriser (ce vocabulaire existe au moins depuis Shakespeare). Le problème principal est celui de certains qui accumulent la richesse. L'idée est que si l'on neutralise ce phénomène, alors les choses peuvent aller. Mais une question se pose : la finance sert à dessiner ce qui peut exister. Or, le problème est politique : le problème de la finance est politique.*

Réponse : Cette question est difficile. Marx parle de l'Angleterre et je parle des États-Unis, de la même manière. Or, il y a un phénomène global, qui dépasse clairement la réalité américaine. L'intérêt de la pensée de Marx, c'est que la richesse est la contrepartie de la pauvreté, en quoi il se sépare de Smith.

Question : *Dans le dispositif avancé par Ivan, il y a des réponses fortes à ces deux questions. On est passé d'une économie du profit à une économie du crédit. Du coup, cela remet en question la question sociale. Le cœur du capitalisme passe de la marchandisation à la titrisation, donc passe du marché du travail au marché financier. Est-ce que cela vaut pour tout le monde, ou seulement pour les États-Unis ? Je pense que oui. Il y a des gens « discrédités », placés en dehors du crédit.*

Question : *Est-ce que le passage ne s'explique pas par des changements profonds de rapports entre les acteurs ? Autre remarque : les gagnants ne sont pas les marchés, mais les banques. Ce qui est pointé du doigt, c'est la place du crédit dans la société, plus que la place de la finance. Donc, le cœur de l'analyse ne me paraît pas être la titrisation.*

Réponse : Effectivement, si je parle de financiarisation, la question qui m'intéresse est le rapport de force qui se joue dans la relation de crédit, que Marx voyait lui dans la relation de travail. Pour prolonger, la métaphore que je propose est celle d'une course dans laquelle courent des chevaux. Certains parient sur leur victoire dans la course, mais d'autres parient sur la course. Il y a bien là, une dimension de titrisation derrière la relation de crédit.

Question : *Comment distingue-t-on commodity et security, et pourquoi ne pas parler d'asset plutôt que de security ? Comment réintroduit-on la question de la valorisation dans le régime de la prédiction ? Du coup, comment repose-t-on la question de la politique à partir de cette réintroduction de la valorisation ?*

Réponse : Je choisis *security* parce qu'il y a quelque chose, là, de l'ordre du fétichisme : en se disant qu'on a un portefeuille, on se dit qu'on peut maîtriser l'avenir. Or, le risque est précisément dans la *security*.

Question : *Le raisonnement est particulièrement élégant, comme certaines démonstrations en mathématique. En même temps, il recouvre sans doute quelques paradoxes. Chez les classiques, la monnaie est un instrument neutre, on peut s'en passer, elle ne fait rien. Comment a-t-elle pris la place de la marchandise ?*

1. *La démarche a quelque chose de paradoxal. On devrait jeter Marx qui est passé complètement à côté de la monnaie, comme tous les classiques (méthodologiquement, épistémologiquement, Marx veut et doit évacuer*

la monnaie et la finance) ; or, on repart de lui. Comment expliquer ce paradoxe ? Celui qui, le premier pense la monnaie est probablement Keynes (si l'on omet Aftalion) qui construit une théorie monétaire de la production et qui pense la spéculation (dans sa dimension spéculaire). Pourquoi, Marx ?

2. *Que veut dire, dans la perspective de Marx, que le titre puisse se retrouver à la place de la marchandise ? Ce qui est quelque chose d'un certain point de vue impensable ?*
3. *Comment expliquer le passage entre la marchandisation et la titrisation ? Marx pense l'histoire, de manière dialectique, à partir des contradictions : quelles sont les contradictions du monde de la marchandise qui expliquent le passage à la titrisation ?*

Réponse : La deuxième question suppose que le déplacement de la marchandise au titre fait exploser la pensée marxiste. Mon idée est de reprendre le projet d'approche critique. L'intérêt de Marx est d'aller voir ce qui se passe derrière certaines catégories instituées, le travail, la marchandise. Aujourd'hui, ces catégories sont les marchés efficients, etc. Aux États-Unis, l'après-crise a été parfois expliquée en termes de contradictions. Là, il s'agit d'interpeller des gens qui ne sont pas vraiment dans cette perspective. Il est vrai qu'il y a une dimension paradoxale.

***Question :** Les marxistes ont fait un gros travail pour penser la financiarisation. Ils repartent du capital fictif, le livre III (Durand, 2014). Marx pense que l'échange se fait à la valeur. Or, aujourd'hui, on parle de fair value, qui est la valeur sur le marché aujourd'hui, et un flux futur. Peut-être faut-il connecter le théorème des marchés efficients avec cette idée de la valeur future. La préemption des valeurs futures est peut-être plus centrale que la titrisation.*

Réponse : La notion même de *fairness* est effectivement très intéressante. C'est le côté idéologique du phénomène. La titrisation, elle, correspond aux moyens matériels de production. Le capitaliste avait de l'argent et une usine. La titrisation est le pendant actuel. Je suis très intéressé par le travail de Cédric Durand. Mais les gens qui font les marchés ne sont pas marxistes : ce n'est pas en ces termes qu'ils raisonnent. Mais la remarque sur la justice ou justesse de la valeur est très pertinente, même si j'ai du mal à réduire la politique à la seule justice.

***Question :** Dans les économies occidentales, on constate une montée des marchés financiers. L'interprétation de la crise par les autorités européennes a été : des banques sont tombées parce qu'elles étaient trop isolées. Il faut créer une intégration par les marchés financiers. Qu'est-ce que le capitalisme financier change dans l'analyse marxiste des classes sociales ? Qui bénéficie du système et qui n'en bénéficie pas ?*

Réponse : Le point de départ est la finance américaine, avec l'idée que peut-être il s'agit là de notre avenir (ce que je ne souhaite pas), mais aussi avec l'idée que le centre du capitalisme contemporain n'est pas financier au sens classique, la finance en ce sens est autant Goldman Sachs que Google. Du temps de Marx, les travailleurs se sont groupés collectivement. Il est beaucoup plus difficile de grouper les emprunteurs. D'ailleurs, le crédit a été conçu pour isoler les emprunteurs. L'identité de classe est plus problématique.

***Question :** Pour rebondir sur une question précédente, il me semble que chez Marx, il y a une homogénéité des travailleurs. Or, la finance repose sur l'hétérogénéité. C'est tout le sens de l'analyse du portefeuille que fait Markowitz (1952).*

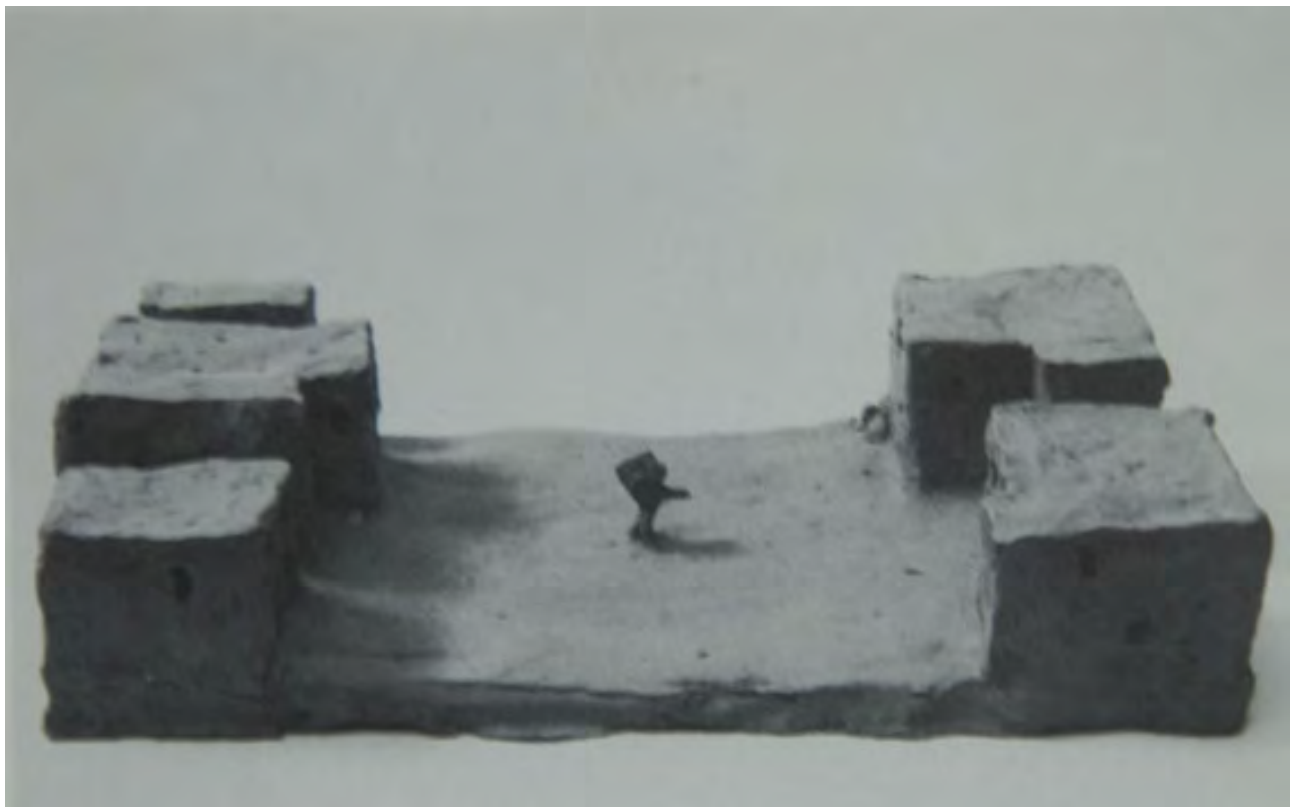
Réponse : Le capital fabrique de l'hétérogénéité, il y a un intérêt, et peut nous mettre en compétition sans que nous en soyons conscients ■

Références

- Asher Ivan (2016, à paraître) *Portfolio society: On the capitalist mode of prediction*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Durand Cédric (2014) *Le capital fictif. Comment la finance s'approprie notre avenir*, Paris, Les prairies ordinaires.
- Markowitz Harry (1952) "Portfolio Selection", *Journal of Finance*, vol. 7, n° 1, pp. 77-91.
- Taibbi Matt (2009) "The Great American Bubble Machine", *Rolling Stone*, July. <http://www.rollingstone.com/politics/news/the-great-american-bubble-machine-20100405>



Roald Amundsen demande la direction du pôle Nord



Le Phénicien A apporte au Phénicien B une nouvelle forme pour l'alphabet

Turbulences de la mobilité

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

Introduction au débat par Christophe Gay (directeur du Forum vies mobiles)

Les mobilités ont explosé dans les années 1960. La population a été multipliée par 3 alors que les mobilités avec franchissement de frontières ont été multipliées par 40.

En parallèle, la construction européenne s'est construite sur la base de la libre circulation des personnes et des biens.

D'où l'étude sur l'aéroport de Schiphol et sur l'espace transmanche dans la gare du Nord qui a donné lieu à la publication du livre *Ne pas dépasser la ligne !*

Depuis la publication de l'ouvrage a eu lieu la Cop21, s'est produite l'arrivée massive de réfugiés notamment d'origine syrienne et sont intervenues les attaques terroristes en France qui ont eu des effets sur le système ferroviaire. La question qui se pose eu égard à ces trois événements est la suivante : ne sommes-nous pas entrés dans une ère de mobilité moins facile, en rupture avec ce que nous avons connu dans les trente dernières années ?

Théoriser la mobilité et l'exemple de Schiphol (Tim Cresswell, Northeastern University, Boston)

Le livre comporte un essai qui expose les grandes lignes d'une théorie de la mobilité. Nous utilisons en effet le terme mobilité tous les jours, mais qu'en est-il de la mobilité comme concept, notamment dans ses relations avec la construction du social ? La mobilité dépasse le simple déplacement d'un point A à un point B, le second étant un point d'attraction, ce qui constitue la définition de base.

La première question porte sur le déplacement lui-même, ce qui se passe entre A et B. et il y a là trois éléments. Le premier est évident, il s'agit du mouvement : un objet, une personne, une idée, est déplacé d'un point à un autre. On peut analyser les choses en termes de dépense d'énergie et on peut représenter cet élément dans des figures, des dessins. Deuxième élément, il s'agit du sens de la mobilité, la mobilité rattachée à des récits. Nous avons de très beaux exemples de récits de voyage dans la littérature (*l'Odyssée* ou *Robinson Crusoe*). Nous investissons notre déplacement d'un certain sens, d'un récit. Ce peut être une aventure ou un travail pénible : il est possible qu'il y ait une relation entre *travel* et travail. La publicité joue sur ces récits, par exemple pour vendre des voitures. Les transports en commun sont eux aussi accompagnés de récits, aux États-Unis ils sont par exemple assez négatifs. La mobilité ouvre pour beaucoup d'entre nous le champ des possibles, mais elle peut également se muer en

LE 18 FÉVRIER A EU
LIEU AU CAMPUS
DE LA SNCF, PLAINE
SAINT-DENIS, UN
DÉBAT SUR LE
THÈME : « FABRIQUE
DES IDENTITÉS
ET CONTRÔLE
DU MOUVEMENT
DANS LES LIEUX DE
TRANSIT » AUTOUR
DU LIVRE NE PAS
DÉPASSER LA LIGNE !
ÉDITÉ PAR LE FORUM
VIES MOBILES. LES
INTERVENTIONS
PEUVENT ÊTRE
VISIONNÉES SUR
LE SITE DU FORUM
(NOTÉ EN FIN
D'ARTICLE)

menace. Le franchissement de frontières entre pays ou entre quartiers peut être vu comme une menace, ce que disent beaucoup de mots employés en relation avec ce phénomène. Le troisième élément est la pratique. On peut ici s'appuyer sur Bourdieu. Les statistiques ne recouvrent pas cet élément de pratique mobilitaire, chacune étant associée à des sens. Les pratiques sont très diverses, pensons au *skateboard* ou au *Parkour* (PK ou art du déplacement – ADD), le fait de sauter sur les immeubles, pratiques quelquefois soumises au contrôle ou à l'interdit des autorités publiques.

Donc, lorsque l'on parle de mobilité, les trois éléments sont liés et il peut y avoir des frictions entre eux. Quelle est la signification d'une migration pour le migrant lui-même et pour ceux qui le voient arriver ? Il est impossible de dissocier mobilité et pouvoir, la société étant divisée en compartiments hiérarchiques en fonction des modes de mobilité. Je parle de hiérarchie cinétique. Prenons un exemple. Des recherches ont eu lieu aux États-Unis sur les relations entre les personnes qui utilisent les 4x4 pour déposer leurs enfants à l'école et les piétons. Ce n'est que très récemment que les femmes ont eu accès aux 4x4 pour transporter leurs enfants. Critiquer le 4x4, c'est diaboliser les femmes. Or, il faut promouvoir la mobilité. Si l'on revient à la crise des réfugiés, il faut prendre en compte la mobilité des militaires. Certains peuvent se déplacer, à une certaine vitesse, et d'autres non. Nous pouvons quantifier cela sur une carte, mais si l'on s'intéresse aux personnes, la dimension politique apparaît. Nous avons mené des recherches à Los Angeles sur un autobus. La plupart des voyageurs étaient des femmes appartenant à une minorité ethnique. Elles allaient dans les maisons de ceux qui portaient au travail pour, par exemple, faire leur ménage.

Le gouvernement cherche quant à lui à imposer ses vues. Mrs Thatcher définissait le Royaume-Uni comme un pays de propriétaires et de conducteurs. Si l'on regarde les façons dont les réfugiés sont vus au Canada et en Europe, on s'aperçoit qu'elles sont très différentes. Les pratiques sont elles aussi politiques. Dans un avion, on se déplace très différemment selon que l'on est en classe économique ou en business. Comment se meut-on et comment cela se passe-t-il selon le compartiment de confort dans lequel on se trouve ?

La raison de la mobilité, la vitesse, le rythme (régulier ou irrégulier, un migrant ne bouge qu'une seule fois) doivent être analysés. La manière dont nous marchons nous est propre comme notre empreinte digitale. Et tout cela s'inscrit dans un contexte politique : l'élite cinétique se distingue de la classe inférieure cinétique. Il faut aussi se demander quand s'arrête la mobilité.

La seconde partie de l'analyse porte sur l'aéroport de Schiphol. Tout ce que je viens d'exposer se retrouve dans les aéroports. Schiphol est l'un des premiers à s'être conçu comme une ville avec des boutiques, une galerie d'art, des lieux de massage. Une petite ville a été intégrée dans l'aéroport. Il est intéressant de regarder comment Schiphol a évolué, notamment après les accords de Schengen. Jusque-là, il s'agissait d'un aéroport intérieur, national. Après 1985, on a mis en place des espaces stériles, stérilisés, parce qu'il a fallu séparer les voyageurs Schengen et non-Schengen. Les voyageurs réguliers peuvent se faire scanner l'œil pour passer plus vite les contrôles. Les espaces sont séparés, et séparés hiérarchiquement. Les VIP sont à part. Les technologies jouent un rôle. Les panneaux utilisent les deux couleurs les plus contrastées, le jaune et le noir. La question de la langue s'est posée mais elle a été résolue plutôt par l'adoption de pictogrammes. Schengen a apporté beaucoup d'espoirs, notamment celui de la mobilité sans entraves, la liberté totale de bouger. L'aéroport devient un laboratoire

pour la société. Il est possible de transposer le modèle de l'aéroport à la gare, mais même à la ville avec les caméras de surveillance (plusieurs millions à Londres).

Pour conclure, je ferai référence à un article que j'ai lu aujourd'hui : un homme d'origine algérienne qui s'était rendu en Belgique pour acheter du matériel électronique a été arrêté en France parce que son déplacement a paru suspect. Nous ne sommes pas tous d'origine algérienne mais nous sommes tous exposés à ce type de contrôle de nos mobilités.

Le modèle unique de l'espace Eurostar-gare du Nord (Mikaël Lemarchand)

Comment Schiphol et l'espace Eurostar peuvent-ils entrer en résonance ? On croit savoir ce qu'est cet espace mais, en lisant Tim Cresswell, on le redécouvre d'une autre manière. La gare du Nord a cent-cinquante ans et Eurostar a quelques dizaines d'années. L'espace transmanche, inspiré des aéroports, a été introduit dans un bâtiment qui a cent-cinquante ans. Schiphol est dans le top 5 des aéroports européens, sa densité est trente fois supérieure à celle de la gare du Nord. Cette densité a évidemment un impact sur la mobilité. Gare du Nord, il a fallu gagner de l'espace là où on pouvait en trouver, c'est-à-dire en hauteur. On a construit en l'air et dans le grenier de la gare. Alors que les TGV avaient pu se fondre dans l'écosystème de la gare, cela n'a pas été le cas d'Eurostar qui, lui, relie le continent à la Grande-Bretagne qui ne fait pas partie de l'espace Schengen. C'est le premier élément qui structure la mobilité. Le second est le fait qu'Eurotunnel est protégé à la manière dont les centrales nucléaires sont protégées. Ces deux éléments sont les piliers du modèle transmanche, très particulier.

Le Royaume-Uni n'étant pas dans l'espace Schengen, un contrôle de sortie et d'entrée doit être organisé. Mais il existe un accord tri-partite Belgique, France, Royaume-Uni autorisant la Grande-Bretagne à opérer le contrôle d'entrée sur son territoire sur le sol belge et sur le sol français. Il n'y a donc plus de contrôle à l'arrivée, à la différence de ce qui se passe dans l'aérien. Les contrôles, ici, sont dits juxtaposés. Cela pose la question du Londres/Pays-Bas qui sera en place l'année prochaine, car les Pays-Bas n'ont pas signé l'accord. Il n'y aura donc pas de sortie libre sur Londres-Amsterdam. Disons un mot de Bruxelles. Courant 2011, un client très régulier du trajet Bruxelles/Lille, un avocat, a signalé qu'il était inacceptable qu'il se fasse contrôler par les autorités britanniques alors qu'il restait dans l'espace Schengen. Eurostar fonctionnait comme cela depuis dix-sept ans, mais il avait raison sur le plan juridique. Le problème est



redoutable pour Eurostar. Il a fallu créer un Schengen corridor, qui ne pouvait être emprunté que par les usagers allant sur Lille. Par la suite, on a créé deux terminaux. Cela suppose qu'il n'y ait pas de mélange durant le trajet et il y a donc une frontière mobile qui se déplace avec le train (en pratique, une voiture Schengen est isolée au sens où un voyageur ne peut pas passer de cette voiture à une autre qui va vers Londres). À Londres, depuis le 8 avril 2015, il existe un contrôle de sortie du territoire britannique, ce qui n'existait pas auparavant (il n'y avait qu'un contrôle de la police des frontières française pour l'entrée dans l'espace Schengen). Avec le problème des migrants est apparu celui de Calais. La législation britannique prévoit qu'un migrant qui a réussi à entrer sur le territoire peut plus facilement se voir accorder l'asile politique. Dès lors, les migrants sont attirés par le Royaume-Uni et les Britanniques tiennent à ce que les contrôles soient faits en dehors de leurs frontières. Pour Eurostar, la difficulté a été d'intégrer le fait que les migrants ne sont pas des ennemis de la compagnie, qu'il faut appliquer les règles de manière professionnelle et sans idée d'ennemi.

Voilà pour Schengen. Le second élément est celui de la sécurité du tunnel. Ce dernier doit être protégé contre les explosifs qui pourraient endommager l'infrastructure. Les bagages passent donc aux rayons X et les voyageurs passent sous des portiques. La législation n'impose que 30 % de contrôle des bagages, mais nous sommes passés à 100 % depuis 2001. Le système est couteux en temps et en argent. La tentation existe de l'alléger mais on est resté à ce taux de 100 %. Par ailleurs, cela ne suffit pas, bien évidemment. Il faut protéger un système qui doit être étanche dans trois pays. Il faut surveiller les dépôts des rames à Bruxelles, Londres et Paris. À gare du Nord, quatre voies sont spécialisées (15 % de l'infrastructure) qui ne couvrent que 3 % des voyageurs de la gare.

La mobilité, dans tout cela, doit être rendue facile, ce que les clients souhaitent. Il faut le faire dans un espace très contraint, sur des trains de 900 personnes qui se succèdent aux heures de pointe toutes les demi-heures. Le diable est évidemment dans les détails, mais heureusement les solutions le sont aussi.

DÉBAT

Sylvie Landrière : La question porte sur le futur. Si les déplacements internationaux continuent à croître, si les migrations se multiplient, que peuvent devenir les systèmes qui ont été décrits ? Sont-ils durables ? Si l'exigence de sécurité s'accroît en parallèle, ces systèmes peuvent-ils être déclinés sur le domestique ?

Mikaël Le marchand : La croissance a été très forte dans le passé et on a su la gérer. Pour autant, à gare du Nord, nous avons atteint une limite. Nous sommes en train de construire des espaces complémentaires avec une extension de la mezzanine destinée à accueillir plus de lignes de contrôle. Après, il y a un projet gare du Nord à 2023 pour préparer les Jeux olympiques. En parallèle, nous sommes en train d'automatiser le contrôle aux frontières. Cela permettra plus de contrôles dans un même espace. C'est notre quotidien que d'optimiser et de gagner de l'espace. Certaines turbulences peuvent nous mettre à terre, nous en avons conscience. Sur la généralisation, la question se pose semaine après semaine au niveau de Thalys qui s'adapte aux besoins du public et du politique. Les contrôles portiques ont commencé le 20 décembre. Thalys est en train de canaliser comme nous le faisons. On voit bien que le modèle Eurostar (15 % d'infrastructure pour 3 % de voyageurs), en même temps, n'est pas généralisable. Nous expérimentons, c'est le cas à Montparnasse. La question est celle de l'objectif :

veut-on interdire à 100 % les armes ? Veut-on rassurer les voyageurs ? En quoi la gare doit-elle être plus sûre que la rue ? La technologie permet des choses incroyables aujourd'hui (des mini-robots, par exemple, peuvent détecter les explosifs). Grâce à des systèmes de ventilation bien conçus, on peut multiplier la capacité de détection par les chiens.

Tim Cresswell : Il semble bien que nous soyons face à un changement d'époque. Il faut ici faire référence à ce que les physiciens appellent les systèmes ouverts. Le climat introduit par exemple beaucoup de turbulences. Pour la mobilité sociale, on peut également parler de turbulences. Il ne s'agit pas de répondre au risque de chaos par des systèmes de contrôle maîtrisés. Ces systèmes eux-mêmes peuvent créer des turbulences. Les épidémies se répandent *via* le système de transport international. Donc, on voit des turbulences au niveau du climat, avec des changements imprévisibles (le froid à Boston, la sécheresse en Californie) qui ont des impacts sur les transports, alors que les transports qui produisent du carbone affectent eux-mêmes en retour le climat. Les turbulences sont donc liées entre elles. On peut évoquer le terrorisme. Nous avons toujours vécu avec lui, mais la turbulence s'est accentuée depuis 2001 avec Londres, Madrid, puis Paris. On a ensuite les migrations, avec une liaison sans doute avec le terrorisme quoique les terroristes soient souvent entrés en Europe de manière parfaitement légale. Le changement climatique va avoir un effet sur la manière dont nous allons nous rendre au travail. Toutes ces turbulences se produisent en même temps et leur combinaison a un impact sur la mobilité. Lorsque l'on pense à ces turbulences, on cherche des solutions. Au fil du temps, les séismes ont moins d'effets négatifs dans certaines zones qui ont développé des solutions (San Francisco, Santiago du Chili). Mais une des solutions, notamment pour les migrations, consiste à ériger de nouvelles frontières. On voit la menace que font peser les migrations et le terrorisme sur le fondement même de l'Union européenne, qui est la liberté de circulation des personnes et des marchandises. On essaie de stopper les flux à l'extérieur des frontières européennes. On le fait aux aéroports, maintenant aux gares. Mais transformer les gares en aéroport n'est pas souhaitable, parce que les aéroports sont source de stress pour la mobilité.

Question : Qu'en est-il de la révolution numérique ?

Tim Cresswell : Nos smartphones permettent un contrôle généralisé. Chaque individu peut être d'intérêt pour le gouvernement et pour les enseignes commerciales. Je suis très réservé quand on parle de ce mélange de mobilité et de numérique. On est dans l'utopie négative. Business, mobilité, numérique, cela doit nous préoccuper.

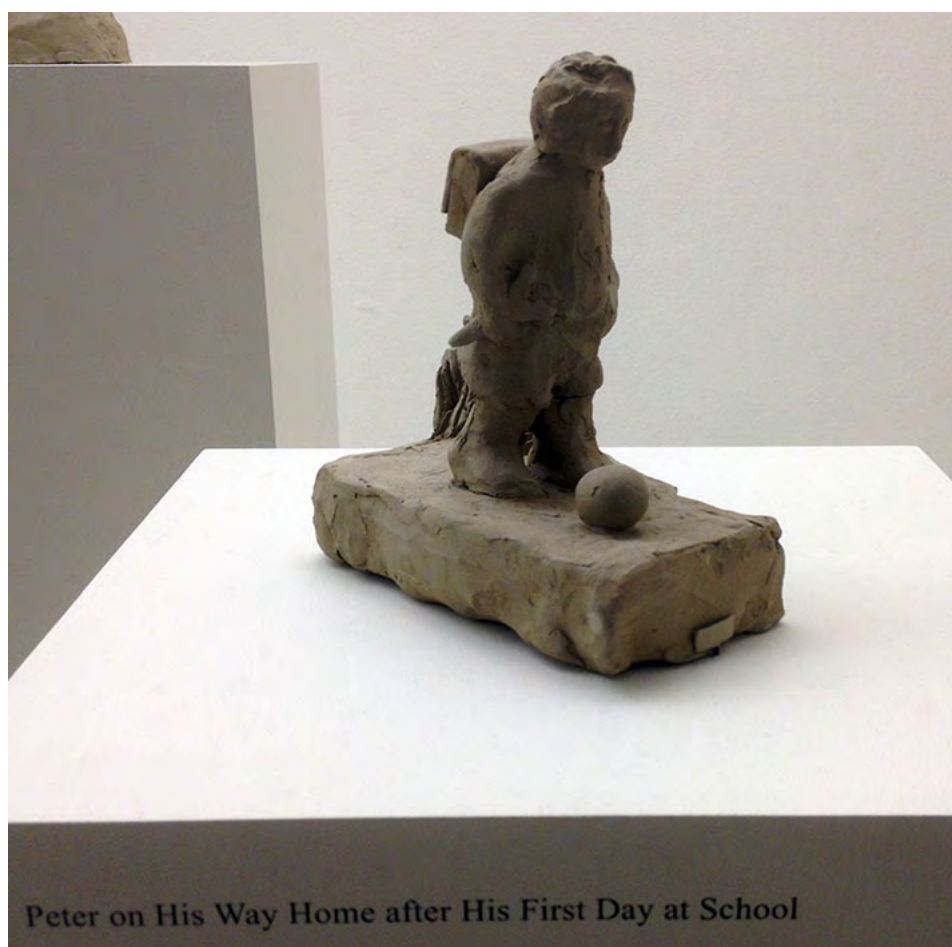
Mikaël Lemarchand : À l'heure actuelle, les clients entrent dans la gare très en avance, mais par crainte de rater l'enregistrement, ils vont aux contrôles directement. Si on pouvait leur dire : vous avez une demi-heure devant vous, on vous offre 10 % sur vos achats et on vous attend aux contrôles un peu plus tard, quand il sera temps et pas avant, ce qui n'engorge pas nos systèmes, nous gagnerions en fluidité et les commerces de la gare y gagneraient. Sur le plan du risque terroriste, les Britanniques peuvent utiliser des algorithmes qui identifient des catégories de risques. En France, nous n'avons pas le droit de faire des discriminations. Avec le contrôle de l'iris de l'œil, on pourrait imaginer des passages de frontières totalement fluides. La technologie le permet. Des solutions incroyables existent. Maintenant, jusqu'où peut-on aller ?

Question : Quel est le rôle de l'architecture, notamment à Schiphol, et de l'imaginaire ?

Tim Cresswell : L'architecture est quelque chose de très important. Dans les aéroports, elle reste présente après que le bâtiment est construit et entré en fonction, à la différence de ce qui se passe pour d'autres constructions. Et l'imaginaire a toujours joué un rôle : la façade de la gare du Nord reste un monument, c'était une porte vers autre chose. L'architecture signifiait l'accueil des voyageurs en même temps qu'elle était une publicité pour le bâtiment lui-même. À mon avis d'ailleurs, les gares étaient plus conçues pour les voyageurs en partance que pour les voyageurs arrivant. Tout un nouvel imaginaire s'est construit au XIX^e siècle autour de la gare, dans un contexte où la mobilité était conçue comme un danger (on avait peur de la vitesse, de la vapeur, de la promiscuité sociale). Il y a un lien évident entre l'imaginaire et la mobilité ■

Référence

Cresswell Tim, Lemarchand Mikaël & Lay Géraldine (2015) *Ne pas dépasser la ligne ! Fabrique des identités et contrôle du mouvement dans les lieux de transit*, Paris, Éditions Loco/Forum vies mobiles.



Construire l'innovation

À propos de *The architecture of innovation* de Josh Lerner

Damien Passavent
X 2012 parcours Doctis

Josh Lerner est actuellement à la tête du département de management entrepreneurial de la Harvard Business School, où il est également professeur d'*Investment Banking*. Ses recherches portent sur le rôle et la structure des organisations de capital-risque et de gestion de portefeuille, les stratégies d'innovation et leur impact sur les entreprises, ainsi que sur la propriété intellectuelle. Dans son dernier ouvrage (Lerner, 2012), il propose une analyse critique de deux modèles qui prévalent à l'heure actuelle dans le secteur privé pour concevoir et développer de l'innovation : le *Corporate Lab*, et le duo capital-risque/start-up. Par *Corporate Lab* sont entendues ici les formes classiques de l'activité de R&D de la grande entreprise, c'est-à-dire celles qui ne font pas intervenir de partenariats avec des start-up ou des investissements, externes ou internes, sous forme de capital-risque. Partant de cette analyse, Lerner montre que des modèles hybrides peuvent constituer des alternatives à ces deux approches très distinctes qui sont plus propices à encourager et développer l'innovation, notamment de long terme. L'ouvrage a une portée importante dans la mesure où la capacité à innover est aujourd'hui largement considérée comme déterminante, non seulement à l'échelle des entreprises dont elle conditionne la survie et la prospérité, mais aussi à une échelle plus globale, cette capacité étant vue, et l'auteur le rappelle dans son chapitre introductif, comme la condition clé du maintien de la croissance dans les pays aux économies mûres.

Dans un premier temps Josh Lerner décrypte les facteurs historiques ayant suscité l'apparition et le développement de chacun des deux modèles. Ensuite, s'appuyant à la fois sur l'état actuel des connaissances académiques sur le sujet et sur des cas, il questionne leur validité en s'intéressant aux succès et aux échecs qu'ils ont pu générer, afin de clarifier leurs forces et, surtout, leurs limites. La dernière partie de l'ouvrage vise à mettre en avant l'intérêt que peuvent présenter des modèles d'innovation hybrides. L'approche retenue ne consiste pas à passer en revue une à une les diverses formes qu'ils peuvent prendre pour les évaluer, mais plutôt de montrer en quoi, plus généralement, l'instauration de structures combinant des attributs de chacun des modèles classiques évoqués plus haut peut annuler les composantes



négligentes qu'ils présentent individuellement. Lerner prend néanmoins soin d'indiquer des conditions nécessaires à la réussite de tels rapprochements, notamment en ce qui concerne le rôle des instances de régulation sur ce terrain.

Le modèle traditionnel d'innovation

La première partie de l'ouvrage se focalise sur le modèle du *Corporate Lab*. Bien que préfiguré par le visionnaire Francis Bacon dans un ouvrage intitulé *New Atlantis* et paru en 1627 (Warhaft, 1965), ce n'est qu'à la fin du XIX^e siècle que les entreprises ont réellement commencé à se doter de structures consacrées à l'innovation sous cette forme, c'est-à-dire à mettre en place des équipes ayant pour mission exclusive de se pencher soit sur les moyens d'améliorer les procédés et produits existants, soit de mettre au point de nouveaux produits plus sophistiqués, et ce avec un horizon temporel relativement long autorisant une recherche plus fondamentale. Par opposition, auparavant, les avancées techniques majeures provenaient principalement d'inventions mises au point par des individus isolés.

Origines et développement

Deux raisons majeures à cette apparition tardive sont avancées. Tout d'abord, avant la révolution industrielle, l'étendue des techniques connues était, par comparaison avec la situation actuelle, relativement réduite : un seul individu était bel et bien en mesure de maîtriser la plupart de ces techniques. Ensuite, peu de moyens étaient nécessaires pour développer des prototypes ; enfin, avant le considérable essor des échanges de personnes et marchandises permis par le développement du train et des réseaux ferrés, les marchés des entreprises existantes étaient essentiellement locaux.

Ainsi, très peu d'entités disposaient des moyens nécessaires à la mise en place de structures d'envergure consacrées spécifiquement à l'innovation, et le besoin pour de telles structures n'était pas vraiment ressenti.

Les progrès apparus lors de la révolution industrielle engendrant une complexification des techniques dans tous les domaines et le train réduisant considérablement les distances perçues, de vastes entreprises, accumulant des moyens financiers sans rapport avec ce qui était connu auparavant et opérant désormais sur des marchés uniformisés, ont commencé à se constituer. Ces conditions se sont révélées propices à la création de pôles de recherche et développement par ces entreprises, en lesquels elles ont vu un moyen d'assurer leur prospérité. Ainsi, à mesure que ces pôles se sont structurés, est né le modèle du *Corporate Lab*. Peu à peu, et le constat du succès de nombre d'entreprises pionnières à l'avoir adopté ayant renforcé la tendance, il est devenu la norme. Mentionnons qu'encore aujourd'hui, ce sont les grandes firmes qui investissent le plus : aux États-Unis, environ 50 % du total des efforts de recherche est financé par des entreprises de plus de 10 000 salariés.

L'activité de recherche et développement des grands groupes américains s'est intensifiée lors de la Seconde Guerre Mondiale, alors que l'État fédéral, pour des raisons évidentes, investissait des montants colossaux dans des grands consortiums d'armement et les secteurs associés. Après la guerre, la tendance à l'expansion des budgets consacrés à la R&D s'est propagée à tous les secteurs de l'économie, soutenue désormais par l'investissement privé – qui représente à l'heure actuelle 75 % des dépenses totales en R&D aux États-Unis ; le « pipeline model », prédisant que plus d'investissement pour l'innovation conduit mécaniquement à plus de croissance, prévalait.

Les premières remises en question

Ce n'est qu'à partir des années 1960 que la confiance dans cette théorie commence à s'effriter : des gaspillages considérables sont pointés du doigt. Apparaissent ainsi les premières limites du modèle : Comment déterminer le retour sur investissement des activités de R&D ? Comment savoir quand arrêter un projet coûteux qui ne semble pas conduire à des résultats convaincants ? Comment retenir les meilleurs talents ? Et quelle forme doit prendre l'articulation des activités d'innovation avec les activités de production ? Dans les années 1980 et 1990, le modèle du *Corporate Lab* est mis en question, alors que l'on constate sur les marchés financiers que le retour sur investissement des actifs liés aux firmes qui dépensent le plus en R&D est en deçà de la moyenne. Bien que certains dénoncent l'orientation court-termiste des marchés, les doutes persistent.

Les limites du modèle

Josh Lerner analyse alors les limites du modèle. Est abordé par exemple le problème de l'allocation des budgets : les dirigeants ont bien souvent du mal à savoir quels projets renferment le plus de potentiel, et ce d'autant plus que la défense d'un projet par les chercheurs et les ingénieurs qui veulent le conduire est souvent biaisée par leur niveau de motivation personnelle. Pour des structures décentralisées, il n'est pas rare que les gérants d'unités de production stratégique investissent dans un projet de leur unité de R&D « faute de mieux », pour conserver leur budget annuel. D'autres effets organisationnels tels que rivalités internes, processus décisionnels imbriqués ou encore le fait que les décideurs sont souvent des non spécialistes, sont susceptibles de conduire des entreprises à sacrifier des projets pourtant pleins de potentiel.

Les firmes réagissent souvent à ces phénomènes complexes en cherchant à mettre en place des règles et procédures pour mieux encadrer l'organisation de la recherche. Le risque est grand cependant que ces efforts conduisent à des lourdeurs et tuent la flexibilité des centres de recherche. Trouver un bon équilibre n'est pas chose aisée.

Un autre point discuté en détail, le plus fondamental peut-être, porte sur l'optimisation des modes de rémunération, ou alignement des intérêts. Le sujet est crucial dans la mesure où il a un impact direct sur la capacité d'une firme à attirer et retenir les meilleurs talents, et surtout à en tirer le meilleur. Il s'avère extrêmement épineux, et nécessite la prise en compte de nombreux paramètres. Par exemple, il est souvent arrivé que des firmes ayant réalisé des profits colossaux grâce au travail d'une petite équipe soient ensuite critiquées pour n'avoir pas rétribué en conséquence les membres de l'équipe. Mais comment déterminer les montants appropriés, et la répartition entre les employés ? Que faire si ledit succès n'arrive que longtemps après le travail de recherche ? Aussi, des membres extérieurs à l'équipe n'ont-ils pas contribué au projet : *a posteriori*, une simple discussion informelle peut avoir été déterminante. De plus, si l'on revient au problème de la mesure du retour sur investissement des



L'invention de la minijupe

budgets alloués à la R&D évoqué plus tôt, les retombées d'un projet de recherche ne sont généralement pas si claires.

Enfin, des études ont montré qu'indexer trop radicalement les rémunérations sur les résultats peut, paradoxalement, réduire la motivation intrinsèque des chercheurs et diminuer leurs créativité et inventivité. De telles pratiques ont aussi pour inconvénient d'engendrer une déviation vers plus de court-termisme. Les exemples de rémunérations que livre l'auteur montrent que le défi des entreprises consiste essentiellement à trouver un juste équilibre entre incitations à court terme (primes), à long terme (actions), et des formes non financières de rémunération susceptibles de conférer des avantages tels que prestige ou reconnaissance.

Il faut maintenant présenter le modèle alternatif au *Corporate Lab* le plus répandu : le modèle capital-risque/*start-up*.

Le modèle capital-risque/*start-up*

Comme pour le précédent, l'analyse va porter sur les origines du modèle et ses limites.

Les origines

Il est à peu près admis que l'apparition des fonds de capital-risque, du moins dans un format très similaire à celui que nous connaissons aujourd'hui, remonte au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, et s'est faite aux États-Unis, plus particulièrement dans la région de Boston. L'objectif des instigateurs des premiers fonds était de parvenir à financer efficacement la modernisation de la société en tirant parti de toutes les innovations mises au point pendant la guerre.

À la tête de « l'ancêtre commun » des fonds de capital-risque, l'American Research and Development, Georges Doriot organise sur la base d'une règle qui a posé les bases du mode de fonctionnement des fonds de capital-risque : « *Sorting, Oversight, Certification* ». En d'autres termes, les partenaires du fond peuvent choisir les entreprises dans lesquelles ils investissent (*sorting*) –, les surveiller et y opérer un certain degré de contrôle (*oversight*), en échange de quoi le fond leur offre une certaine légitimité et facilite leur mise en relation avec des partenaires stratégiques (*certification*).

Un autre fond d'investissements, DGA (Draper, Gaither and Anderson) se distingue historiquement. Ses fondateurs ont posé les bases de la durée de vie du fond en cycles de 5 à 10 ans, fixant pour les investisseurs un horizon à partir duquel ils pourront collecter leurs profits. Cette visibilité a pour avantage, à la fois d'attirer les investisseurs et de faciliter le processus de collecte d'investissements en le bornant à une phase du cycle de vie du fond. De plus, ce système permet d'éviter certaines critiques dont a fait l'objet le fond de Doriot, à savoir sa propension à soutenir sur longue durée des entreprises sous-performantes. ARD a aussi été à l'initiative du principe de « *limited partnership* », établi entre le fond et ses grands investisseurs. Celui-ci confère aux investisseurs un contrôle accru sur les sommes qu'ils confient au fond, en leur donnant par exemple le droit, sous certaines conditions, de s'opposer à des investissements dans des sociétés.

Quelques points pour mieux connaître le capital-risque aujourd'hui

La suite de l'ouvrage aborde des points organisationnels des fonds de capital-risque, à commencer par leur niveau d'internationalisation. Il apparaît à ce sujet que l'adaptation aux caractéristiques locales des marchés, comprenant notamment

les réglementations et le niveau de difficulté à faire entrer une société sur des marchés publics de capitaux – étape cruciale pour réaliser sa sortie en fin de cycle – rend l'exercice assez ardu. Est ainsi évoquée la stratégie d'Advent fund, qui parvient à s'adapter à ces contraintes en constituant un réseau de fonds très indépendants, individuellement focalisés sur un pays, et simplement conseillés par une maison-mère. Les niveaux de l'investissement en capital risque sont très variables selon les pays : aux États-Unis, où il est le plus répandu, 5 à 10 % des entreprises majeures sont issues d'investissements en capital-risque. Comme en témoigne ce chiffre, l'argent globalement investi en capital-risque ne représente pas des sommes si considérables que ce à quoi l'on pourrait s'attendre: sur la période de 1983 à 1992 par exemple, il représente moins de 3 % des dépenses de R&D des grands groupes. Un autre point important est la concentration de ces investissements dans un très petit nombre de secteurs de l'industrie, qui gravitent essentiellement autour du numérique ou de l'industrie biopharmaceutique.

Concernant la performance des fonds, il apparaît de manière intéressante qu'elle diminue systématiquement avec leur taille. En conséquence, certains, tel Y Combinator, résistent à la tentation de faire grossir leurs investissements, pour se concentrer uniquement sur le financement de démarrage (*seed funding*). Est aussi discutée la variété des formes que peuvent prendre les fonds sur le plan de leur rapport aux entreprises qu'ils financent : certains s'en tiennent au strict financement, d'autres se distinguent par des services additionnels tels que programmes d'accompagnement encadrés par des experts, création de partenariats stratégiques facilitée, organisation de concours reconnus, etc., pensés pour attirer les entrepreneurs.

L'auteur, mentionnant qu'un dollar investi en capital-risque conduit en moyenne à 4 fois plus de dépôts de brevets qu'un dollar investi dans un programme de R&D classique, salue les niveaux d'efficacité auquel le modèle peut conduire. Mais l'analyse qui suit montre que ce chiffre, en partie réducteur, est en outre atteint au prix de nombreux compromis qui créent un écosystème d'innovation globalement sous-optimal.

Les limites du modèle

Tout d'abord, conformément à ce qui a été dit, seule une poignée de secteurs profite du modèle. La raison en est simple : le capital risque n'est pas supposé dynamiser l'innovation, mais délivrer les retours sur investissement les plus hauts possibles. Lorsque l'innovation dans certains secteurs nécessite plus de temps et/ou connaît des taux d'échecs plus élevés, ces secteurs sont *de facto* éliminés. Toujours à une échelle macroscopique, un autre phénomène néfaste lui aussi pour l'innovation est la très forte irrégularité des marchés de capital-risque. Par là est entendue une alternance constatée de périodes fastes et de périodes non propices à l'investissement en capital-risque. Les périodes fastes, caractérisées par un accès facile au financement et par une tendance à la surévaluation des entreprises financées, ne semblent pas poser de problèmes majeurs pour l'innovation. Si ce n'est peut-être que, combinées à d'autres facteurs macro-économiques, les désillusions sur lesquelles elles débouchent nécessairement contribuent à l'entrée dans les périodes de pénurie. Celles-ci ont un impact négatif pour l'innovation dans la mesure où, l'accès au financement devenant très difficile, elles freinent ou empêchent des opportunités de se réaliser. L'alternance entre les deux périodes a aussi pour effet dérivé une influence négative sur la disposition des entrepreneurs à prendre des risques.

Un autre point négatif, qui relève encore de la trop forte dépendance du modèle vis-à-vis de la santé des marchés financiers, est la relation que le modèle entretient avec les marchés publics. Les entreprises financées par du capital-risque sont en effet destinées à être cédées par leurs investisseurs, soit dans le cadre d'un rachat par une autre entreprise, soit dans le cadre d'une entrée en bourse. L'état des marchés publics influence donc les prix pour les sorties (*exit*), ce qui a un impact mécanique sur le comportement des fonds de capital-risque. Par ailleurs, au-delà des problèmes de cyclicité, il apparaît que ce système est plutôt défavorable à l'innovation de long-terme, les cotations de titres étant basées sur la valeur actualisée des dividendes futurs, difficiles à anticiper des années à l'avance.

Josh Lerner termine son analyse du modèle en déplaçant son attention vers les distorsions des comportements, notamment des entrepreneurs, qu'il peut susciter. Certains adhèrent complètement au modèle de croissance accélérée prôné par le capital-risque et en viennent à orienter leurs actions uniquement à l'aune de son critère central, l'évaluation financière. De ce fait, ils peuvent négliger certaines activités moins visibles de leur entreprise, qui peuvent pourtant se révéler importantes dans la perspective d'une viabilité de long terme. Dans certains cas, le modèle conduit aussi les entrepreneurs à prendre des risques très – et sans doute trop – élevés. La tendance est révélée par les *start-up* du secteur biopharmaceutique qui, en moyenne, prennent plus de risques pour faire passer à leurs produits les diverses étapes, de plus en plus coûteuses, des tests cliniques, là où les grandes firmes abandonnent le processus quand la probabilité de succès devient trop faible – et à qui les taux de succès aux tests donnent raison.

Arrivé au terme de ces analyses, le lecteur aborde la dernière partie de l'ouvrage : de quoi parle-t-on quand on parle de modèles hybrides ? Et que promettent-ils ?

Tirer le meilleur des deux modèles

Si chacun des deux modèles présente des inconvénients, est-il possible de développer des modèles hybrides permettant de les tempérer ?

Des avantages évidents



Les modèles alternatifs ne sont pas un objet de spéculation : en 2011, déjà près de 10 % du capital risque investi dans le monde provenait des comptes de grands groupes. Et la tendance devrait aller s'accroissant, étant donnés les moyens financiers dont disposent beaucoup de ces entités (*deep pocket*). La forme de ces modèles peut varier (incubation, stratégies de partenariat avec des *start-up*, fonds d'investissement d'entreprise...), tout comme leurs objectifs : au-delà du retour sur investissement pur et simple, les grandes entreprises lancent également des programmes hybrides pour se doter de nouvelles technologies ; ou, à l'inverse, pour promouvoir une technologie développée en interne, en permettant à des *start-up* de l'exploiter pour créer de la valeur ; ce peut être enfin un moyen de tester des stratégies risquées.

Si les détails de leur organisation sont avant tout affaire de contexte et doivent de fait être définis au cas par cas

par les entreprises pour qu'il y ait adéquation avec les stratégies déjà poursuivies, il est néanmoins possible de délimiter des avantages et inconvénients s'appliquant à la plupart des formes dans lesquelles ces structures se cristallisent. Les points positifs, pour les grandes entreprises, peuvent se résumer comme suit : un rythme accéléré, de manière générale, pour tous les projets mis en œuvre ; un meilleur retour sur investissement pour les fonds de réserve de l'entreprise s'ils sont utilisés comme capital-risque ; une flexibilité et une agilité caractéristiques des *start-up* permettant notamment de changer de cap quand un projet ne donne pas les effets escomptés ; des échecs à moindre coût (en termes financier, mais aussi de réputation) et une dépendance réduite – sinon nulle – à la cyclicité des marchés de capital-risque et à l'état des marchés publics. Mentionnons que les deux derniers points sont des atouts également pour les entrepreneurs : ceux-ci peuvent alors bénéficier d'avantages tels que l'appui d'experts ou les effets de réseau que l'entreprise hôte est généralement en mesure de leur proposer.

Des écueils potentiels

La liste des points qui peuvent poser souci commence par le constat de la difficulté à lancer de telles initiatives dans de grands groupes, pour les raisons mêmes qui motivent leur lancement : la complexité des processus décisionnels, les conflits d'intérêts en tous genres agissant toujours comme des freins au changement. En outre, de telles initiatives ont malheureusement plus de chance de mener à des réalisations concrètes quand elles se révèlent, *a priori*, les moins profitables : c'est-à-dire quand les marchés de capital-risque sont en période faste, et que tout le monde, dans l'engouement général, se laissera plus volontiers séduire par le concept. Si le projet aboutit, d'autres risques apparaissent, notamment une certaine tendance qu'ont les entreprises plutôt familières du modèle de *Corporate Lab* à ne pas abandonner dès qu'il le faudrait un projet qui apparaît très vite voué à l'échec. Ici aussi la question du format des incitations financières pour les entrepreneurs comme pour les employés de l'entreprise investis dans le programme, reste complexe. De manière intéressante, l'expérience montre que plus elles sont conséquentes pour les gestionnaires du programme, plus la structure adoptée tend à prendre une forme proche de celle d'un fond classique. Enfin, les entrepreneurs doivent demeurer vigilants quant aux termes du contrat qui les lie à la grande entreprise, de nombreux cas de « *one-sided agreements* » pouvant mettre la *start-up* à sa merci étant recensés.

Les premières preuves de la validité des modèles hybrides ont été rassemblées : des études menées sur des rapprochements entre grands groupes et *start-up* intervenus aux États-Unis ont révélé que les fonds de capital risque d'entreprise rencontrent en moyenne plus de succès – en termes de retour sur investissement mais aussi de brevets déposés – que les fonds indépendants. Les performances sont toutefois très variables, et, comme on peut s'y attendre, sont d'autant plus élevées que les technologies et le secteur dans lesquels opèrent la *start-up* et la grande entreprise se recoupent. Enfin, il a été remarqué que la probabilité de succès croît lorsque la grande entreprise est elle-même née du modèle basé sur le capital-risque, et a gardé un esprit relativement entrepreneurial.

L'impact de la régulation

Pour sensibiliser ses lecteurs aux enjeux de la régulation, Josh Lerner choisit de rappeler les dérives désormais bien connues auxquelles a conduit dans certains cas le système des brevets : des sociétés se spécialisant dans l'achat-vente de brevets,

des procès intentés pour extorquer de l'argent à des sociétés qui ont développé des innovations mettant en jeux les technologies protégées – alors même qu'il est très probable que ce soit un hasard, etc. Très pragmatiquement et avec beaucoup de clarté, l'auteur détaille alors six points qu'il considère déterminants pour assurer une régulation favorable à l'innovation :

- avoir une législation « tolérante » vis-à-vis des banqueroutes pour minimiser la menace de l'échec ;
- faciliter l'immigration d'individus qualifiés ;
- limiter au maximum les « *non competition agreements* » qui bloquent les transferts d'employés entre firmes concurrentes ;
- exploiter au mieux les produits de la recherche académique en constituant des unités de transferts de technologies vers les entreprises ;
- alléger autant que possible les taxes sur les sociétés ;
- faciliter les entrées en bourses en n'imposant pas des critères d'audit trop coûteux.

Quelques éléments additionnels, tirés d'études comparatives concernant les politiques interventionnistes menées par les États-Unis et Israël ces dernières décennies, sont mis en avant : le régulateur doit s'efforcer de consacrer à l'investissement dans de jeunes firmes des sommes adaptées à ce qu'elles sont en mesure de lever, de simplifier au maximum tous les processus de candidature à l'investissement et de suivi de cet investissement, de rester vigilant pour que les entreprises existantes et puissantes ne soient pas avantagées pour accéder au capital, et, enfin, de ne pas annuler les programmes s'ils semblent ne pas fonctionner, mais au contraire de se donner les moyens de déterminer les points qui créent des frictions pour pouvoir les corriger.

Dans la dernière section de son ouvrage, l'auteur prend de la hauteur pour suggérer des voies d'amélioration du principe même de fonctionnement des fonds de capital-risque. S'appuyant sur l'exemple du fond General Atlantic, il suggère notamment qu'un système de rotation régulière des partenaires permettrait d'en finir avec la cyclicité des processus d'investissement. La difficulté majeure étant ici encore la définition des schémas de rémunération, point qui par ailleurs joue pour beaucoup dans le maintien de la structure actuelle.

Conclusion

L'ouvrage offre à ses lecteurs un panorama critique concis et très illustré des mécanismes d'innovation actuellement à l'œuvre dans le secteur privé, ouvrant des perspectives intéressantes sur des axes d'amélioration possible. On peut éventuellement s'interroger sur le choix de mettre dos à dos les deux modèles du *Corporate Lab* et du capital-risque, dans la mesure où ce dernier, malgré sa capacité à générer beaucoup de brevets, semble tendre à faciliter une transformation rapide de nouvelles technologies en affaires rentables plus qu'à permettre une recherche de fond. Ce choix permet cependant de clarifier le propos, dont la visée semble au final de mettre en avant des alternatives à ces modèles ■

Références

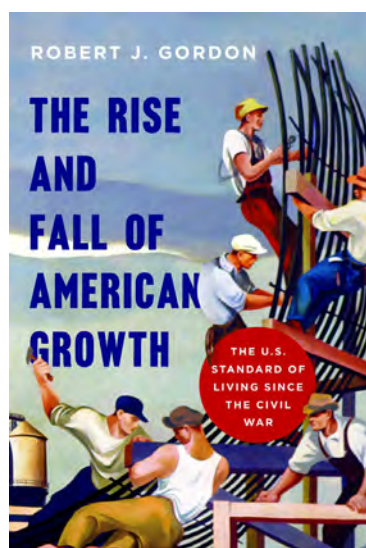
- Lerner Josh (2012) *The architecture of innovation: The economics of creative organizations*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press.
- Warhaft Sidney [ed] (1965) *Francis Bacon: A selection of his works*, New York, Baker Vourhis.

La fin de la croissance ?

À propos de *The rise and fall of American growth* de Robert J. Gordon

Sylvain Lenfle

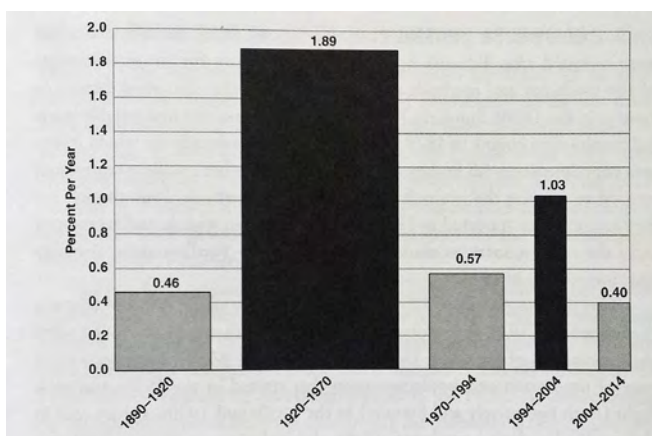
Concervatoire National des Arts et Métiers
i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay



Professeur à la NorthWestern University, ancien élève Robert Solow¹, Robert J. Gordon vient de publier un ouvrage qui, n'en doutons pas, fera date. Avec *The rise and fall of American growth*, Gordon synthétise ses recherches sur la croissance. L'ouvrage est extrêmement ambitieux puisqu'il cherche à expliquer les sources et l'évolution de la croissance américaine depuis 1870, fin de la guerre civile. Par ailleurs, la thèse développée, qui s'inscrit dans le débat en cours sur la fin de la croissance ou la stagnation séculaire, est polémique. Résumons : pour Gordon, l'impact de l'innovation sur la croissance² a été maximum dans les années 1950 et ne cesse depuis de diminuer. Les Trente Glorieuses constituent donc une anomalie historique portée par une série d'innovations apparues à la fin du XIX^e

siècle (typiquement, les *General Purpose Technologies* comme l'électricité et le moteur à explosion qui ne se sont produites qu'une fois). Depuis, nous assistons à un déclin de la croissance américaine et à une réduction de l'impact de l'innovation sur celle-ci (ce que résume la figure ci-dessous).

Figure 17-2. Annualized Growth Rates of Total Factor Productivity, 1890-2014
(Source: Data underlying Figure 16-5)



1. Prix Nobel d'économie 1987 pour ses travaux pionniers sur la théorie de la croissance.

2. Pour établir cet impact, Gordon utilise la productivité totale des facteurs (*Total Factor Productivity*), aussi appelée résidu de Solow, qui constitue la meilleure approximation de l'impact de l'innovation sur la croissance, une fois retranchées les évolutions du travail et du capital (et qu'Abramovitz appelait aussi « *a measure of our ignorance* »). À titre d'exemple, de 1920 à 1970, le TFP explique les 2/3 de la croissance américaine.

Gordon s'oppose ainsi frontalement aux théories qui expliquent, au contraire, que nous sommes à l'aube d'une révolution industrielle basée sur les technologies de l'information et de la communication dont l'impact sera similaire, voire supérieur à la première révolution industrielle (le « second âge des machines » de Brynjolfsson & McAfee, 2014). Selon lui la révolution des TIC a déjà eu lieu, ses effets ont été maximum entre 1994 et 2004, ce qui explique le rebond constaté à cette époque, mais ils sont maintenant terminés. Ce faisant, il s'inscrit dans les pas de son mentor, Robert Solow, qui affirmait dans un article célèbre de 1987 que les ordinateurs étaient visibles partout, sauf dans les statistiques de productivité (Solow, 1987). Ainsi, dès 2000, Gordon affirmait que les innovations de la « nouvelle économie » ne pouvaient se comparer à celles de la fin du 19^{ème} siècle (Gordon, 2000). On comprend dès lors que la thèse fasse polémique et soit difficilement acceptable par les gourous de la révolution des TIC et autre Big Data.

Pour comprendre la thèse de Gordon il faut s'arrêter quelques instants sur le chapitre 2 de l'ouvrage justement intitulé « The starting point : life and work in 1870 ». Gordon y décrit la vie aux USA juste après la guerre civile. Le tableau est saisissant : l'eau courante n'existe pas, on ne se lave donc que rarement et il faut constamment aller chercher l'eau à l'extérieur et évacuer à la main les eaux usées ; il n'y a pas l'électricité et donc aucun électroménager (pas de frigo pour stocker la nourriture par exemple), la bougie est le seul mode d'éclairage ; il n'y a pas de tout à l'égout ; le cheval constitue le principal mode de transport (50 000 chevaux pour 250 000 habitants à Philadelphie, et le fumier qui va avec) ; la mortalité infantile s'élève à 225/1000 ; on travaille 60 heures par semaine, etc. C'est à cette aune que Gordon – et comment lui donner tort – analyse l'impact de l'innovation sur la qualité de vie (*US standard of living*). Et il est effectivement colossal. La première partie de l'ouvrage décrit ainsi la révolution des modes de vie qui s'opère jusqu'en 1940 date à laquelle la maison américaine est d'ores et déjà « connectée » à l'eau, à l'électricité (qui permet l'éclairage mais alimente aussi les frigos et autres machines à laver), au gaz, au monde extérieur *via* la radio (qui équipe plus de 80 % des ménages en 1940) et déjà, pour 40 % de la population, au téléphone. La rupture que constitue la Ford T (60 % de la population équipée) permet quand à elle une autonomie de déplacement inconnue jusqu'alors, *a fortiori* dans les campagnes où elle remplace très rapidement les chevaux et élargit considérablement le rayon d'action des personnes. L'arrivée de l'eau potable, mais aussi le renforcement de la législation sanitaire, réduisent quant à eux considérablement l'intoxication alimentaire des nourrissons ce qui, associé aux progrès de la médecine, fait chuter la mortalité infantile à moins de 50 pour 1000 en 1940. Au risque de nous répéter, c'est à l'aune de ce tableau qu'il faut comprendre la thèse de Gordon. La première moitié de l'ouvrage, qui couvre la période 1870-1940 illustre ainsi à quoi ressemble une vraie révolution dans les modes de vie et justifie la question quelque peu iconoclaste qu'il pose dès 2000, en pleine bulle internet : « *Does the "New Economy" Measure up to the Great Inventions of the Past?* » (Gordon, 2000). Et, à la lecture de l'ouvrage, comment lui donner tort ? Comme le résume P. Krugman, « Basically, indoor plumbing beats iPads »³.

La seconde partie de l'ouvrage, sûrement la moins intéressante, continue l'analyse en montrant la poursuite de ces tendances après la seconde guerre mondiale et jusque dans les années 1970. Nous ne rentrerons pas dans le détail de ces évolutions qui, à l'exception notable de l'informatique et des communications (chap. 13), ne sont

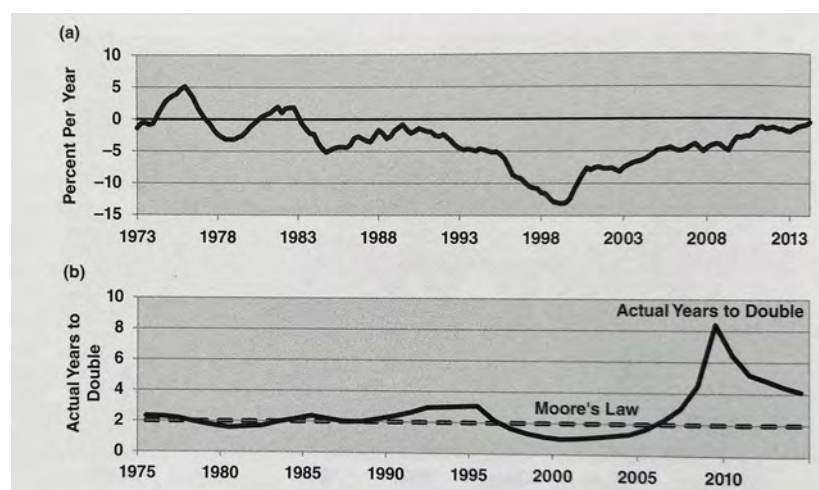
3. <http://krugman.blogs.nytimes.com/2013/12/07/gordon-versus-the-androids/> (une chronique de 2013 qui est plutôt opposée à la thèse de Gordon). Pour une (très intéressante) revue de l'ouvrage par ce même Krugman voir <http://www.nytimes.com/2016/01/31/books/review/the-powers-that-were.html>.

plus qu'incrémentales. Gordon identifie deux facteurs explicatifs de la hausse de la productivité sur cette période :

1. La grande dépression et ce qu'elle a induit dans l'évolution des relations sociales aux USA (montée en puissance de syndicats, mise en place d'un système de protection sociale, réduction du temps de travail) mais aussi, et c'est plus original, en matière d'innovation technique. S'appuyant ici sur les travaux pionniers d'Alexander Field (2003), Gordon montre que l'on assiste ainsi à une très forte substitution capital/travail et à une réorganisation considérable des usines qui font face à la grande dépression en exploitant pleinement les possibilités offertes par la ligne de montage (introduite par Ford en 1913) et par l'électricité.
2. Le rôle fondamental joué par la seconde guerre mondiale qui a conduit à une explosion des investissements (financés par le gouvernement) et de la productivité qui, et c'est le plus étonnant, ne s'est pas effondrée à la fin du conflit.

La troisième partie de l'ouvrage est évidemment la plus intéressante et la plus polémique. Gordon y développe une thèse simple : à partir de 1970 l'effet des innovations techniques s'épuise et l'on assiste à une baisse irrémédiable de la productivité. Les innovations de la 3^{ème} révolution industrielle ne concernent en effet qu'une partie très limitée de l'économie (environ 7 % du PIB américain) et ne constituent pas des relais de croissance suffisants. De surcroît elles ont, selon l'auteur, produit leur effet maximal sur la période 1996-2004. Sur cette période, qui correspond à la bulle internet, les entreprises ont massivement investi dans les TIC et réorganisées leur fonctionnement en conséquence, ce qui explique le rebond de la productivité observé alors. Mais, depuis 2004, cette dernière a repris son inexorable déclin, tirée notamment par le ralentissement du progrès technique. À titre d'exemple Gordon fournit des données intéressantes sur l'épuisement de la célèbre Loi de Moore (p. 447 & 588 et Figure ci-dessous).

Figure 17-7. a. Annual Change of Price Index for Information and Communication Technology, 1973-2014.
b. Years Taken for Number of Transistors on a Chip to Double, 1975-2014.
(Source: (a) NIPA Table 5.3.4.
(b) Data underlying Figure 13-1.)



Les perspectives futures ne sont pas meilleures. Gordon s'oppose ici frontalement aux tenants de la thèse selon laquelle nous serions à la veille d'une 3^{ème} révolution industrielle (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Son argumentation se déploie sur deux niveaux. En premier lieu (chap. 17. "Innovation: Can the future match the great inventions of the past?"), s'il ne conteste pas l'extraordinaire dynamisme des TIC, de la génomique ou de l'IA, il ne voit pas comment ces innovations pourraient relancer la croissance. Pour lui, le big data et l'IA, l'impression 3D ou encore la voiture autonome

constituent certes des innovations intéressantes mais dont l'impact ne saurait se comparer au moteur à combustion, à l'électricité ou à la Ford T. Plus inquiétant, Gordon identifie quatre éléments structurels susceptibles de ralentir durablement la croissance, éléments qu'il étudie en détail dans le chapitre 18 et que nous ne faisons ici que citer : l'explosion des inégalités qui conduit à une paupérisation des classes moyennes et inférieures, le plafonnement des performances du système éducatif, la démographie (vieillesse de la population et recul de la participation au marché du travail) et le poids de la dette publique. À cet égard le déclin qu'il constate de l'investissement privé aux USA est particulièrement inquiétant (Figure 17.6, p. 587).

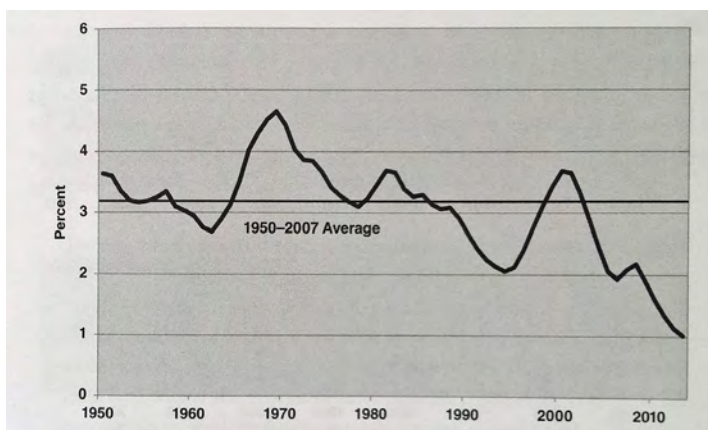


Figure 17-6. Five-Year Moving Average of Ratio of Net Private Business Investment to Private Business Capital Stock, 1950-2013 (Source: BEA Fixed Assets Accounts, Tables 4.1, 4.4, and 4.7.)

On l'aura compris, l'ouvrage de Gordon constitue incontestablement ce que l'on appelle communément une contribution majeure. L'enseignant-chercheur en innovation y trouvera une mine inégalée d'informations et de données sur l'impact du progrès technique sur la croissance. On peut douter des thèses de l'auteur, ne pas être d'accord sur certains points mais on ne peut qu'être impressionné par l'incroyable travail sous-tendant l'ouvrage et la solidité de la thèse ainsi développée. Après la lecture de la première partie de l'ouvrage il est difficile de ne pas adhérer à sa thèse, tant les changements qui s'opèrent dans les modes de vie entre 1870 et 1940 sont impressionnants. Par contraste, l'ouvrage de Brynjolfsson and McAfee par exemple, bien que lui aussi très stimulant, ne s'appuie pas sur la même masse de données et s'apparente plus à de la spéculation sur l'impact futur de la digitalisation.

On peut toutefois, pour conclure, identifier quelques limites à cet admirable travail. La plus évidente tient à la position disciplinaire de l'auteur. Gordon est un macroéconomiste américain qui s'intéresse uniquement à la croissance américaine avec les outils d'un économiste. Tout l'ouvrage est structuré par l'impact des évolutions précédentes sur la productivité totale des facteurs⁴ et son impact sur la qualité de la vie aux États-Unis. Le reste du monde et toute forme d'innovation ne se traduisant pas par une augmentation du TFP sont donc, par définition, exclus. L'ouvrage pêche à nos yeux par l'absence totale de réflexion sur la pertinence des indicateurs. Est-il ainsi indispensable que tout le monde dispose d'une climatisation ? La croissance doit-elle être l'alpha et l'oméga de l'analyse et de la politique économique ? Ces points ne sont jamais discutés alors qu'il existe une importante littérature sur la question depuis le célèbre rapport du Club de Rome en... 1972. Ceci nous conduit ainsi logiquement à la principale limite de l'ouvrage. De même qu'il ne

4. "What counts in the statistics on productivity growth, their ability to boost output per hour in the american economy" p. 599 ou "The standard economic measure of the impact of innovation and technical change, that is, the growth rate of TFP", p. 601.

questionne pas la pertinence des indicateurs qu'il utilise, Gordon ne s'interroge pas sur la soutenabilité du modèle de croissance qu'il étudie. Il est ainsi frappant de constater que le déclin de la productivité qu'il observe à partir des années 1970 est contemporain de la publication du premier rapport étudiant les effets sur l'atmosphère des émissions de gaz à effet de serre (Charney *et al.*, 1979). Or, dans l'ouvrage, la question des impacts du changement climatique est reléguée à la toute fin, dans une section intitulée « autres freins » et occupe à peine une demi-page (p. 633-634). Et encore est-ce pour expliquer que son impact sur la croissance sera très limité par rapport aux effets démographiques. Les limites du raisonnement nous semblent ainsi atteintes quand il discute les mesures possibles pour lutter contre le changement climatique et affirme que « *Regulations that require the replacement of machinery or consumer-appliance with new version that are more energy-efficient but operationnally equivalent impose a capital cost burden. Such investments do not contribute to economic growth in the same sens as such early twentieth-century innovations such as the replacement of icebox by the electric refirgerator of the replacement of the horse by the automobile* » (p. 634). On mesure ici l'emprise des outils d'analyse sur le raisonnement ■

Références

- Brynjolfsson Erik & McAfee Andrew (2014) *The Second Machine Age*, New-York, Norton & Company, Inc.
- Charney Jule G., Arakawa Akio, Baker D. James, Bolin Bert, Dickinson Robert E., Goody Richard M., Leith Cecil E., Stommel Henry M. & Wunsch Carl I. (1979) *Carbon Dioxide and Climate: A Scientific Assessment*, Washington (DC), National Academy of Science. <http://www.nap.edu/catalog/12181/carbon-dioxide-and-climate-a-scientific-assessment>
- Field Alexander J. (2003) "The Most Technologically Progressive Decade of the Century", *American Economic Review*, vol. 93, n° 4, pp. 1399-1414.
- Gordon Robert J. (2000) "Does the 'New Economy' Measure up to the Great Inventions of the Past?", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, n° 4, pp. 49-74.
- Solow Robert (1987) "We'd Better Watch Out", *New York Times Book Review*, July 12, p. 36.



Théorie et pratique



Un rocher sur le haut d'un autre rocher (2012)

Quel rôle des méta-organisations dans la gouvernance globale ? quelques éléments de réflexion sur la diffusion des innovations réglementaires

Héloïse Berkowitz
i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

« Tout régime capitaliste a besoin d'institutions et d'action collective pour subsister » écrit Jacint Jordana (2005), remettant largement en cause la notion de main invisible du marché telle qu'elle est souvent pensée dans le contexte du libéralisme économique et politique. Loin de s'accompagner d'une dérégulation massive des économies contemporaines, la libéralisation des sociétés s'appuie au contraire sur une multiplication des instances, des technologies et des instruments de régulation, et sur des mécanismes de diffusion à l'échelle des institutions internationales. L'émergence d'un « capitalisme régulateur » participe de la construction d'un nouvel ordre mondial (Levi-Faur & Jordana, 2005b) et de l'apparition de modes de gouvernance transnationale (Djelic & Quack, 2010 ; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006). Ce nouvel ordre mondial passe aussi par les méta-organisations comme dispositifs de *self-regulation* (Berkowitz, 2016).

Une sorte de révolution silencieuse, rampante (« *regulatory revolution by stealth* » – Levi-Faur & Jordana, 2005a, p. 8), et surtout non anticipée est à l'œuvre à l'échelle internationale, sous-tendant une refonte de l'architecture régulatrice, et affectant la vie de toutes les formes d'organisation, qu'il s'agisse des firmes multinationales, des universités, des PME, etc. À l'origine de ce nouvel ordre, on trouve un phénomène de diffusion selon des processus qui rappellent les cadrages et débordements (Berkowitz & Dumez, 2014) de dispositifs de régulation développés en Amérique du Nord et en Europe. Des solutions développées aux échelles nationales ou sectorielles se diffusent ailleurs, transformées par des « *policy irritants* », avec des traductions et des adaptations qui font écho à la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 2006), à l'étude des modes managériales (Abrahamson, 1991) ou à celle de l'innovation (Rogers, 1962).

Quelles sont les caractéristiques de cet ordre mondial, notamment en termes de gouvernance, comment s'est-il mis en place et quels sont ses effets sur nos sociétés ? Enfin, quel peut être le rôle des méta-organisations dans cet ordre mondial ?

La gouvernance globale du capitalisme régulateur

Revenons d'abord sur les caractéristiques de ce capitalisme régulateur, et notamment sur ses modes de gouvernance. Le capitalisme régulateur est marqué par la diffusion

à l'échelle internationale d'un modèle de gouvernance s'appuyant sur des autorités de régulation autonomes et sectorielles, qui en constituent la marque de fabrique (Jordana & Levi-Faur, 2005). En France, on trouve par exemple l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP), l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL), l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR, pour le secteur bancaire), l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), ou encore l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Ces organes indépendants apparaissent comme le moyen optimal de gouverner les secteurs économiques (télécoms, banques, enseignement supérieur...) tout en réduisant les risques sociaux (Jordana & Levi-Faur, 2005). Ces dispositifs de délégation transfèrent le pouvoir régulateur des institutions centrales (cabinets ministériels) vers des bureaucraties composées d'experts, c'est-à-dire de technocrates et de professionnels, procédant ainsi à un déplacement du centre de gravité de la gestion collective et de la réglementation (Büthe & Mattli, 2011 ; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006 ; Dumez, 2012). Cette tendance générale se traduit par une importance croissante accordée à l'expert, et en particulier à des réseaux internationaux d'experts (Gilbert *et al.*, 2015).

La gouvernance du capitalisme régulateur s'accompagne aussi d'une nouvelle division du travail entre l'État et la société, ou plus précisément entre l'État – ou autre organe étatique (comme la Commission européenne) – qui donne les grandes orientations de l'action collective et procède à des cadrages réglementaires, et les acteurs économiques qui récupèrent de nouvelles fonctions outre celles de prestataires de services ou d'innovateurs et assumant aussi la fonction de protection sociale, économique et environnementale notamment. Dans ce contexte, se multiplient les mécanismes de *self-regulation* ou *soft law* (Gond *et al.*, 2011) tels que la standardisation (Brunsson *et al.*, 2012 ; Brunsson & Jacobsson, 2000 ; Dumez, 2003), mais aussi les instruments de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise, *e.g.* les codes éthiques, l'investissement responsable, les systèmes de management de la performance environnementale, etc. (Busch *et al.*, 2005).

La montée de l'expertise et la privatisation de la régulation (Büthe & Mattli, 2011) comme mode de gouvernance impliquent dès lors la mise en place de dispositifs de contrôle afin de vérifier que les règles développées sont effectivement pratiquées par les différents acteurs. C'est ce qui favorise le développement d'une société de l'audit, (Power, 1997), c'est-à-dire d'une société basée sur des pratiques de contrôle, mais aussi une prolifération des nouveaux dispositifs de réglementation et des agencements inter- et intra-institutionnels de plus en plus formels (Levi-Faur, 2005).

Les dynamiques de diffusion du capitalisme régulateur

La constitution d'un ordre global du capitalisme régulateur peut s'expliquer par la théorie de la diffusion de l'innovation politique, qui offre l'avantage de penser les pays comme des entités interconnectées et interdépendantes et non comme des unités isolées (Jordana & Levi-Faur, 2005). Dans cette perspective, la diffusion est définie comme :

...an international spread of policy innovations driven information flows rather than hierarchical or collective decision making within international institutions. (Busch *et al.*, 2005, p. 147)

Trois processus de diffusion de dispositifs de régulation, caractérisés par les auteurs comme des innovations politiques, sont alors possibles (Gilardi, 2005 ; Levi-Faur, 2005) :

la diffusion *bottom-up*, la diffusion *top-down*, et la diffusion horizontale. L'approche *bottom-up* voit l'évolution des dispositifs de gouvernance comme le résultat de relations de pouvoir à l'échelle domestique. L'émergence d'autorités autonomes et sectorielles de régulation, par exemple, résulte d'un manque de crédibilité du pouvoir en place, lié à une faible cohérence des politiques publiques menées à l'échelle domestique, mais aussi lié à une forte incertitude politique due à des changements de pouvoirs en place, et à l'insécurité politique (Gilardi, 2005). L'approche *top-down*, s'inspirant de la théorie néo-institutionnelle, pose que les réformes réglementaires se font en réponse à des pressions institutionnelles, de l'environnement, issues de multiples sources à l'international (Commission européenne, organisations internationales, etc.). Enfin, le processus de diffusion horizontale, rappelant là encore la théorie néo-institutionnelle, résulte des interdépendances qui existent entre les pays. La proximité existant entre décideurs publics conduit à un certain mimétisme ou à ce que certains dispositifs de réglementation apparaissent comme « *taken-for-granted* », ou comme des optimums à répliquer, et donc à des diffusions sectorielles, de pays à pays, par exemple (Jordana & Levi-Faur, 2005).

Différentes causes peuvent expliquer cette diffusion des dispositifs réglementaires de gouvernance. Par exemple, l'insécurité politique de certains acteurs (gouvernements, décideurs publics) peut encourager fortement l'imitation pour des raisons de légitimité ou d'approbation internationale (Way, 2005). Dans certaines régions, la diffusion du capitalisme régulateur s'explique pour des raisons économiques ou géopolitiques. Par exemple, en Amérique Latine, cette diffusion se fait dans un contexte de crise des modèles de développement de la région et donc d'une quête d'alternatives, mais aussi d'une libéralisation économique généralisée, et enfin d'une démocratisation des sociétés.

Dans cette dynamique de diffusion, la notion de *policy clustering* désigne le phénomène d'adoption d'instruments, dispositifs et institutions réglementaires et juridiques similaires par différents acteurs (à l'échelle des États-nations ou au sein des secteurs, par exemple) dans une fenêtre temporelle relativement restreinte (Elkins & Simmons, 2005). Cela s'explique, soit par des situations nationales semblables (comme c'est le cas de plusieurs pays d'Amérique Latine par exemple), qui conduisent à des réactions similaires de chaque pays (indépendantes ou collectivement décidées, comme au niveau de la Commission européenne ou dans une méta-organisation) par chaque pays, soit par les effets d'une organisation qui coordonne l'action réglementaire à l'échelle internationale de manière coercitive (on pense par exemple aux effets d'une décision du FMI ou de la Banque mondiale sur la législation d'un pays).

Les effets sur la gouvernance globale

Un des premiers effets de cette diffusion des innovations politiques sur la gouvernance globale est de créer un système international qui fonctionne comme un réseau informationnel, dans lequel l'information est produite et traitée, et dans lequel les liens



entre différentes unités du système servent de transmetteurs de l'information. Lazer (2005) identifie différents types d'acteurs ou dispositifs qui diffusent l'information : les communautés épistémiques (des collectifs d'individus transnationaux avec des intérêts communs et des mécanismes de communication), les organisations internationales (comme l'OCDE), les entités professionnelles transnationales (qui ont des activités de *lobbying* pour pousser à la normalisation des produits, services, etc.), les mécanismes institutionnalisés (comme au sein de l'UE), le « *peer-to-peer* », c'est-à-dire les réseaux informels entre décideurs publics.

Les nouvelles technologies de l'information contribuent à une dissémination de plus en plus rapide de l'information. Les enjeux de ce réseau informationnel sont multiples puisque cette dissémination a pour conséquences de réduire les incitations des acteurs à produire cette information (avec potentiellement un comportement de passager clandestin), parfois de réduire la diversité de l'information, voire, pire, de diffuser des informations erronées (Lazer, 2005). Ce sont la diversité et la qualité même des informations diffusées qui sont en jeu, mais aussi celles des innovations politiques.

Un autre effet de cette diffusion d'innovations est que ce ne sont pas nécessairement les plus efficaces ou optimales qui sont transposées. Abrahamson (1991) montre que l'adoption d'innovations efficaces coexiste en réalité avec l'adoption d'innovations inefficaces à cause des mécanismes de modes (*fads and fashion*) qui peuvent résulter en un rejet d'une innovation même lorsqu'elle est la plus performante, et en l'adoption d'une autre, même lorsque celle-ci est inefficace. En management, les modes diffusent des innovations avec une faible utilité pour l'organisation mais une forte fonction symbolique puisqu'il s'agit d'un signe de la capacité innovatrice de la firme. Gilardi (2005) a identifié cette dimension symbolique de l'adoption dans les processus de diffusion horizontale des innovations politiques, avec pour objectif cette fois de légitimer les actions des adoptants. À noter cependant, que la théorie de la diffusion et des modes managériales est déjà ancienne et qu'une réflexion plus récente s'appuie sur la métaphore du virus, qui identifie certains traits saillants des virus, transférables à la diffusion de l'innovation (Røvik, 2011). Le caractère infectieux, l'immunité, la réplication, l'incubation, la mutation et la dormance sont autant de traits qui peuvent être utilisés pour analyser les processus de diffusion des innovations politiques, et notamment de leur divergence.

Car cet ordre mondial du capitalisme régulateur n'est pas un ordre homogénéisé, bien au contraire. La diffusion des innovations politiques se fait avec des bifurcations, des transpositions, des adaptations. Le dispositif réglementaire, ou encore l'innovation politique, agit alors plus comme un *policy irritant*, que comme un *policy transplant*, selon l'opposition de Teubner (2001) que Jordana et Levi-Faur reprennent à leur compte (2005) :

I think "legal irritant" expresses things better than "legal transplant." To be sure, transplant makes sense insofar as it describes legal import/export in organismic, not in mechanistic terms. Legal institutions need careful implementation and cultivation in the new environment. But transplant creates the wrong impression that after a difficult surgical operation the transferred material will remain identical with itself, playing its old role in the new organism. Accordingly, it comes down to the narrow alternative: repulsion or integration. However, when a foreign rule is imposed on a domestic culture, I submit, something else is happening. It is not transplanted into another organism, rather it works as fundamental irritation which triggers a whole series of new and unexpected events. (Teubner, 2001, p. 418 in Jordana & Levi-Faur (2005) p. 193)

En effet, ces « *policy irritants* » produisent des débordements, soit par adaptation à des conditions nouvelles (normes culturelles, structure concurrentielle différente, etc.) appelant une traduction, soit par un apprentissage qui produit des échecs (Elkins & Simmons, 2005), qui repose sur un malentendu, provisoire mais fructueux (Girin, 1994).

Quel rôle pour les méta-organisations dans la diffusion du capitalisme régulateur ?

Le capitalisme régulateur semble bien plus propice à l'action collective que l'on ne pourrait le croire. Dans cette perspective, il semble que la recherche ait laissé de côté tout une partie du champ des acteurs impliqués dans la gouvernance globale.

Les méta-organisations (définies comme les organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations) sont des dispositifs d'action collective qui produisent de la *self-regulation* et une normalisation des pratiques au niveau des secteurs ou au-delà des secteurs, comme c'est le cas dans le secteur pétrolier par exemple (Berkowitz & Dumez, 2015 ; Berkowitz *et al.*, 2016). Les méta-organisations (celles en particulier dont les membres sont uniquement des entreprises, mais aussi celles qui sont multi-parties prenantes) se distinguent donc des autorités de régulation autonomes et sectorielles mais aussi des réseaux de décideurs publics. En ce sens, elles offrent une voie différente de diffusion des mécanismes de régulation et semblent donc créer un réseau à part.

Les organisations, et *a fortiori* les méta-organisations, sont définies par Ahrne et Brunsson (2010a, 2010b) comme un ordre social décidé. À partir des travaux de Lazer (2005) et de la notion de *networked order*, il apparaît que les méta-organisations, en tant qu'organisations principalement productrices d'information, contribuent à la création d'un système international de réseau informationnel. En ce sens, leurs interactions, leurs interdépendances et leurs complémentarités institutionnelles favorisent donc l'émergence d'un ordre social « méta », à une échelle sociologique différente de celle des organisations ou même du champ institutionnel (Barley, 2010) ou du champ d'action stratégique (Fligstein & McAdam, 2012), et offrant des caractéristiques similaires à celles des réseaux ou du *networked order* de Lazer (2005). Cet ordre social « méta », qui consiste principalement en la diffusion d'informations et de dispositifs de *self-regulation*, et qu'il est proposé d'appeler *networked meta order*, n'a presque pas été étudié (Berkowitz, 2016). Son évolution, c'est-à-dire ses dynamiques d'extension ou de contraction, semble fortement influencée par l'émergence ou la disparition de problèmes de gestion, d'entrepreneurs moraux ou institutionnels, comme la Global Reporting Initiative, (Acquier & Aggeri, 2008), et d'institutions régulatrices (Commission européenne) (Berkowitz, 2016).

Les méta-organisations jouent aussi un rôle essentiel dans ce qui pourrait s'appeler le « *business self-regulation clustering* », c'est-à-dire le phénomène selon lequel différentes organisations membres d'une méta-organisation adoptent dans une période de temps bien circonscrite et faible, les mêmes dispositifs de régulation interne (Berkowitz, 2016). Dans cette perspective, il serait par exemple intéressant d'étudier les dynamiques de diffusion des dispositifs développés au sein des méta-organisations (comme par exemple les mécanismes de plainte au sein des VPSHR, ou le reporting sur le respect des droits de l'homme pour l'IPIECA) et utilisés par les membres. Les éventuelles transformations de ces dispositifs peuvent alors s'étudier comme des débordements (Berkowitz & Dumez, 2014).



Le sol de la forêt indigène

Jordana et Levi-Faur (2005) ont montré que la diffusion de dispositifs de régulation entre mêmes secteurs économiques de pays différents était largement motivée par la force des réseaux internationaux ou de communautés de praticiens et par leur degré de spécialisation. Les méta-organisations, dont la décision de création est sans doute liée aux décisions précédentes d'établissement de méta-organisation, et sont conditionnées par les réseaux formels et informels d'individus qui les supervisent, jouent un rôle particulièrement important et encore peu mis en évidence, dans cette diffusion de dispositifs de régulation.

Conclusion

Ainsi la notion de nouvel ordre du capitalisme régulateur va bien au-delà de la simple « privatisation » de la régulation (Büthe & Mattli, 2011) – qui sous-entend parfois un certain retrait de l'État – et se révèle beaucoup plus complexe puisqu'elle s'appuie à la fois sur les autorités autonomes et sectorielles de régulation, et sur la self-regulation des acteurs privés. Ce nouvel ordre implique une délégation croissante de la régulation à différents acteurs, dont les méta-organisations (Berkowitz & Dumez, Forthcoming ; Berkowitz *et al.*, 2016). Il conduit aussi à une prolifération des instruments de régulation et de contrôle, la création de multiples niveaux, domaines et formes de régulation, nationale, internationale, sectorielle, cross-sectorielle, ce qui complexifie la tâche des régulés, crée de la désorganisation et de l'hypocrisie organisationnelle (Berkowitz, 2015) ■

Références

- Abrahamson Eric (1991) "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, pp. 586-612.
- Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2008) "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)", *Management International*, vol. 12, n° 2, pp. 65-80.
- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2010a) "L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1 (printemps), pp. 36-52.
- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2010b) "Organization outside organizations: the significance of partial organization", *Organization*, vol. 18, n° 1, pp. 83-104.
- Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (2006) *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines.
- Barley Stephen R. (2010) "Building an institutional field to corral a government: A case to set an agenda for organization studies", *Organization Studies*, vol. 31, n° 6, pp. 777-805.
- Berkowitz Héloïse (2015) "Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion: Le cas du développement durable", *Gérer et Comprendre*, n° 121, pp. 41-50.
- Berkowitz Héloïse (2016) "Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier", Thèse en vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, Palaiseau, CRG-Ecole polytechnique, Université Paris Saclay.
- Berkowitz Héloïse, Bucheli Marcelo & Dumez Hervé (2016, forthcoming) "Collective CSR strategy and the role of meta-organizations: a case study of the oil and gas industry", *Journal of Business Ethics*.

- Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2015) “La dynamique des dispositifs d’action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier”, *L’Année Sociologique*, vol. 65, n° 2, pp. 333-356.
- Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2014) “Performativity processes of strategic management theories: framing, overflowing and hybridization”, Workshop on Performativity Processes, Paris, May, Mines ParisTech-i3.
- Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (forthcoming) “The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies”, *European Management Review*.
- Brunsson Nils & Jacobsson Bengt (2000) *A world of standards*, Oxford, Oxford University Press.
- Brunsson Nils, Rasche Andreas & Seidl David (2012) “The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies”, *Organization Studies*, vol. 33, n° 5/6, pp. 613-632.
- Busch Per-Olof, Jørgens Helge & Tews Kerstin (2005) “The Global Diffusion of Regulatory Instruments: The Making of a New International Environmental Regime”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 146-167.
- Büthe T. & Mattli W. (2011) *The new global rulers. The privatization of regulation in the world economy*, Princeton, Princeton University Press.
- Djelic Marie-Laure & Quack Sigrid (2010) *Transnational communities: Shaping global economic governance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Djelic Marie-Laure & Sahlin-Andersson Kerstin (2006) *Transnational Governance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Dumez Hervé (2003) “Les standards, leurs pièges et leurs illusions”, *Sociétal*, n°40, 2^e trimestre, pp. 117-120.
- Dumez Hervé (2012) “La privatisation-globalisation de la régulation”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 23-27.
- Elkins Zachary & Simmons Beth (2005) “On Waves, Clusters, and Diffusion: A Conceptual Framework”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 33-51.
- Fligstein Neil & McAdam Doug (2012) *A theory of fields*, Oxford, Oxford University Press.
- Gilardi Fabrizio (2005) “The Institutional Foundations of Regulatory Capitalism: The Diffusion of Independent Regulatory Agencies in Western Europe”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 84-101.
- Gilbert Claude, Henry Emmanuel, Jouzel Jean-Noël & Marichalar Pascal (2015) *Dictionnaire critique de l’expertise. Santé, travail, environnement*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Girin Jacques (1994) “L’intervention comme jeu de mots: pour une déontologie du malentendu”, Actes du v^e Congrès de l’AGRH, ‘la GRH, science de l’action?’, pp. 51-53.
- Gond Jean-Pascal, Kang Nahee & Moon Jeremy (2011) “The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility”, *Economy and Society*, vol. 40, n° 4, pp. 640-671.
- Jordana Jacint (2005) “Book Review: Globalizing Regulatory Capitalism”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 184-190.
- Jordana Jacint & Levi-Faur David (2005) “The Diffusion of Regulatory Capitalism in Latin America: Sectoral and National Channels in the Making of a New Order”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 102-124.
- Lazer David (2005) “Regulatory Capitalism as a Networked Order: The International System as an Informational Network”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 52-66.
- Levi-Faur David (2005) “The Global Diffusion of Regulatory Capitalism”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 12-32.
- Levi-Faur David & Jordana Jacint (2005a) “Globalizing Regulatory Capitalism”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 6-9.

- Levi-Faur David & Jordana Jacint (2005b) "The Rise of Regulatory Capitalism: The Global Diffusion of a New Order", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 200-217.
- Power Michael (1997) *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press.
- Rogers Everett M. (1962) *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
- Røvik Kjell Arne (2011) "From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas", *Organization Studies*, vol. 32, n° 5, pp. 631–653.
- Teubner Gunther (2001) "Legal irritants: How unifying law ends up in new divergencies", in *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press, pp. 417-441.
- Way Christopher R. (2005) "Political Insecurity and the Diffusion of Financial Market Regulation", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 598, n° 1, pp. 125-144.



Chroniques de Bohême



Prague, Nerudova Ulice, Heinrich Tomec (1909)

Depuis que Charles IV, comte de Luxembourg, roi de Bohême et empereur, en fit sa capitale au XIV^e siècle, Prague fascine. Elle vit l'enfance de Rilke, les triomphes de Mozart, les créations de Kafka, Hasek, Smetana qui chanta la Vltava, Meyrink, Kundera, Mucha ou Dvořák.

Pour ceux qui y vécurent, la beauté même de la ville et sa richesse, pouvaient avoir quelque chose d'oppressant, ce qu'éprouva Kafka comme Johannes

Ursidil, son ami, qui livre ce souvenir : « *Chaque maison, chaque rue, chaque place à Prague, criait sans désespérer tout au long de l'histoire : "N'oublie pas ceci !" N'oublie pas cela !" À telle enseigne que le souvenir du passé et la soif de revanche en étouffaient presque le présent.* »

Rabbi Loew et Kafka sont les sujets de ces chroniques ■

Le Maharal

Hervé Dumez

Du haut de la tour de la vieille ville, l'empereur Charles IV semble incliner pensivement sa tête de pierre pour regarder passer sur le pont portant son nom les quatre hommes marqués de la rouelle jaune qui, visiblement préoccupés, traversent le fleuve pour se rendre au *Hradshin*, le château impérial. Rabbi Loew les conduit en silence. L'accompagnent son frère, Rabbi Sinaï, Isaac Weisl son beau-frère et Rabbi Isaac Cohen, son gendre et disciple. S'ils sont graves, c'est qu'ils ignorent ce qui les attend : pour la première fois dans l'histoire, un empereur a invité – mais ne faut-il pas plutôt parler d'une convocation ? – des représentants de la communauté. L'empereur Rodolphe va-t-il leur annoncer l'expulsion générale des juifs de Bohême, comme le bruit en court ? Ou peut-être faut-il espérer, contre toute espérance, un événement inouï.

À cette époque, le Maharal¹ n'est que le directeur de la Klaus, une petite synagogue-école de la ville juive, la *Judenstadt* ainsi qu'est appelé le ghetto. En 1584, il a candidaté au poste de grand rabbin de Prague mais a été écarté. Sans doute est-ce l'effet de son sermon du shabbat du repentir intervenu peu de temps avant l'élection et consacré à la médisance. Il y a expliqué à l'assistance glacée que le langage est le don le plus précieux fait à l'homme par D. et donc que la médisance, dépossédant le prochain de sa réalité humaine pour en faire un sujet de moquerie, pervertissant la parole, détruit toute possibilité de communauté vraie, et porte atteinte au lien entre elle et son créateur. Ainsi est-il : porteur d'une conception exigeante de l'homme dans ses moindres comportements. Les électeurs ont préféré un candidat aux ambitions un peu moins élevées à l'égard de leurs âmes toujours un peu sujettes à persifler leurs voisins et connaissances.

Durs sont les temps. L'affrontement entre chrétiens secoue l'Europe et les communautés juives en sont les victimes indirectes. Si elles sont protégées en Pologne voisine, elles se trouvent menacées sur les terres d'empire. Et l'on parle d'un nouvel exil, analogue peut-être à celui qu'ont vécu dans la douleur et la violence les juifs d'Espagne et du Portugal exactement un siècle auparavant.



La statue de l'empereur Charles IV ornant le pont Saint-Charles (château de Nuremberg)

1. Rabbi Loew est appelé le Maharal de Prague à partir de l'abréviation de l'expression *Morenu HaRav Loew* – notre maître, le rabbin Loew

De cette rencontre étonnante, nous ne saurons rien. Quelques mois après les faits, David Gans, proche de Rabbi Loew qu'il a initié aux théories de Nicolas Copernic, publie son *Germe de David* qui à la fois commente les textes bibliques et rabbiniques et discute de questions scientifiques. Il s'achève par la mention énigmatique suivante :

1592 (5352 de l'ère juive) : Par un acte de grâce et de désir de vérité, notre Souverain l'empereur Rodolphe, Sire équitable, source de lumière éclatante et glorieuse, que Sa Majesté soit exaltée, a convoqué auprès de lui le Gaon, notre Maître, Rabbi Loeb ben Bezalel, et l'a reçu avec une bienveillance débordante, dialoguant avec lui de bouche à bouche, comme un homme parle à son égal. Quant à l'essence et à la portée du dialogue, elles constituent un mystère sur lequel les deux hommes ont mis le sceau du secret. L'événement s'est produit à Prague, le dimanche 3 Adar 5352².

2. 23 février 1592.

Après l'entretien entre Rodolphe et Rabbi Loew, il ne fut en tout cas plus question d'expulsion de la communauté juive.

Dans un sermon commentant le *Talmud* (*Traité Berakot, 3a*), le Maharal revient à sa manière sur l'événement. Il reprend le découpage de la nuit en trois veilles que l'on trouve dans ce passage. D'abord braie l'âne sous la lune. Puis aboient les chiens. Enfin s'entend dans l'obscurité le murmure de la conversation douce de l'époux avec l'épouse allaitant le nourrisson. Ces trois moments expriment pour le rabbin de Prague les relations d'Israël avec les nations. Le braiement de l'âne correspond à la destruction du Temple en 70. Le peuple a alors subi la volonté des Romains de l'enchaîner à la matière³. Les aboiements des chiens dans la nuit disent les persécutions et massacres intervenus au Moyen-Âge. Désormais, l'espoir d'un dialogue marqué de tendresse s'est établi entre Israël et les nations. Lui qui, le premier, affirma que l'arrivée des temps messianiques ne pouvait et ne devait pas faire l'objet de calculs, semble ainsi suggérer qu'une des conditions de la venue du Messie est bien réunie.

3. En hébreu, les mots âne (HÂMÔR) et matière (HÔMÊR) sont très proches l'un de l'autre.

Cinq ans après la rencontre avec l'empereur, il est enfin élu grand rabbin de Prague. Il a alors dépassé les quatre-vingts ans. Si les électeurs avaient secrètement espéré qu'il ne les secouerait pas trop longtemps de ses sermons austères, ils se sont trompés. Il ne disparaîtra qu'en 1609, à près de cent ans.

Exactement trois siècles plus tard, à Piotrkow, paraissent en hébreu les *Nifla'ot Maharal im ha-golem* (*Les actions merveilleuses du Maharal avec le golem*). Le livre se présente comme la transcription d'une copie d'un manuscrit de Rabbi Isaac Cohen, le gendre du Maharal, qui aurait été conservé à la bibliothèque impériale (sic) de Metz.

On y raconte comment un soir, dans une anse argileuse de la Vltava proche de la ville, Rabbi Loew accompagné de Rabbi Cohen assembla une forme humaine à partir des limons du fleuve, puis comment, par la méditation et des prières, il lui donna vie.

Le mot hébreu golem n'apparaît qu'une seule fois dans la Bible, dans une des versions du verset 16 du psaume 139 :

Je n'étais qu'un germe [*golmi*] informe, et tes yeux me voyaient.

Par la suite, il semble désigner une personne un peu attardée et ayant du mal à proférer des phrases sensées. Le *Talmud de Babylone*, dans le *Traité Sanhédrin 65b*, évoque un rabbi qui créa un homme :

Rava a dit : si les justes le voulaient ils pourraient créer un monde, car il est écrit : Tes iniquités ont été une barrière entre toi et ton Dieu⁴. En effet, Rava a créé un homme, et il l'a envoyé à Rabbi Zei'ra. Le Rav lui parla, mais l'autre ne répondait pas. Alors il dit : tu viens de chez les pieux, retourne à ta poussière.

4. Isaïe (chapitre 58, verset 2) : « Si vous étiez dépourvus de fautes (et si de vos pêchés vous étiez éloignés) rien ne vous différencierait de votre D. ».

Cette légende de la création d'un être artificiel est vivace au Moyen-Âge. Dans le livre, il reçoit un nom, Yossele. C'est un demeuré qui n'obéit bien qu'à son créateur. Ne comprenant pas grand'chose à ce qu'on lui dit, il multiplie les bêtises. Mais il protège la nuit le ghetto d'intrusions malveillantes et permet à tous de dormir tranquilles. La menace de persécutions s'éloignant, le Maharal met fin à la vie de sa créature dans le grenier à l'accès aujourd'hui condamné de la synagogue vieille-nouvelle où l'on dit qu'il se trouverait toujours.

La quatrième de couverture annonce que l'ouvrage est vendu quarante kopeks à la librairie de Aharon Tseylengold mais l'éditeur annonce qu'il est également prêt à vendre pour huit cents kroner un manuscrit original du Maharal. D'abord publié en hébreu, le livre est rapidement traduit en yiddish et il se répand en Europe. Longtemps, beaucoup croiront à l'authenticité du manuscrit.

En réalité, l'auteur du livre est Yehuda Yudl Rosenberg, brillant rabbin de Varsovie qui finira sa vie au Canada. Sachant que ses contemporains n'aiment pas la fiction, il joue à déguiser ses œuvres imaginaires. Il invente des contes liés au prophète Élie et reprend des histoires de Sherlock Holmes qu'il transpose dans la Pologne de son époque. On ne sait si, pour le golem, il s'est inspiré d'anciennes légendes sur le Maharal qui se seraient transmises par oral depuis des siècles.

Rosenberg va lui-même être victime d'une imposture. Chaim Bloch reprend en effet son livre et, le traduisant en allemand, il l'adapte pour le publier d'abord en feuilleton dans la *Oesterreichische Wochenschrift*, puis en livre en 1919. La version anglaise sort en 1925 et devient rapidement un *bestseller*. Avec Bloch apparaît le caractère inquiétant du Golem. C'est lui qui invente l'histoire selon laquelle Rabbi Loew désactivait sa créature durant le Shabbat. Sauf qu'un vendredi soir, le Maharal aurait oublié de le faire et le Golem aurait alors commencé à détruire le ghetto. Il aurait pu détruire la création tout entière si Rabbi Loew n'avait réussi à l'arrêter. Le mécanisme de l'activation joue sur une inscription : le Golem s'anime quand on lui place sur le front le mot hébreu *emet* qui signifie vérité ; mais si l'on retire la première lettre, le *aleph*, le mot devient *met*, la mort, et le golem retombe dans son inanition. Bloch publie en parallèle une lettre du Maharal racontant la création de son humanoïde, dont il ne sera pas très difficile de démontrer qu'elle constitue une supercherie.



La synagogue vieille-nouvelle, la plus ancienne synagogue d'Europe.

Mais l'histoire du Golem, magnifiée par le talent de Chaim Bloch qui l'a enrichie de l'apprenti sorcier de Goethe, lui-même ayant emprunté cette légende à Lucien de Samosate, continua de courir.

Gustav Meyrink en tira un récit envoûtant, mêlant délicatesse et sordide, évoquant la vie du ghetto de Prague au début du vingtième siècle hantée la nuit par une ombre pataude et démesurée. Une femme ferme la porte derrière elle, puis descend rapidement un escalier, le bruit de ses talons s'effaçant peu à peu dans cette descente, et celui qui l'aime passionnément comprend que c'est pour toujours. Restant assis à écouter l'advenue de ce silence, il a ce commentaire déchirant, que laisse derrière elle toute brisure d'un amour : « *Mir war als hätte ich eine Welt verloren* » (Ce fut pour moi comme si j'avais perdu un monde⁵).

5. Le mot y étant féminin, en allemand le monde est une femme.

Le golem, être artificiel conçu comme une aide mais qui menace de se retourner contre son créateur et la création tout entière, habite toujours la modernité. Norbert Wiener y fit référence lorsqu'il inventa la cybernétique.

Ce n'est pourtant pas en concevant un homoncule que Rabbi Loew protégea sa communauté, mais par un dialogue inspiré avec un empereur tourmenté. Dans un texte, il commente le verset 26 du chapitre 1 de la Genèse où D. dit : « *Faisons l'homme à notre image* ». À qui, s'interroge-t-il, ces mots sont-ils adressés ? Le Saint-béni-soit-Il se parle-t-il, au moment de se livrer au travail qui couronnera son œuvre, comme le font souvent les artisans ? Ou est-ce à l'intention des anges que la phrase est dirigée ? C'est à l'homme, pourtant non encore créé, qu'il parle déjà, affirme Rabbi Loew, à l'homme appelé déjà à devenir un partenaire et un interlocuteur de son créateur.

Le Maharal approchait les cent ans et ses jours semblaient ne pas devoir finir. Les anges, dit-on, s'en inquiétèrent. Sa petite fille préférée, Eva, la fille d'Isaac Cohen, un jour lui offrit une rose. Dans le cœur de la fleur et respirant son parfum, il revit sa jeunesse et sa vie, et mourut de cette douceur. Dans les fissures de sa pierre tombale qu'orne le lion de Juda⁶, il est de tradition de glisser un petit papier plié, renfermant son souhait le plus intime ■

6. Loew signifie lion en langue germanique.



Références

Gross Benjamin (1994) *Le messianisme juif dans la pensée du Maharal de Prague*, Paris, Albin Michel.

Neher André (1987) *Faust et le Maharal de Prague. Le mythe et le réel*, Paris, Presses Universitaires de France.

Rosenberg Yudl (2008) *The Golem and the Wondrous Deeds of the Maharal of Prague*, New Haven, Yale University Press.

La tombe de Rabbi Loew

Le choucas des tours de Prague

Hervé Dumez

Treize ans après qu'il a disparu, un homme veut raconter son ami. Max Brod comprend pourtant au fil de l'écriture qu'il ne parvient pas à décrire ce qu'il fut.

Il l'avait rencontré à l'Université. Franz Kafka, en tchèque choucas, était svelte et plutôt grand. Sous sa chevelure sombre, au centre de son visage à l'apparence si jeune, ses yeux noirs étaient étonnamment profonds et scrutateurs, quoique toujours quelque peu absents. Il aimait jouer au tennis, monter à cheval, mais surtout nager dans la piscine au bord de la Moldau. L'administration et l'armée – les carrières les plus prestigieuses – étant fermées aux jeunes Juifs par l'empire austro-hongrois, après avoir commencé des études de chimie il s'était finalement orienté vers le droit et, sa thèse soutenue, avait trouvé une place dans l'Établissement d'assurances ouvrières contre les accidents du royaume de Bohême. Il y travaille le matin, confronté à la misère ouvrière qui l'émeut, à la vie poussiéreuse des bureaux sombres, aux lenteurs et à l'absurdité des rouages administratifs qui vont le marquer. Il est l'enfant gâté du service et son chef, qui reconnaît le sérieux et la valeur de son travail, fait remarquer qu'il prend toutes les affaires à l'inverse des autres. Le principal intérêt pour lui de ce travail pourtant harassant est que ses après-midis sont libres. On le trouve alors avec ses amis écrivains au café Louvre, dans la Ferdinandstrasse, ou au Continental, le repère des admirateurs de Gustav Meyrink. Mais c'est le café Arco que Karl Kraus méprise surtout, avec ses habitués, qu'il nomme les arconauts : « *Ca vous maxbrode, vous werfele, vous kafke et vous kitsche.* » Franz est le plus souvent en retrait, laissant les autres parler. Un de ses amis l'a d'ailleurs surnommé *klidas*, « colosse de silence » en argot tchèque. Pourtant, il laisse parfois tomber une phrase à voix basse provoquant l'arrêt des échanges, que chacun tente de saisir. Est-il sérieux ou ironique ? Personne n'arrive à séparer les deux quand il prend la parole et l'on se demande quelquefois si lui-même en est capable. On évite dans les conversations l'inconvenance, dont on sait qu'il ne la supporte pas et, si on l'interpelle au milieu des échanges pour lui demander son avis, il se contente de répondre : « *J'apprends. C'est tout.* » De temps en temps, il aime lire une de ses nouvelles ou un chapitre du roman qu'il est en train de composer. Sa voix est pleine, rythmée, capable de nuances. Lorsqu'il lit *Le procès* à ses amis pour la première fois, tous se mettent à rire et

lui-même, emporté par le flot, doit s'interrompre. Ceux qui assistent à ces séances notent que ce rire très particulier est marqué d'une certaine douleur et de quelque chose d'étrange. Il se fige soudainement quand il devient conscient de lui-même et lui succède un calme gêné.

En fin d'après-midi, il arrive à Franz et à ses amis d'assister aux séances loufoques qu'organise Jaroslav Hašek qui vient de fonder le *Parti d'un modeste progrès dans le cadre de la loi*. Plus tard encore, il hante les cabarets qui se sont créés dans l'esprit du *Chat noir* de Paris. On y entend des chansons, mais aussi de la musique sérieuse. On y expose des tableaux ou des photographies. Des acteurs et des chansonniers racontent des histoires. Et, bien sûr, des danseuses montrent leurs jambes, si pas plus. La nuit se termine dans une maison close du ghetto dont il s'amuse à retrouver le tenancier pieusement accompagné de sa famille à l'office de shabbat de la synagogue vieille-nouvelle. Il écrira un jour dans son Journal : « *Je suis passé près du bordel comme si c'eût été la maison d'un être aimé.* » Voyager est un autre de ses plaisirs, en Italie où il a fait des kilomètres pour admirer un meeting de cette modernité stupéfiante que sont les premiers avions, ou à Paris qu'il a malheureusement dû quitter pour cause d'un furoncle que des médecins français en qui il n'avait aucune confiance ont tenté de guérir sans y parvenir.

De sa ville merveilleuse, il connaît chaque recoin avec toutes ses histoires. Il aime les petites cours intérieures des vieilles maisons qu'il appelle, comme s'il lui était donné de les regarder du ciel alors que tout le monde les contemple du sol, les crachoirs à lumière. Un jour qu'il se promène avec un de ses amis du côté du Pont Charles, il pousse la porte d'un porche baroque, lui fait traverser une courette aux arcades Renaissance, le conduit sous un tunnel étroit et sombre débouchant sur une minuscule taverne. Ils y prennent une *pils* à l'enseigne des guetteurs d'étoile, Franz expliquant à son ami que le nom vient de ce que Kepler écrivit en ce lieu l'ouvrage qui devait révolutionner l'astronomie. Il aime aussi fréquenter Notre Dame des Neiges, la plus haute nef de Prague où l'on trouve un panneau représentant la légende qui lui donne son nom. Un jour de plein été, un riche romain fit le vœu de construire une église s'il neigeait le lendemain. Bien sûr, au matin suivant, l'Esquilin s'était revêtu de blanc et l'homme dût accomplir son vœu. Franz peut nommer et commenter chaque statue du Pont Charles et fait remarquer à celui qui l'accompagne dans sa promenade le petit ange de grès à demi caché qui se bouche le nez. Passant un jour sur le marché aux œufs, il a cependant ces mots : « *Ce n'est pas une ville, c'est le fond raviné de l'océan du temps, recouvert de rochers éboulés qui sont des passions et des rêves refroidis : et nous nous y promenons comme dans une cloche de plongée. C'est intéressant, mais à la longue on étouffe.* »

Les déménagements se succèdent d'ailleurs à l'intérieur de la ville, comme s'il ne pouvait nulle part y trouver un refuge qui puisse le satisfaire et le retenir. Sa correspondance est en grande partie couverte par des considérations multiples et détaillées sur ses différents logements, leurs avantages et leurs inconvénients. Le moindre bruit le dérange, bien qu'il soit insomniaque et sans doute pour cette raison. À l'hiver 1916, sa sœur

lui loue une des maisonnettes de la ruelle d'or, la rue des Alchimistes qui sinue au bord de l'escarpement du château. Elle verra l'écriture de plusieurs œuvres. Mais il bouge encore, croyant avoir trouvé le lieu idéal dans une aile du palais Schönborn, rue du Marché lorsqu'on lui apprend qu'il est atteint de la tuberculose, maladie incurable. À la fin de sa vie, il quittera Prague pour Berlin, son rêve, où il espère pouvoir vivre de ses livres et où il arrive malheureusement malade et en pleine crise de la République de Weimar. Il mourra dans un sanatorium, loin de Prague, alors qu'il avait trouvé la compagne aimante qui l'assistera durant ses derniers mois.

*Prague, la ruelle
d'or ou ruelle des
Alchimistes*

Il avait, disait-il, l'esprit gai et le cœur triste.

Son ironie trouvait ses racines dans une terrible angoisse de culpabilité. Elle l'accompagna toute sa vie. Bon élève au lycée, à l'approche du baccalauréat il est persuadé que ses progrès ont endormi ses parents et qu'il va les surprendre par un échec cinglant leur révélant son « incapacité inouïe ». Il sent ensuite qu'il déçoit son père, qui a bâti sa fortune de rien et qui veut qu'il reprenne et développe l'affaire familiale, deux fils étant morts en bas âge et les trois filles étant beaucoup plus jeunes que lui. Devenu adulte, il adresse à ce père une longue lettre, quasiment un livre, accusation pathétique et détaillée, qui ne sera jamais remise à son destinataire. Pourtant, juste avant de mourir, le souvenir qui lui revient est pour le plaisir qu'il prenait enfant lorsque ce même père l'emmenait à la piscine et qu'ils mangeaient une saucisse et buvaient une bière ensemble, à moitié nus sur le bord de la Moldau.



Max Brod hésita mais ne respecta pas la volonté de son ami qui lui avait demandé de détruire ses manuscrits. Avec constance et dévotion, il les fit publier un à un, contribuant à établir son génie inclassable qu'il avait éprouvé dès leurs premières rencontres.

Son œuvre était en effet étrange. Un contemporain a parlé dans un oxymore assez juste de réalisme symbolique. Tout est concret, et tout est oppressant de symboles qui ne renvoient à rien, provoquant ainsi un rire angoissé. Quelques mois avant sa fin, il avait écrit son texte le plus fascinant et le plus personnel. Un animal inconnu vient de terminer son terrier, ayant camouflé l'entrée de la galerie qui y mène. Il pense enfin pouvoir jouir de sa tranquillité et de son confort au milieu du réseau de ses galeries quoiqu'une certaine anxiété se laisse pressentir, provoquant chez lui des comportements irraisonnés. C'est alors qu'il perçoit un chuintement. Tout d'abord, il s'efforce de se rassurer en se disant qu'il s'agit de petits animaux qu'il cherche à localiser. Mais la certitude le prend qu'il s'agit d'un prédateur qui s'approche et il se met à creuser en tous sens des galeries qui sont censées lui permettre de s'échapper. Le récit s'interrompt au milieu d'une phrase. Beaucoup ont pensé qu'il était inachevé, n'ayant sans doute pas compris. Toute vie s'écrit à la première personne et s'interrompt au milieu d'une phrase.

À l'époque, Prague était une ville divisée. La majorité tchèque ne comprenait pas la petite minorité allemande qui la gouvernait en la méprisant. Le dimanche matin, les premiers se promenaient sur le trottoir gauche du Graben, et les seconds sur celui de droite. La vieille aristocratie tchèque vivait quant à elle entre soi dans les palais baroques de Malá Strana, au pied du château et se parlait en français. La communauté juive parlait allemand et se trouvait coupée des trois autres. Franz avait appris le tchèque au lycée, ainsi que le français, mais était un écrivain de langue germanique. En 1920, une jeune femme qui avait lu ses nouvelles lui écrivit pour lui proposer de les traduire en tchèque. Il se rencontrèrent et s'aimèrent follement. Il savait que son être lui échappait et que peut-être enfin il avait la possibilité de se retrouver. Dans le creux de ses mains aux doigts si fins, Milena avait tenu son bonheur. Elle n'aurait eu qu'à les ouvrir pour lui rendre sa vie comme seule le peut une femme à un homme dévasté. Mais elle se refusa, laissant sans réponse les mots qu'il lui adressait sous toutes les formes possibles. Ce fut, lorsqu'il fut mort, pour écrire en tchèque le plus beau texte que nous ayons sur lui : « *Ici, peu de gens le connaissent, car c'était un solitaire, un homme qui savait et qui était épouvanté par la vie. Il était trop clairvoyant pour être capable de vivre, trop faible pour se battre, comme le font les êtres nobles et beaux, ne se refusant pas au combat par crainte des malentendus, des méchancetés, du mensonge intellectuel, mais persuadés qu'ils sont impuissants, se soumettant de manière à faire honte au vainqueur. Il connaissait le genre humain comme seuls en sont capables les êtres affectés d'une grande sensibilité nerveuse, ces solitaires, ces voyants qui touchent à la prophétie et qui percent à jour un visage à peine entrevu. Sa connaissance du monde était insolite et profonde, lui qui, à lui seul, était un monde insolite et profond.* »¹ ■

1. Résistante, Milena Jesenská est morte en 1944 à Ravensbrück.

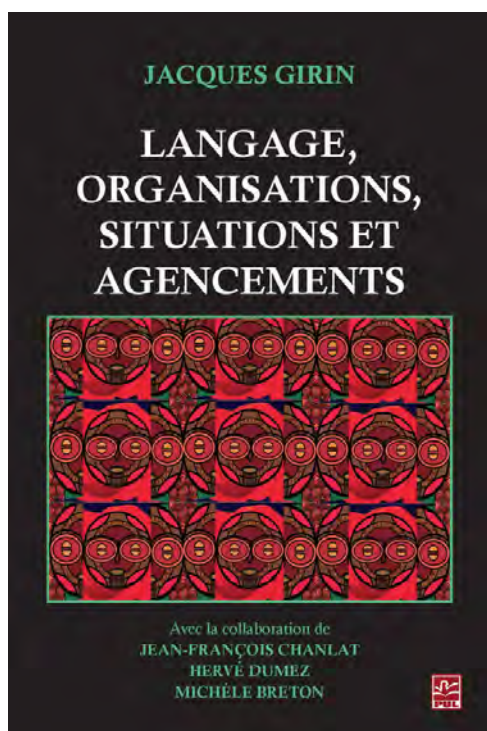
Références

Brod Max (1972) *Franz Kafka*, Paris Gallimard/Folio.

Kafka Franz (2002) *Le terrier*, Paris, Arthème Fayard/Mille et une nuits.

Lemaire Gérard-Georges (2002) *Kafka à Prague*, Paris, Éditions du chêne.

Vient de paraître



Au cours des deux dernières décennies, le champ de la recherche en gestion et des études organisationnelles a connu un développement considérable.

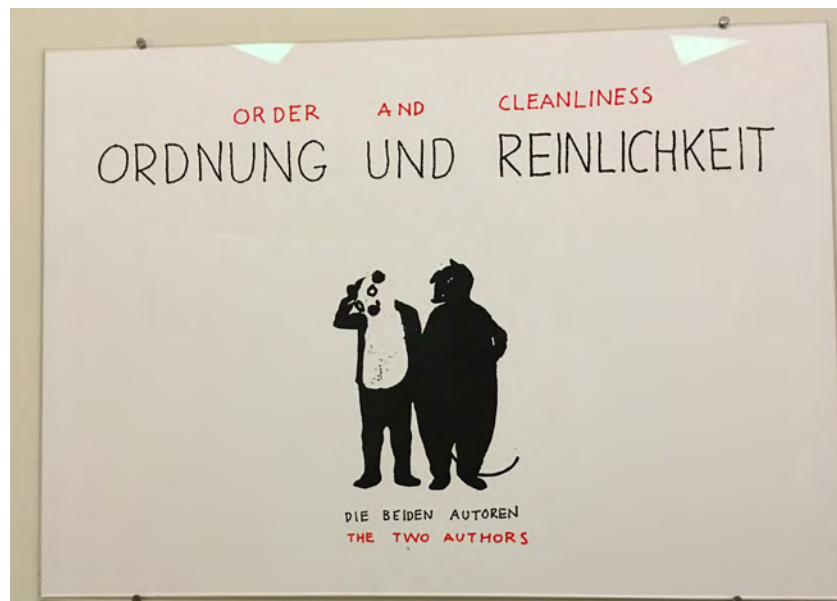
Parmi les productions de langue française, certaines font date, y compris pour d'autres champs linguistiques. C'est le cas de celles de Jacques Girin qui a écrit, au cours de sa carrière, un certain nombre d'articles et de chapitres d'ouvrage importants. Jusqu'ici éparpillés dans des supports variés, parfois confidentiels, ils ont été regroupés dans un seul et même ouvrage pour permettre à tout enseignant-chercheur de langue française d'avoir accès à une pensée à la fois riche et d'une grande pertinence pour la recherche contemporaine en gestion.

Le lecteur pourra voir combien Jacques Girin s'affirme à travers ses travaux comme un pionnier de la réflexion sur le langage

dans les organisations, tant dans l'univers francophone que non francophone, combien l'idée de situation de gestion ou celle d'agencement organisationnel sont fécondes, et combien ses positions sur la manière de faire de la recherche de terrain sont également originales.

Nous sommes bien ici en présence d'une œuvre.

C'est cette œuvre qui est désormais offerte aux lecteurs, qu'ils ou elles soient enseignants-chercheurs en gestion, analystes des organisations, étudiants ou gestionnaires. Puissent-ils être nombreux à découvrir ou redécouvrir ces travaux novateurs qui sont devenus désormais des classiques de notre champ.



*Fischli & Weiss
Les deux auteurs*

Un panda et un rat au Guggenheim

De février à avril 2016, le Guggenheim de New York a abrité une exposition de Peter Fischli et David Weiss (décédé en 2012).

L'art contemporain, souvent déroute ou ennuyeux. Il est rare qu'il soit jubilatoire. C'est le cas ici surtout avec une partie de l'exposition intitulée « *Plötzliche diese übersicht* » que l'on pourrait traduire par « Soudain, cette vue d'ensemble » ou, en référence plus directe à Wittgenstein, « Soudain, cette vue synoptique », et faite de 168 petites sculptures d'argile (350 ont été réalisées depuis 1981). Les deux artistes, qui aimaient à se déguiser l'un en panda, l'autre en rat, multiplient les saynètes, aussi drôles les unes que les autres : « Le chien de l'homme qui a inventé la roue manifestant son approbation à son maître », « Monsieur et madame Einstein juste après la conception de leur fils, le génial Albert », « Mick Jagger et Brian Jones retournant chez eux satisfaits après avoir composé *I can't get no satisfaction* ». Ils pratiquent aussi les représentations désopilantes d'oppositions classiques comme « Théorie et pratique », « Construction et déconstruction » ou « Répétition et différence » :

Their subject was the everyday, or real, world we all see and don't pay attention to and the random notions and musings that pass through our minds and that we tend to forget. Gentle, playful and ironic, they sought to reshape ordinary and omnipresent objects and thoughts—without, in the process, losing sight of the ordinariness. Their ultimate point, one believes, was a kind of reclamation of the ignored. (Schwartz, 2016, p. 43)

De juin à septembre, l'exposition s'est déplacée à Mexico.

Un pur moment de bonheur.

Références

Schwartz Sanford (2016) "Art that reclaims the ignored", *New York Review of Books*, vol. LXIII, n° 8 (May 12-May 25), pp. 43-44.

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

<http://www.nybooks.com/articles/2016/05/12/fischli-weiss-art-reclaims-ignored/>