

le Libellio d'

Lector, intende : laetaberis.
Lecteur, prête un peu d'attention. Tu ne le regretteras pas.
(Apulée)



L'écriture scientifique (2)

DOSSIER Savoirs de gestion

& L'intrapreneuriat

Illustration de couverture :
Maison et jardin au Havre, Raoul Dufy (1915)

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

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek

Vincent Bouchet

7

Il était une fois IMRAD – L'article scientifique (2)

Hervé Laroche

21

Un parallèle entre la torture et le plaider coupable.

À propos de "Torture and Plea Bargaining"

de John H. Langbein

Hervé Dumez

25

L'intrapreneuriat n'est pas une mode

Véronique Bouchard

SAVOIRS DE GESTION

29

Introduction

31

Savoirs des managers et savoirs des chercheurs en management : quelles relations ?

Hervé Dumez

41

L'intervention comme jeu de mots : pour une déontologie du malentendu

Jacques Girin

45

De l'organisation incomplète

À propos de *Organization outside Organizations*

de Göran Ahrne et Nils Brunsson

Camille Toussaint

ROME

53

Introduction

55

Marcus Valerius Martialis Ou vivre à Rome

63

La première nuit d'avril (*pervigilium veneris*)

Vincent Bouchet présente *VOSviewer*, un outil permettant de cartographier une littérature. Hervé Laroche poursuit quant à lui son analyse de l'écriture scientifique en revenant sur la structure imposée par les revues dites scientifiques. Véronique Bouchard traite de l'intrapreneuriat, il est question des liens entre savoir des chercheurs et savoirs des praticiens en management, et Camille Toussaint rend compte du livre de Göran Ahrne et Nils Brunsson sur l'organisation partielle. La pratique du plaider coupable peut-elle être comparée à celle de la torture au Moyen-Âge, employée notamment dans les procès de sorcellerie évoqués dans le numéro précédent ? John H. Langbein le pensait et retour est fait sur son article aussi troublant que stimulant. Loin de celle des Cicéron et Tite-Live, la Rome de Martial et de la douceur des nuits du printemps commençant est enfin évoquée.

Du 18 mai au 3 novembre 2019 a eu lieu au Havre, au musée André Malraux, une exposition Raoul Dufy, dont nous rendons compte à notre manière.

Lecteur, prête-nous un peu de ton attention, tu y trouveras peut-être quelque plaisir.

La rubrique du chercheur geek

Cartographier la littérature avec VOSviewer

L'apport des outils de représentation graphique, afin d'organiser ses idées, a déjà été évoqué dans cette rubrique avec des outils tels que les cartes heuristiques (Chamaret, 2014). Ces outils pourraient-ils aussi nous permettre d'y voir plus clair dans les idées des autres, et en particulier dans la littérature existante ? Le logiciel VOSviewer, développé par deux chercheurs de l'université de Leyde, se distingue des outils traditionnels de bibliométrie par son accessibilité. Gratuit, disponible sur Mac et Windows, il permet à la fois de créer et d'explorer des cartes de réseaux à partir de données liées à des publications. Il est particulièrement pertinent pour se positionner par rapport à la littérature existante dans une phase exploratoire ou pour analyser des tendances. Petit aperçu en trois étapes des principales fonctionnalités de cet outil.

Étape 1 : Télécharger des références de publications

Bien que le logiciel soit compatible avec d'autres sources, le plus simple est d'effectuer une recherche sur une base de données académique. Cherchons par exemple les publications en lien avec les termes « *responsible investment* » appartenant à la catégorie « *business, management and accounting* » dans la base Scopus. 1060 publications contiennent ces termes. Il suffit ensuite d'exporter l'ensemble de ces références au format « .csv » et d'importer le fichier dans VOSviewer en créant une nouvelle carte.

De Scopus... ... vers VOSviewer

Étape 2 : L'analyse – des nœuds et des liens

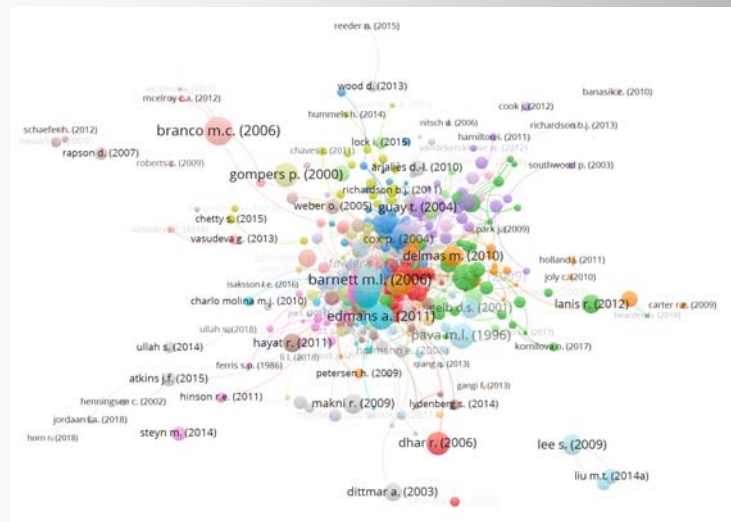
L'analyse de réseaux nécessite de distinguer les nœuds (*items*) des liens (*link*). Dans la plupart des cas, les nœuds représentent des articles (mais on peut aussi leur faire représenter au choix les sources de ces articles, des revues, des auteurs ou encore des mots) et les liens, les citations entre ces articles.

Choix du type d'analyse... ... et dernières options

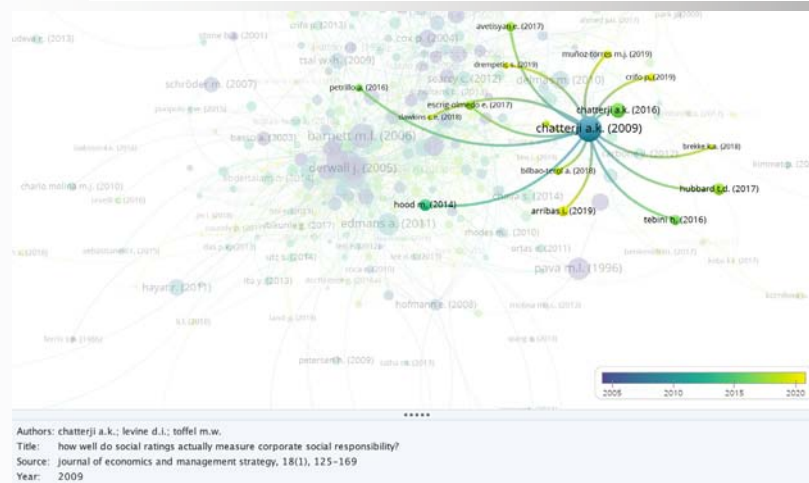
Étape 3 : L'output – explorer et communiquer

Une fois les paramètres de l'analyse fixés, VOSviewer va générer une première visualisation. Il est alors aisé de se déplacer et de zoomer de manière similaire à Google Maps, mais aussi de cliquer sur les articles pour obtenir plus d'informations ou de régler les paramètres d'affichage. À tout moment, les cartes sont exportables au format .pdf, .png ou .jpg.

Premiers résultats



Détails sur un article



Ces trois étapes introductives nécessiteront d'être complétées par essais-erreurs (en particulier dans la première étape de collecte) avant d'aboutir à des visualisations claires et pertinentes, qui permettront, entre autres, d'identifier des réseaux de chercheurs sur une thématique ou de comprendre l'influence dans le temps d'un article de référence.

Face à une littérature qui se développe à un rythme toujours plus rapide, la carte ne pourrait-elle pas devenir un nouvel outil pour accompagner le chercheur en gestion dans ses découvertes ?

Référence

Chamaret Cécile (2014) "Qu'est-ce que le *mind mapping* peut apporter aux chercheurs ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, p. 4.

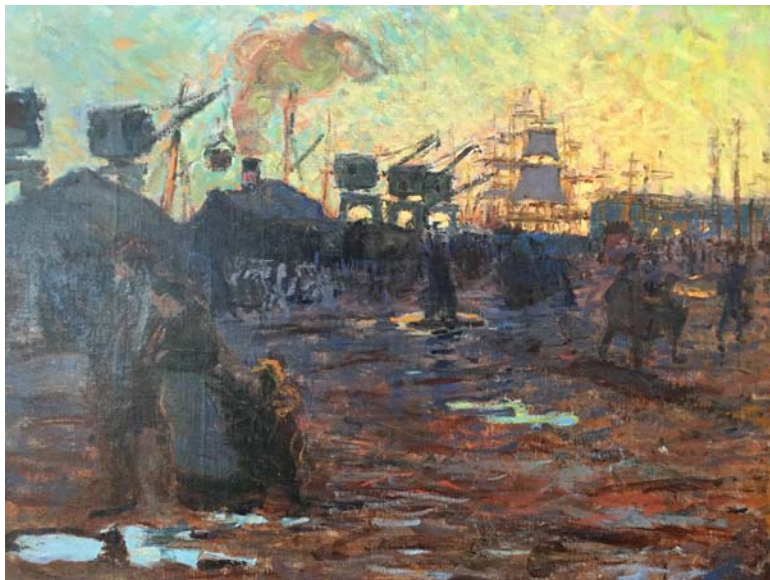
*** Pour aller plus loin ***

- <https://www.vosviewer.com>
Site officiel
- <https://www.vosviewer.com/getting-started#vosviewer-manual>
Manuel (pdf), chapitre de livre et tutoriels vidéos
- <https://d1rkab7tlqy5f1.cloudfront.net/Library/Themaportalen/Research Analytics/AIDA-Booklet.pdf>
Un guide pratique basé sur plus de vingt « cas de recherche ».
- <https://ateliercartographie.files.wordpress.com/2016/12/cartographierlascience.pdf>
Une réflexion sur la cartographie de la science à travers l'exemple du véhicule autonome.

Vincent Bouchet
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



*Autoportrait au chapeau mou,
Raoul Dufy (vers 1898)*



Étude pour la fin de journée au Havre, Raoul Dufy (1901)

Il était une fois IMRAD L'article scientifique (2)

Hervé Laroche
ESCP Europe

L'objectif de ce texte est d'analyser un des aspects les plus importants du genre « article scientifique » : la structure générale de l'article. Pour cela, je vais suivre et discuter la présentation qu'en fait Patriotta dans un texte paru dans *Journal of Management Studies* en 2017 et intitulé : "Crafting Papers for Publication : Novelty and Convention in Academic Writing". J'ai choisi ce texte comme ancrage pour deux raisons. Tout d'abord, il a été écrit par un auteur reconnu, lui-même *editor* d'une des grandes revues dans notre domaine. Il me semble bien refléter les conceptions des acteurs influents de ce champ. Ensuite, il a le grand mérite de proposer davantage qu'un exposé descriptif assorti de conseils pratiques, à la différence de la plupart des textes produits ou commandés par les *editors*. Il développe en effet une conception qu'il qualifie de sémiotique, clairement appuyée sur les notions de genre et de convention. À ce titre, c'est une des meilleures présentations disponibles sur ce sujet. J'en recommande vivement la lecture à qui souhaite apprendre les règles actuelles de l'écriture scientifique. Je vais cependant exprimer de profonds désaccords avec ce texte, qui à mon sens défend à l'excès les conventions en vigueur et en donne des justifications fallacieuses. Il doit rester clair qu'en lui-même le texte de Patriotta n'est pas un enjeu : il n'est qu'un moyen commode de traiter le problème de la structure des articles.

Les éléments clefs de la conception défendue par Patriotta sont exposés dans le passage suivant :

From a semiotic point of view, all academic articles look alike. They tell the story of a theoretical puzzle in search of a solution. An article is driven by a theoretical question that generates a process of investigation, and leads to a solution. The answer to the original question is the article's contribution. The story follows a conventional structure, which is reflected in a standard sequence of sections: title, abstract, introduction, theoretical background, methods, findings or results, discussion, and conclusion. (p. 752)

Un article, explique Patriotta, est un *artefact* de communication. Il raconte une histoire (qui a une forme générique) à travers une structure (elle-même générique). Cette histoire est destinée à un lecteur (générique). La structure générique est un des moyens conventionnellement admis pour véhiculer, au mieux, le sens de cette histoire. En effet, les conventions jouent le rôle crucial d'attentes partagées entre auteurs et lecteurs :

To communicate a message, authors must assume that the set of expectations they rely on is shared by their prospective readers. In this regard, conventions provide a shared code through which a core message can be communicated and understood by its intended audience. (p. 754)

Dans l'élaboration de l'article, enfin, *editor* et *reviewers* interviennent « au nom du lecteur » :

[...] editors and reviewers act on behalf of readers [...]. (p. 755)

Leur but, selon Patriotta, est de s'assurer que le message transmis au lecteur sera d'une bonne qualité communicationnelle, c'est-à-dire qu'il sera capable de transmettre au lecteur le sens voulu par l'auteur. On peut en déduire (bien que ce ne soit pas explicitement formulé ainsi) que *editor* et *reviewers* s'appuient essentiellement sur les conventions admises pour exercer cette fonction de clarification du message auprès des auteurs.

Amusons-nous un instant à traduire la conception de Patriotta en termes actantiels selon le schéma narratologique bien connu proposé par Greimas (1986/1966). Rappelons l'histoire prototypique : le roi (destinateur) confie au chevalier (héros) la tâche de délivrer la princesse (destinataire) prisonnière d'un dragon (opposant) et lui confie pour cela une épée magique (adjuvant). Accessoirement, la princesse peut être promise au héros en cas de succès. Dans notre monde académique bien moins excitant, l'auteur est le destinateur. Le lecteur est le destinataire. Le manuscrit est le héros, qui s'engage dans la quête de la forme communicationnelle adéquate. Cette quête doit le faire passer de manuscrit imparfait à article publié à travers une série d'épreuves (les révisions). *Editor* et *reviewers* sont les adjuvants : leur rôle est de soutenir le héros dans sa quête. Cependant, ces adjuvants ne sont pas directement au service du manuscrit, et encore moins au service de l'auteur : ils sont avant tout au service du lecteur. C'est à ce titre qu'ils aident le manuscrit par le truchement des conseils donnés à l'auteur. Si le héros n'est pas à la hauteur et ne suit pas les conseils, les adjuvants deviennent des opposants : le manuscrit est refusé et la quête est interrompue. Heureusement, le lecteur n'en saura jamais rien et ne sera donc pas déçu – à la différence de la princesse qui reste prisonnière après avoir vu le dragon massacrer son chevalier.

La conception communicationnelle exposée par Patriotta est très commune. Elle semble aller de soi et fonder d'une manière légitime le processus de production d'articles de revues. Une de ses caractéristiques essentielles est la neutralité : neutralité des conventions et neutralité des acteurs faisant respecter ces conventions dans le seul intérêt du lecteur. Or il me semble que cette neutralité n'est qu'une illusion bien commode. Je vais donc en analyser les supports : l'histoire scientifique générique, d'abord ; la structure générique, ensuite ; le rôle des *editors* et *reviewers*, enfin. En abordant ce dernier point, on s'apercevra qu'il nous faut revenir sur la question de la structure et l'envisager d'une manière étendue. Je pourrai alors traiter de la question clef : quelle est la légitimité de ces conventions ? Que permettent-elles et qu'interdisent-elles ? J'examinerai alors la question de la place laissée (ou non) à l'innovation par les conventions narratives et structurelles en vigueur. Cette question est présente dans le titre même de l'article de Patriotta (*Novelty and Convention*). Sa conclusion est que les conventions permettent l'innovation. La mienne sera opposée.

L'histoire scientifique générique

L'idée selon laquelle un article scientifique raconte une histoire est tout à fait banale dans l'édition scientifique, quelle que soit la discipline (Sword, 2012, pp. 87-98). Tout auteur a reçu un jour une évaluation qui s'appuie sur cette idée, que ce soit pour formuler un jugement positif (*I think you have a great story*), pour inviter à des efforts supplémentaires (*Your story is not quite convincing*) ou pour justifier un refus (*I fail to see a compelling story in your manuscript*).

Pour ma part, l'idée qu'un article soit une histoire et même doive être une histoire ne me pose aucun problème. Le point qui m'intéresse ici est que tout article raconte le même type d'histoire :

[...] the story of a theoretical puzzle in search of a solution. An article is driven by a theoretical question that generates a process of investigation, and leads to a solution. (p. 752)

C'est une histoire fondamentalement simple (*straightforward* – p. 755), du moins simple en tant qu'histoire. Elle est racontée simplement, à travers une série de « mouvements » dont Patriotta fait la liste dans ce qu'il appelle une « checklist sémiotique » (p. 757) :

1. This is what I am focusing on
2. This is why it is relevant
3. This is what is known/not known (and why it needs attention)
4. This is my burning question
5. This is how I aim to address the question (theoretically/empirically)
6. This is what I did
7. This is what I found
8. This is what it means
9. This is what I add
10. This is why you should care

Ainsi énoncé, le modèle a d'excellentes vertus pédagogiques. Il est très éclairant sur ce qui est attendu d'un article. Tout auteur envisageant de soumettre un manuscrit devrait effectivement se demander si son texte présente bien tous ces éléments. Au-delà de cet aspect pratique, cette liste soulève tout de même quelques questions.

Notons d'emblée que cette *checklist* n'en est pas une : c'est en fait une ligne narrative séquentielle dont les éléments sont strictement ordonnés. La convention narrative à l'œuvre ne permet pas de choisir un ordre différent.

Ensuite, cette histoire d'un problème à la recherche d'une solution est, tout simplement, une fiction irréaliste ou, dit plus simplement, un mensonge. Comme l'écrivait Peter Medawar, prix Nobel de médecine, en 1963 : *The scientific paper is a fraud* (Medawar, 1998). Aucune recherche ne suit ce déroulé linéaire. L'histoire réelle est bien plus complexe et, surtout, elle ne commence pratiquement jamais avec un



La plage, Le Havre, Raoul Dufy (1904)

problème. Bien plus souvent, elle débute avec une solution (une idée, un concept, des données, des résultats). C'est cette solution qui est à la recherche d'un problème (un *research gap*) qu'elle pourra prétendre résoudre.

C'est une banalité que de dire que la recherche telle qu'on la raconte n'a pas grand-chose à voir avec la recherche telle qu'on la fait. Comprendre cela est un des premiers apprentissages du jeune chercheur. Il me semble toutefois que, pour banal qu'il soit, et peut-être justement parce qu'il est si banal, ce constat mérite d'être interrogé. Pour quelle raison la convention d'écriture impose-t-elle de fabriquer des fictions ? Pourquoi les scientifiques, en principe épris de vérité et de rigueur, acceptent-ils si facilement de mentir ? Pourquoi la convention exige-t-elle cette histoire-là spécifiquement ? Pourquoi ne laisse-t-elle aucune place aux autres histoires, bien plus réelles, qui tissent la recherche ? En effet, l'histoire générique est focalisée sur le lien qui a été établi par l'auteur entre un problème et une solution. Cette focalisation exclut de fait d'autres lignes narratives et d'autres ingrédients. Il y a bien sûr l'histoire de la solution qui trouve un problème, ou celle des itérations multiples en solution et problème. Mais également, les articles ne font pas état (sauf de manière très incidente) des données collectées mais non utilisées, traitées mais non intégrées dans les résultats. Ces opérations de sélection et de découpage sont pourtant des choix cruciaux. Autre exemple : les suggestions, orientations ou restrictions proposées ou imposées par l'*editor* et les *reviewers* ne sont pas même signalées. Or, tout le monde le sait (j'y reviendrai), ces éléments sont essentiels dans la construction de l'article. Ainsi, l'histoire conventionnelle n'est pas seulement une fiction qui s'écarte de l'histoire réelle : elle réduit au silence d'autres histoires tout aussi réelles. Si l'article est une histoire, il n'a, en revanche, pas d'histoire.

À lire Patriotta, les conventions qui sous-tendent l'écriture scientifique seraient des arrangements sans autre fondement que de faire consensus et sans autre conséquence que de fournir une norme, un peu comme, par exemple, la convention consistant à se saluer de deux, trois ou quatre bisés, selon les régions de France. L'histoire scientifique générique, tout d'abord, règne sans partage et ne tolère que des variations minimales (c'est deux bisés, jamais trois). Ensuite, elle est formée sur un modèle idéal de la démarche scientifique (une solution apportée à un problème préexistant) dont elle assure la reproduction symbolique en la présentant et la représentant sans cesse comme la manière selon laquelle la science se fait. Enfin, elle impose des coûts importants, ne serait-ce qu'en termes informationnels, puisqu'elle aboutit à la perte d'informations jugées d'emblée non pertinentes (les autres histoires). On peut aussi considérer comme significatifs, en énergie dépensée par les auteurs, les coûts de fabrication de l'histoire fictionnelle. Et on peut encore vouloir compter les coûts psychologiques ou moraux qu'implique le fait de fabriquer des mensonges. Sur ce dernier point, je précise que je ne me fais pas pour autant l'avocat d'une « transparence » absolue. La science est une activité sociale et toute activité sociale implique sa dose de secret et de mensonge. Ceci n'empêche toutefois pas de se demander si tel ou tel mensonge est vraiment nécessaire et si, justement, la dose globale n'est pas excessive.

La structure générique : IMRAD

L'histoire générique est accompagnée, ou plutôt soutenue, par une structure générique. En effet, la structure conventionnelle d'un article est étroitement liée à l'histoire conventionnelle : elle en reproduit les étapes clés dans l'ordre selon lequel

ces étapes sont censées avoir eu lieu. En d'autres termes, la structure générique soutient le déploiement narratif de l'histoire d'une manière bien particulière : l'histoire est restituée de manière linéaire, de son début supposé à sa fin supposée.

La structure est à ce point stabilisée qu'il est d'usage de la désigner sous la forme d'un acronyme : IMRAD, pour : *Introduction, Methods, Results, And Discussion*. C'est le modèle utilisé massivement dans les sciences « exactes ». Concrètement, dans les articles publiés, les intitulés peuvent varier. *Methods* peut ainsi devenir *Data and Methodology*. *Findings* remplace souvent *Results*. *Discussion* peut éventuellement se voir adjoindre une *Conclusion*. Mais ces changements de dénomination ne traduisent aucune différence sensible quant au contenu des différentes sections.

Il n'échappera à personne que, dans nos disciplines, l'acronyme IMRAD est incomplet. Il manque une initiale pour la section souvent intitulée *Theoretical Background* mais à laquelle il est de plus en plus donné un titre « substantiel » reprenant le ou les concepts centraux pour la problématique de l'article (par exemple : *Power and discourse*). Dans tous les cas cette section est de nature théorique et conceptuelle. Désignons là donc par T comme *Theory*. Notre macrostructure caractéristique du genre est donc : ITMRAD. Les quatre sections principales en terme de contenu informationnel sont *Theory* (T), *Methods* (M), *Results* (R) et *Discussion* (D). La section *Introduction*, pour capitale qu'elle soit si l'on en croit les conseils ou injonctions des *editors*, ne fait en principe que reprendre les informations de ces quatre sections. Je développerai plus loin les très importantes implications de la présence de cette section T. Mais pour le moment, contentons-nous d'examiner la structure de base et demandons-nous à quoi sert le format IMRAD.

La structure IMRAD est le résultat d'un processus de standardisation historique que je ne retracerai pas ici, même s'il est intéressant de noter que cette norme ne s'est pas imposée d'emblée. Il est clair qu'aujourd'hui, elle fait l'objet d'un vaste *consensus*, au point d'apparaître comme allant de soi. Il est tout aussi évident que cette structure reprend les éléments essentiels (du moins ceux qui sont généralement considérés comme tels) de la démarche scientifique : poser une question, définir les modalités d'investigation, établir des résultats empiriques, en tirer des enseignements. Derrière cette apparente simplicité se déploie cependant un dispositif textuel complexe qui accomplit deux opérations capitales (Pontille, 2007).

Tout d'abord, il transforme des données en connaissances. Les données sont les produits d'un travail de recherche très concret : elles sont saisies dans des circonstances locales (temps, lieu, etc.) à l'aide d'outils matériels (par exemple, des instruments) selon des protocoles tout aussi concrets (les méthodes). La structure du texte les fait passer de cette « nature » très terre à terre à un statut bien plus noble : celui de connaissances, d'abord établies sous une forme relativement brute (résultats), puis portées par la discussion à un niveau élevé de généralisation et d'abstraction. La structure IMRAD matérialise cette transformation (transmutation ?) des données en connaissances en dessinant une frontière (entre données et connaissances), en marquant le passage de la frontière (ce sont les méthodes qui font passer les données au statut de connaissances) et en inscrivant cette transformation dans la disposition physique du texte.

Ensuite, sur cette même frontière, une seconde opération a lieu simultanément. Elle consiste à inverser la position des chercheurs auteurs de l'article. D'agents actifs, producteurs de données, d'une part, et de texte, d'autre part, ils deviennent



Mon frère Gaston, Raoul Dufy (1950, copie de 1902)

des spectateurs d'un monde qui se dévoile à leurs yeux en même temps qu'aux yeux du lecteur. Dans l'introduction et les méthodes, les auteurs sont des entrepreneurs qui ont des intentions (la question de recherche) et mobilisent des moyens (les dispositifs matériels et les méthodes). Le lecteur les suit dans cette entreprise. Une fois la frontière franchie, les auteurs s'effacent devant le spectacle des résultats. La réalité est révélée par les résultats et n'a plus qu'à être lue. L'effacement énonciatif caractéristique des textes scientifiques ne s'accomplit pas seulement linguistiquement : il s'opère symboliquement par cette disparition de l'agentivité du chercheur qui se contente de donner à voir et à comprendre.

C'est volontairement que je restitue l'analyse de Pontille d'une manière non technique et même imagée. Les lecteurs intéressés par les outils conceptuels utilisés pour identifier ces deux opérations se reporteront avec profit au texte original (Pontille, 2007). Pour notre affaire présente, retenons qu'il y a un lien étroit entre la norme textuelle et ce qui est généralement tenu pour l'essence de la démarche scientifique (la production de

connaissances générales) et pour l'essence de la posture scientifique (la neutralité du chercheur). Pour qui douterait de ce lien, il suffit d'imaginer une structure différente. Par exemple, supposons que l'article soumis commence par la discussion (oublions pour le moment l'introduction) et ne présente qu'ensuite les résultats et les méthodes. Quelle serait la réaction de l'*editor* ? Pour autant qu'il se donne la peine de commenter une idée aussi saugrenue, il reprocherait à l'auteur de vouloir « faire passer » ses idées plutôt que de faire la démonstration de leur pertinence et de leur validité. L'auteur apparaîtrait aux yeux de l'*editor* non plus comme un entrepreneur scientifique, mais comme un entrepreneur d'idées. Malgré la présence des mêmes ingrédients informationnels dans l'article, l'auteur semblerait avancer des opinions et non proposer des connaissances.

C'est en cela que la convention IMRAD est plus qu'une simple convention, plus qu'une habitude institutionnalisée mais sans signification profonde. La structure IMRAD est intimement liée à une conception précise de la scientificité et de l'administration de la preuve scientifique, conception qui nécessite les deux opérations accomplies par la structure IMRAD selon Pontille : 1) l'effacement de l'auteur concret derrière la réalité objective (ou objectivée) ; 2) la production de connaissances par généralisation empirique à partir de données locales. La structure IMRAD est donc fondée sur l'idée d'une science sans auteur (du moins, au sens fort du terme) et qui privilégie la généralisation empirique à la généralisation théorique.

Des épistémologues plus compétents que moi sauront qualifier précisément une telle conception. Ce n'est pas l'objet de ce texte. Les questions que je souhaite soulever sont différentes : cette forme conventionnelle est-elle adaptée à l'écriture scientifique contemporaine dans nos disciplines ? Il est assez évident que nombre de collègues auraient quelques réticences à adhérer à la conception de la recherche qui la sous-tend si elle était formulée explicitement. Si on admet une conception plus large de la scientificité – ne serait-ce qu'un peu moins stricte, sans adopter pour autant des conceptions anarchisantes, postmodernes, critiques, etc. –, alors pourquoi maintenir une structure qui lui est si intimement liée ?

Editor, reviewer : au nom du lecteur

La réponse de Patriotta (et sans doute de nombreux *editors*) serait très probablement : parce que c'est comme ça. La convention est établie, elle fonctionne, inutile de la changer. « Elle fonctionne » signifie qu'elle sert le lecteur en lui garantissant une forme stable qui lui permet de développer des attentes stables vis-à-vis des textes. Il est donc temps d'examiner la place du lecteur dans le système de la publication scientifique. On va voir qu'avec le lecteur, l'*editor* entre lui aussi en piste, suivi immédiatement par le *reviewer*. Et ce ballet va nous conduire à enfin traiter de ce T oublié (on verra en quel sens) dans l'analyse de la structure IMRAD, cette section théorique qui n'a rien d'un arrière-plan.

Selon Patriotta, la fonction essentielle des conventions d'écriture scientifique est d'assurer un bon accès au texte pour le lecteur.

To communicate a message, authors must assume that the set of expectations they rely on is shared by their prospective readers. In this regard, conventions provide a shared code through which a core message can be communicated and understood by its intended audience. (p. 754)

Ce serait parce que le lecteur attend un texte formaté selon l'histoire et la structure génériques que les auteurs devraient s'y conformer. Dans cette interaction à distance entre auteurs et lecteurs, *editors* et *reviewers* ne seraient que les agents des lecteurs (p. 755). Se soucier de plaire aux *editors* et aux *reviewers* (“*understanding their sensemaking*”, p. 755) n'est, somme toute, que se soucier du lecteur final – c'est-à-dire accomplir son devoir de scientifique au service de la diffusion optimale de la connaissance.

Il est instructif de dégager la conception implicite du lecteur dans le schéma intellectuel de Patriotta. Le lecteur, qualifié de modèle à la suite d'Eco, a peu d'attention disponible. Il est pressé et veut aller à l'essentiel le plus vite possible. Ceci transparait de la technique mobilisé par Patriotta pour juger de la qualité formelle d'un article : la lecture rapide (p. 751). Pas question de plaisir de lecture, en revanche. Le lecteur est également obéissant : c'est docilement qu'il se plie aux conventions. Mieux, il est en demande de soumission au texte et à l'auteur. En particulier, il accepte d'emblée d'être fortement guidé et de « lire le texte ainsi que le texte veut être lu » (p. 755). C'est qu'il tient avant tout à ce que le texte ait clairement une contribution et une contribution claire. Il attend avant tout son *take away* à rapporter dans sa cuisine académique et pour cela, apprécie qu'on lui mâche le travail en tout, en lui spécifiant ce qui est important, en le dispensant de ce qui ne l'est pas, en lui donnant le sens du texte, en ne lui présentant qu'une seule question à résoudre et en lui offrant tout de suite une réponse. Voici le lecteur modèle : fortement utilitariste ou fortement stupide – ou les deux en même temps. Au mieux, c'est un enfant bien discipliné. En tout cas, il n'a rien de la figure de l'intellectuel indépendant, rien d'un spécialiste du sujet, rien d'un scientifique lui-même impliqué dans la recherche et la publication.

Dépeindre ainsi le lecteur et le rôle des *editors* et *reviewers* est à l'évidence une fiction simplificatrice et irénique. Cette description ignore au moins deux faits patents qui sont incompatibles avec elle. Le premier fait est que ce lecteur aussi lointain qu'abstrait n'existe pas. Les lecteurs des articles sont les auteurs d'autres articles sur les mêmes sujets, ces auteurs étant eux-mêmes *reviewers* ou *editors*. Bref, il n'y a pas trois catégories d'acteurs concrets, mais des catégories de rôles tenus alternativement ou simultanément par les mêmes personnes. Sans pour autant verser dans une vision outrageusement politique et dénoncer des confusions d'intérêts, il est difficile

de prétendre que cette superposition des rôles est sans conséquence aucune. Il est d'ailleurs étonnant qu'un spécialiste des organisations, produisant lui-même des analyses subtiles des phénomènes de pouvoir, promeuve une conception aussi désincarnée et idéale du système éditorial.

Le second fait qui dément cette conception est que *reviewers* et *editors* sont bien loin de se contenter de veiller au respect des conventions afin de faciliter la tâche du lecteur. Les recherches menées sur les effets du processus de *peer review* sur les manuscrits soumis sont sans ambiguïté : c'est sur la formulation théorique (autrement dit, sur la substance) et non sur la production de la preuve (la méthode et l'exposition de la thèse) que porte l'essentiel des modifications induites par le passage entre les mains des *reviewers* et des *editors* (Strang & Dokshin, 2019). Tout auteur publié l'a vécu directement : le travail de révision demandé concerne le cadrage général de l'article, le choix des cadres conceptuels, le contenu des idées dégagées, la nature même des contributions avancées. Ce fait signale clairement que les *editors* et *reviewers* ne sont pas que les représentants des lecteurs (pour autant que ceci ait un sens) : ils sont aussi (avant tout ?) les représentants des communautés scientifiques, ou plus exactement des communautés de pensée au sein des milieux académiques. On peut d'ailleurs tout de suite s'interroger sur la signification de ce mot de « représentant ». Une interprétation minimale en ferait de simples gardiens des idées, chargés de s'assurer de l'absence de contresens, pour simplifier. Mais leur intervention directe et massive dans la formulation théorique des articles suggère qu'ils sont en fait eux-mêmes des entrepreneurs d'idées. Je reviendrai plus loin sur cette question.

Dès lors, il n'est pas possible de voir dans le couple *editor-reviewer* un simple agent de circulation textuelle chargé de faire respecter un code de la route scientifique destiné seulement à éviter les accidents de lecture et à fluidifier le trafic des idées.

Le T ou l'art de la conversation

La métaphore de la conversation est couramment utilisée pour décrire le positionnement d'un article dans le flux de la production scientifique. Elle évoque de manière charmante l'image de personnes distinguées échangeant civilement des idées en buvant du thé. Selon Patriotta :

[...] writing for scholarly publication is about joining conversations within a particular field of interest in order to improve understanding of a particular phenomenon. (p. 753)

Cependant, la métaphore cache une obligation : sauf exception, l'auteur doit faire l'effort de rejoindre une conversation existante et de démontrer qu'il est digne d'en faire partie. Il recommande aux auteurs de développer :

a text-building strategy that unfolds according to the following 'moves': 1) identifying a 'good' conversation, 2) analysing the conversation, 3) adding to the conversation. (p. 754)

Le succès n'est pas garanti :

Just like conventions, conversations both enable and constrain authors' agency. On the one hand, they help authors position their argument within existing debates and thereby set up the baseline for a contribution; indeed, contributions are strong and novel insofar as they build on what has gone before. On the other hand, conversations delimit the space for contribution; academic writing largely occurs in previously mapped out – and often crowded – territories, and is subordinate to collective concerns. This being the case, carving out a space for a contribution has become increasingly difficult. (p. 754)

Il est indéniable que cette obligation de rejoindre des conversations en cours a un but louable : éviter la prolifération des soliloques et des bavardages, limiter la dispersion et le bruit scientifique. En termes évolutionnistes, les conversations sont un processus de sélection qui écartent les variations trop poussées (idées farfelues) ou déjà rencontrées (idées connues) et organisent une rétention efficace (le fil de la conversation, matérialisé par les références reprises régulièrement).

Ceci a toutefois un coût. Les idées vraiment nouvelles peuvent ne pas trouver à s'insérer dans une conversation et de ce fait être éliminées précocement. Pour y être admis il faut courtiser et se faire bien voir. Les communautés académiques tendent à se transformer en salons sélects où les habitués produisent finalement beaucoup de bavardage. Des Verdurin peuvent s'y tailler des positions sans rapport avec leurs contributions réelles. Enfin les différents salons s'ignorent les uns les autres car personne n'a rien à gagner à ouvrir des conversations entre salons.

Dans ce contexte, ce sont les *editors* et *reviewers* qui entérinent l'insertion dans une conversation, soit en acceptant la demande d'entrée de l'auteur dans tel ou tel salon, soit en suggérant à l'auteur de s'adresser à tel ou tel autre. Dans ce dernier cas, l'auteur, s'il ne veut pas retirer son manuscrit, doit se résoudre à prendre place dans un salon qui ne lui plaît pas forcément. La conception neutre du rôle des *editors* et *reviewers* telle que professée par Patriotta (et tant d'autres) passe sous silence cette fonction capitale en laissant croire que le choix de la conversation est tout entier celui de l'auteur. S'il est certain que les *editors* et *reviewers* peuvent faire d'utiles suggestions pour orienter les auteurs égarés et leur donner l'adresse d'un salon accueillant, leur rôle ne se limite pas à des cas marginaux. *Editors* et *reviewers* représentent de manière active les salons, certainement bien plus qu'ils ne représentent un lecteur générique désincarné.

Concrètement, dans un article, le choix du salon est indiqué dès l'introduction. L'insertion dans la conversation a lieu dans la section théorique : le T qui a été ajouté à IMRAD. Dans la *checklist* sémiotique de Patriotta, cette section n'apparaît pas clairement. On y retrouve pourtant facilement les sections essentielles de la structure IMRAD :

- *Methods* = 5. *This is how I aim to address the question* + 6. *This is what I did*
- *Results* = 7. *This is what I found* + 8. *This is what it means*
- *Discussion* = 9. *This is what I add* + 10. *This is why you should care*

La différence se joue donc dans les étapes qui composent l'introduction d'un article IMRAD :

- *Introduction (IMRAD)* = 1. *This is what I am focusing on* + 2. *This is why it is relevant* + 3. *This is what is known/not known (and why it needs attention)* + 4. *This is my burning question*

En effet, dans un article IMRAD typique, l'introduction va inclure une revue de littérature pour établir ce qui est connu et inconnu (3. *This is what is known/not known*) et déboucher sur la question examinée (4. *This is my burning question*). Dans le format IMRAD, l'introduction contient des informations substantielles, bien au-delà d'une simple introduction à fonction rhétorique comme dans la structure ITMRAD. La revue de littérature dans un article IMRAD consiste pour l'essentiel en un bilan à finalité empirique : que sait-on du phénomène étudié ? C'est donc davantage un arrière-plan empirique (*empirical background*) qu'un arrière-plan théorique (*theoretical background*) qui est dessiné. Il y a bien insertion dans une conversation, mais celle-ci est avant tout centrée sur l'objet empirique et non sur l'approche théorique.

Nos disciplines ont institué la section T (*theoretical background*) comme une section séparée. Cela signifie bien l'importance cruciale dont elle est investie. La conversation qui compte est une conversation théorique. Ce qui doit être établi n'est pas tant ce qui est connu et ce qui est inconnu que ce qui est théoriquement construit et ce qui n'est pas encore théoriquement construit. Il s'agit de dresser l'état de la conversation théorique de façon à justifier la prétention à y contribuer. C'est qu'en fait, dans nos disciplines, il n'y a pas de différence de visée entre articles empiriques (type *AMJ*) et articles théoriques (type *AMR*). Tous les articles des revues de premier plan ont la même visée : la production de théorie. Ce sont les moyens qui peuvent différer : on peut construire de la théorie au moyen de l'empirie ou on peut la construire directement par des moyens conceptuels. L'idée couramment admise que les propositions issues des articles dits théoriques seraient destinées à être ensuite testées par des recherches empiriques masque le fait important (pourtant rabâché par ailleurs par les *editors* sans pour autant qu'ils en tirent eux-mêmes les conséquences) : dans ces revues, il n'y a pas de contributions empiriques, il n'y a que des contributions théoriques.

Comme il n'y a que des contributions théoriques, il ne peut y avoir que des questions théoriques. Ainsi que le répètent également les *editors*, la question (théorique) de recherche doit découler de l'examen de l'arrière-plan théorique. Elle doit proposer une interrogation motivée par cet arrière-plan et pertinente par rapport à la construction théorique en cours. La section T pourrait donc, en mimant la *checklist* de Patriotta, se formuler ainsi :

- *Theoretical background = 3. This is the current state of the theoretical conversation and what is still to be constructed + 4. This is my burning theoretical question.*

Qu'est-ce que cela change ? Tout !

L'introduction d'une section T dans la structure IMRAD peut à première vue passer pour un simple réaménagement de l'introduction pour permettre au lecteur de disposer d'un examen détaillé du savoir existant. C'est en réalité la traduction d'un changement profond de la nature même de l'article scientifique et de la convention qui le sous-tend.

Tout d'abord, à la différence d'un tableau du savoir empirique pré-existant (*extant knowledge*), le cadre théorique (*theoretical background*) n'est pas un « déjà-là » : il constitue un choix, celui de la conversation à laquelle l'auteur prétend se joindre, parmi d'autres conversations ouvertes. Par conséquent, la section T et le choix de la conversation détermine le cadrage (*framing*) qui désignera les interlocuteurs pertinents pour le manuscrit (ce qui influera, en principe, sur le choix des *reviewers*).

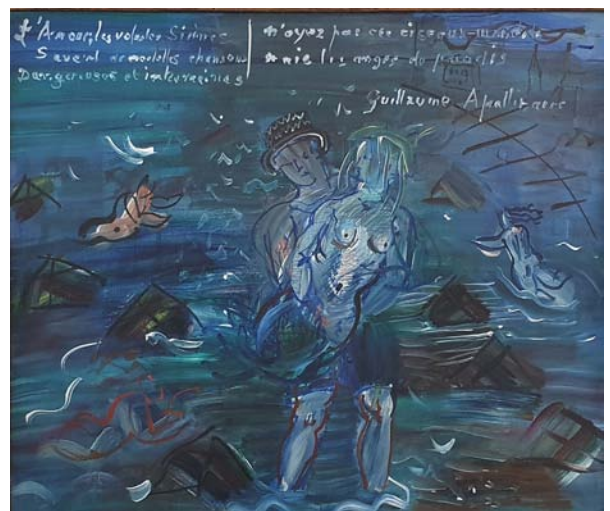
Ensuite, on l'a dit, l'*editor* et les *reviewers*, loin d'être neutres par rapport à ce choix, le discutent et l'influencent fortement, en fonction de l'idée qu'ils se font des conversations en cours, de celles qu'ils trouvent intéressantes ou non, de la contribution possible de la recherche présentée à telle ou telle conversation, etc. *Editor* et *reviewers* seront ensuite extrêmement attentifs à la cohérence globale de l'article par rapport à ce choix. L'alignement cadre théorique – question de recherche – résultats empiriques – contributions doit être parfait. Cet alignement demande à l'auteur un travail considérable qui ne peut se réaliser qu'à travers plusieurs itérations. En particulier, les interventions des *reviewers* et de l'*editor* conduisent à modifier les formulations de ces différents éléments pour reconstruire l'alignement. Par exemple, les remarques faites sur un résultat peuvent entraîner une reformulation d'une contribution qui elle-même peut impliquer une modification de la question de recherche, ce qui déplacera

le cadrage théorique et nécessitera un repositionnement dans la conversation. Dans ce contexte, l'histoire conventionnelle d'un problème posé préalablement et ayant trouvé ensuite une solution, qui demeure la manière imposée de raconter la recherche dans l'article, devient non plus une simple contrainte, mais un véritable carcan.

Enfin, pour revenir à l'analyse par Pontille des fondements cachés du format IMRAD, les opérations symboliques effectuées par cette organisation textuelle perdent toute pertinence. Les données ne peuvent aspirer à être transformées ou objectivées en représentantes d'une « réalité », puisque c'est la construction théorique et non la « réalité » qui est la visée de l'article, d'une part, et que les données sont mises au service de la conversation théorique, d'autre part. Les auteurs ne peuvent prétendre s'effacer devant le phénomène qu'ils ont mis au jour puisqu'ils se revendiquent comme contributeurs à une conversation particulière, une parmi d'autres possibles. L'exigence de choix et de cohérence théoriques efface les frontières symboliques que la structure IMRAD matérialisait en frontières entre les sections de l'article.

Voyons-en une illustration avec une récente soumission à une revue internationale de premier rang. La contribution principale de l'article était, selon une formulation en termes empiriques, l'identification d'un type non répertorié de *sensemaking* ou, selon une formulation en termes théoriques, la construction d'un concept enrichissant la théorie du *sensemaking*. Initialement, le manuscrit présentait la contribution comme émergeant des résultats empiriques. La section théorique s'inscrivait clairement dans une conversation *sensemaking* (une sous-conversation, en fait) en proposant d'investiguer des situations peu explorées riches de problèmes théoriques potentiels. Les retours des *reviewers* et de l'*editor* ont montré qu'ils étaient peu à l'aise avec cette présentation. Ils suggéraient, sans toutefois en faire une demande impérative, que le concept proposé soit introduit dès la section théorique, de manière à ce qu'il soit mieux relié à la théorie du *sensemaking* (*better grounded into theory*). Après discussion entre les auteurs, nous avons décidé de ne pas suivre le conseil, mais de faire un effort, dans l'exposé des résultats et dans la section discussion, pour le relier plus précisément aux concepts existants. Nous avons expliqué cela dans notre réponse aux *reviewers*, en justifiant notre position par le fait que le concept avait « réellement » émergé d'un travail empirique et qu'ainsi l'article retraçait fidèlement la recherche menée. Le résultat a été négatif puisque l'article a été rejeté au tour suivant, sur des motifs globalement assez vagues (*not convincing*).

Pour qui en douterait encore, ce cas montre à quel point *editor* et *reviewers* interviennent dans la substance de l'article. Il prouve également que les sections canoniques ne correspondent à rien de concret, puisque le même contenu peut se promener entre deux sections différentes, avec toutefois des statuts différents (cadre théorique *vs* résultat). Que cherche-t-on ? Que trouve-t-on ? Cette distinction n'a guère de sens. Il faut bien en décider pourtant pour entrer dans la structure IMRAD et pour paraître le plus convaincant possible. Et pour être convaincant, la cohérence théorique doit être privilégiée par rapport à la démarche empirique. Ce qui est présenté comme « trouvé » doit être parfaitement aligné, et aligné d'emblée,



Les sirènes, Raoul Dufy
(1925-1928)

avec les éléments théoriques exposés dans la section T. Faire émerger la contribution théorique des résultats, c'est prendre le risque d'une cohérence moindre, ou moins visible, moins garantie, entre la section T et la section D. Ceci, semble-t-il, effarouche *editor* et *reviewers*. Serait-ce parce que le lecteur, si fragile, pourrait se perdre en route ? N'est-ce pas plutôt parce que *editor* et *reviewers* se soucient avant tout de faire la police conceptuelle au sein des conversations ?

J'ai bien conscience que ces lignes peuvent être interprétées comme une râlerie d'auteur atteint dans son *ego*. Sans doute l'*ego* est-il atteint, et peut-être est-ce une râlerie, mais ne révèle-t-elle pas certaines des incongruités produites par les conventions d'écriture ? Je précise tout de même que la revue en question n'était pas la *Journal of Management Studies* et l'*editor* n'était pas G. Patriotta.

D'innovation, point !

Je me suis attaché à démontrer que les conventions régissant la macro-structure des articles scientifiques ne sont pas seulement des règles anodines possédant la vertu de faciliter la lecture des articles. Elles ont des fondements qui malheureusement ont un double défaut : ils ne sont plus pertinents par rapport à la réalité de la production scientifique et ils constituent des contraintes pesant lourdement sur les auteurs. Il reste à examiner un point : selon Patriotta, ces conventions ne généraient pas l'innovation. Son article n'est-il pas intitulé "*Novelty and Convention in Academic Writing*" ? De fait, cette idée d'innovation est fort peu développée dans le texte, qui s'attache avant tout à exposer et défendre les conventions. Il est toutefois intéressant de reprendre les quelques arguments avancés car ils expriment des idées assez courantes sur ce sujet.



Sortie de régates au Havre, Raoul Dufy (1906)

La première idée est évidemment que les conventions, loin de brider la créativité, la favorisent. C'est généralement ce qui est rétorqué aux jeunes artistes voulant s'affranchir de l'apprentissage coûteux des règles de l'art pour faire la révolution esthétique qu'ils jugent à la fois indispensable et urgente. Et effectivement, Patriotta soutient cette thèse en s'appuyant sur une analogie avec l'univers artistique, en l'occurrence le cinéma indépendant américain qu'il a lui-même étudié. La transposition à l'univers scientifique ne va pourtant pas de soi, tant les champs institutionnels

sont différents. Elle mériterait pour le moins une démonstration théorique et un test empirique. Les conventions en vigueur dans les univers artistiques contemporains ont-ils le même degré d'extension et de prégnance que celles que nous avons identifiées dans notre univers scientifique ? On peut en douter : dans aucun art narratif (cinéma, littérature, BD, théâtre, etc.) il n'existe aujourd'hui des règles d'écriture aussi strictes. Il faut certainement remonter aux temps de la tragédie classique pour trouver des conventions aussi draconiennes. Dès lors, l'analogie paraît oiseuse et l'argument de la créativité par la contrainte perd tout fondement.

La seconde idée est que les conventions ne bornent pas le sens d'un texte, qui demeure « ouvert ». Patriotta s'appuie ici sur Eco et sa notion d'œuvre ouverte.

Although conventions standardize a message to some extent, each individual reader will appropriate the message or contribution in a unique way. According to Eco (1989), all texts have a degree of openness that makes

them susceptible to different interpretations to varying degrees. It is this openness that keeps scholarly conversation alive and produces advancements of knowledge in a particular field. Accordingly, a contribution is strong and novel insofar as it maximizes openness to further developments. Journal articles typically conclude by outlining avenues for future research, and while the concluding section is also part of a conventional scheme – and is therefore ritualistic to a certain extent – it nonetheless invites further questioning and problematization, and so the very closing point itself becomes, in effect, an opening point. (p. 755)

Dans ce passage, deux notions de l'ouverture (*openness*), fort distinctes, sont confondues. L'ouverture dont parle Eco est une ouverture de l'interprétation. C'est celle qui permet aux textes classiques (mais tout texte a cette propriété), par exemple, d'être sans cesse relus sous un angle différent. Ici encore joue de manière fallacieuse une analogie implicite entre l'œuvre d'art (Eco parle essentiellement d'œuvres littéraires) et le texte scientifique. Mais, surtout, Patriotta se contredit lui-même, puisque quelques lignes plus haut il défend le respect des conventions comme un moyen d'obtenir du lecteur qu'il lise le texte comme celui-ci veut être lu :

Text-building strategies engaged in through the effective use of conventions induce the reader to 'read the text as it wants to be read'. (p. 755)

Les innombrables demandes de précision subies par les auteurs, notamment du fait de l'impitoyable traque définitionnelle à laquelle se livrent *editors* et *reviewers*, suggèrent hélas que le souci de ces derniers est bien de faire en sorte que le texte n'offre qu'une seule possibilité de lecture et que, s'il demeure une fenêtre entrouverte pour une interprétation (à la Eco), ce sera considéré par eux comme un échec éditorial. Il est difficile de trouver dans cette ouverture au mieux résiduelle une source féconde d'innovation.

Il est indéniable, en revanche, que les articles ouvrent en conclusion sur des questionnements ultérieurs. Mais ceci n'a rien à voir avec l'innovation, sauf à donner à ce mot un sens tellement étendu qu'il en perdrait tout intérêt. L'ouverture conclusive de l'article est tout simplement la continuation de l'entreprise scientifique dans la même direction, selon la conception très convenue du progrès scientifique qui voit les textes scientifiques comme des enchaînements cumulatifs de connaissances.

Cette innovation, Patriotta l'appelle pourtant de ses vœux (comme tous les *editors*, car qui peut aujourd'hui se déclarer méfiant vis-à-vis de l'innovation ?) :

In order to stay alive and be revitalized, fields require a certain degree of risk-taking, which is often reflected in the adoption of novel practices and styles. As it moves towards a stage of maturity, our own field is increasingly in need of conversation starters, new ways of envisioning model readers, and authors who are able to develop more imaginative text-building strategies. (p. 759)

On l'aura compris : l'innovation est la responsabilité des auteurs et d'eux seuls. Qu'ils prennent des risques ! L'*éditeur*, lui, ne fera rien dans ce sens. Sa responsabilité est de tenir haut le bouclier des conventions pour protéger le lecteur (qui pourtant ne lui a rien demandé, à ce qu'on sache).

Résumons : le genre article impose aux auteurs des conventions de structure draconiennes, stérilisantes et sans fondement. En plus de mobiliser les ressources des auteurs sur des faux enjeux, ces conventions engendrent un mensonge généralisé, d'une part à l'intérieur des textes eux-mêmes, d'autre part dans le fonctionnement du système éditorial. Bien davantage que les lecteurs, elles protègent et servent les *editors* et les *reviewers*. Il est urgent de les changer. Est-ce possible, et si oui comment ? ■

Références

- Caicedo Mikael H. (2011) “The Story of Us: On the Nexus Between Metaphor and Story in Writing Scientific Articles”, *Culture and Organization*, vol. 17, n° 5, pp. 403-416.
- Greimas Algirdas J. (1986/1966) *Sémantique structurale*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Medawar Peter (1998) “Is the Scientific Paper a Fraud?”, in Scanlon Eileen, Hill Roger & Junker Kirk [eds] *Communicating Science: Professional Contexts*, London, Routledge, pp. 27-31.
- Patriotta Gerardo (2017) “Crafting Papers for Publication: Novelty and Convention in Academic Writing”, *Journal of Management Studies*, vol. 54, n° 5, pp. 747-759.
- Pontille David (2007) “Matérialité des écrits scientifiques et travail de frontières : le cas du format IMRAD”, in Hert Philippe & Paul-Cavallier Marcel [eds], *Sciences et frontières*, Fernelmont, EME Éditions, pp. 229-253.
- Strang David & Dokshin Fedor (2019) “Peer Review and the Production of Scholarly Knowledge: Automated Textual Analysis of Manuscripts Revised for Publication in *Administrative Science Quarterly*” in Zilber Tammar B., Amis John M. & Mair Johanna [eds] *The Production of Managerial Knowledge and Organizational Theory: New Approaches to Writing, Producing and Consuming Theory*, Bingley, Emerald Publishing Limited, pp. 103-121.
- Sword Helen (2012) *Stylish Academic Writing*, Cambridge (MA)/London, Harvard University Press.

Un parallèle entre la torture et le plaider coupable À propos de “Torture and Plea Bargaining” de John H. Langbein

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Dans le précédent numéro du Libellio (hiver 2019), un dossier était consacré à la sorcellerie, dont la thèse était qu'il fallait aborder cette question défiant l'analyse par le droit. En 1978, John H. Langbein publiait un article intrigant sur la technique du plaider coupable dans son rapport avec celle de la torture. L'analyse était intéressante à plusieurs titres. D'une part, elle replaçait l'usage de la torture dans le cadre du système judiciaire de son époque et permettait ainsi de mieux comprendre le rôle de celle-ci dans les procès en sorcellerie. D'autre part, en dressant un parallèle audacieux entre le plaider coupable dans le système judiciaire moderne et la torture dans le système judiciaire médiéval, elle attirait l'attention sur un point fondamental : le système de la preuve dans les procès pénaux et ses difficultés. Enfin, sur le plan méthodologique, elle illustre – sans doute avec ses limites – la fécondité possible du rapprochement de deux techniques légales, qui sont aussi des phénomènes sociétaux, extrêmement éloignées dans le temps et l'espace et sans lien apparent. D'où la présentation de cet article.

La torture a été utilisée comme technique judiciaire durant le Moyen-Âge et l'Âge classique. Le plaider coupable est une technique moderne de droit anglo-saxon, adoptée désormais par nombre de pays. Quel lien peut-on faire entre les deux, la première étant entrée dans l'imaginaire collectif comme la pire des techniques judiciaires possibles et la seconde étant quelquefois considérée comme la pointe de la modernité juridique ?

La justice moyenâgeuse se trouve dans une difficulté. Elle considère qu'on ne peut condamner un crime grave (méritant la peine de mort ou à peine moins) que si l'on a rassemblé deux témoignages fiables émanant de témoins non soupçonnables. Mais quand, face à un crime grave, on dispose d'indices relativement convaincants sans avoir pu réunir les deux témoignages fiables, et si le suspect n'avoue pas, à une époque où la police scientifique n'existe pas, que peut-on faire ? La première solution avait été de s'en remettre au Tout-Puissant. C'est ce que l'on appelle l'ordalie ou jugement de Dieu. Le suspect est soumis à une épreuve, on lui pose par exemple la main sur une barre de fer chauffée à blanc, et si trois jours plus tard, la plaie a bien cicatrisé, c'est qu'il est innocent ; si la

Torture and Plea Bargaining*

John H. Langbein†

In this essay I shall address the modern American system of plea bargaining from a perspective that must appear bizarre, although I hope to persuade you that it is illuminating. I am going to contrast plea bargaining with the medieval European law of torture. My thesis is that there are remarkable parallels in origin, in function, and even in specific points of doctrine, between the law of torture and the law of plea bargaining. I shall suggest that these parallels expose some important truths about how criminal justice systems respond when their trial procedures fall into deep disorder.

I. THE LAW OF TORTURE¹

For about half a millennium, from the middle of the thirteenth century to the middle of the eighteenth, a system of judicial torture lay at the heart of Continental criminal procedure. In our own day the very word “torture” is, gladly enough, a debased term. It has come to mean anything unpleasant, and we hear people speak of a tortured interpretation of a poem, or the torture of a dull dinner party. In discussions of contemporary criminal procedure we hear the word applied to describe illegal police practices or crowded prison conditions. But torture as the medieval European lawyers understood it had nothing to do with official misconduct or with criminal sanctions. Rather, the application of torture was a routine and judicially supervised feature of European criminal procedure. Under certain circumstances the law permitted the criminal courts to employ physical coercion against suspected criminals in order to induce them to confess. The law went to great lengths to limit this technique of extorting confessions to cases in which it was thought that the accused was highly likely to be guilty, and to surround the use of torture with other safeguards that I shall discuss shortly.

This astonishing body of law grew up on the Continent as an adjunct to the law of proof—what we would call the system of

* The William Crosskey Lecture in Legal History, The University of Chicago Law School, October 19, 1978. Suggestions and criticisms from Albert Alschuler, Paul Bator, Richard Epstein, Thomas Green, Emile Karafiol, Richard Lempert, Norval Morris, Richard Posner, Geoffrey Stone and Peter Westen are gratefully acknowledged.

† Professor of Law, The University of Chicago.

¹ This section of this article is based upon and reproduces some language from J. LANGBEIN, TORTURE AND THE LAW OF PROOF: EUROPE AND ENGLAND IN THE ANCIENT RÉGIME 1-16 (1977).

plaie est purulente, il est coupable et on l'exécute. Le principe est que Dieu ne peut pas permettre que l'on châtie un innocent ou que l'on sauve un coupable. En 1215, l'Église abandonne cette technique.

Mais le problème demeure. Soit on a deux témoins qui ont vu le crime ; soit le criminel a volontairement avoué son crime. Mais si un témoin seulement a vu un homme sortir d'une maison où a été commis un crime un couteau dégouttant de sang à la main, peut-on condamner cet homme ? Étrangement, la réponse donnée est : non. Le risque d'erreur est trop grand. C'est pour pallier ce risque d'erreur judiciaire que le système de la torture est mis en place. Il est très encadré : on utilisera la torture pour forcer l'aveu uniquement dans le cas où l'on dispose de preuves indirectes solides. Si dans le cas évoqué, un homme a été vu par un témoin seulement sortant d'une maison où un crime a été commis un couteau sanglant à la main, alors que personne d'autre n'a été vu aux environs à l'heure probable du crime, la torture peut être effectivement employée. Mais pas si

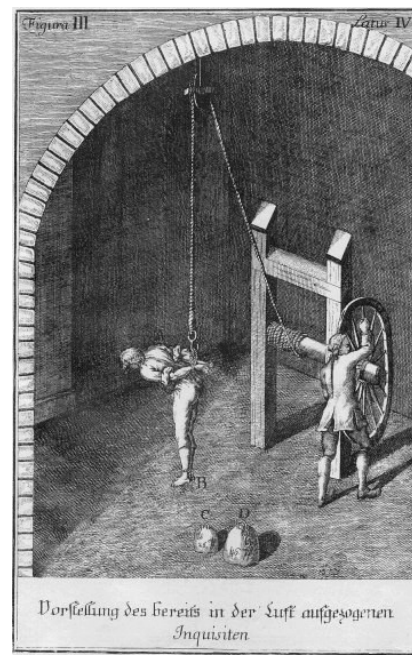
le suspect est juste passé à côté de la maison à peu près à l'heure du crime, mais au milieu de plusieurs autres. Les théoriciens du droit de l'époque sont d'ailleurs parfaitement conscients qu'une source d'arbitraire est possible : ils vont donc multiplier les traités pour déterminer dans quelles circonstances précises le recours à la torture est possible ou non.

Comme, dans le droit de l'époque, l'aveu du criminel doit être volontaire et que la torture produit plutôt des aveux involontaires, l'aveu sous la torture n'est pas considéré comme valable. Seule sa répétition un jour ou deux après l'est. Le problème est que s'il y a rétractation, une autre séance de torture peut être reprogrammée... La seule sauvegarde prévue est que l'on ne demande pas au suspect simplement d'avouer son crime : on lui demande de donner des détails sur le crime, des éléments « *qu'aucun innocent ne pourrait connaître* » dit un traité de droit allemand de l'époque.

Dès que la technique a été adoptée, elle a donné lieu à nombre de critiques. Celles-ci ont finalement conduit à celles de Beccaria et Voltaire, les plus connues, puis à l'abandon de cette procédure.

Franchissons maintenant les siècles et l'Atlantique. Le plaider coupable repose sur l'idée que si quelqu'un avoue, il aura une sanction plus faible que s'il va au procès et est condamné. En droit américain, le procureur peut soit décider lui-même de la « réduction » de peine, soit intervenir auprès du juge. Si l'accusé confesse sa culpabilité, il est jugé sur cette base, et le procureur n'a pas à prouver cette culpabilité.

Le sixième amendement de la constitution américaine énonce : « *In all criminal prosecutions, the accused shall enjoy the right to [...] trial [...] by an impartial jury [...]* ». Mais, en réalité, il y a maintenant très peu de procès avec jurys : la grande majorité passe par le plaider coupable. Pourquoi en est-on arrivé là ?



Au XVIII^e siècle, en Grande-Bretagne, une cour pouvait conduire douze à vingt procès dans la même journée, qu'un même jury traitait. Le juge appelait les témoins, mais les avocats intervenaient rarement, ni pour l'accusation, ni pour la défense. Aux États-Unis, en 1794, le procès de Hardy pour haute trahison a été le premier à durer une journée. En 1976, le procès de Patricia Hearst pour braquage de banque a duré quarante jours. L'alourdissement des procès avec jurys a conduit à leur quasi-disparition aux États-Unis (ce qui n'a pas été le cas en Europe).

Venons-en maintenant à la question centrale : un parallèle est-il possible ?

Première constatation. Dans les deux cas, la technique a été adoptée parce que le système existant butait sur le fait qu'il avait lui-même mis en place des protections tellement importantes qu'elles conduisaient au blocage ; et, en conséquence, les deux systèmes ont mis l'accent sur les aveux qui mettent fin à ces protections affichées. Fondamentalement, la démarche est la même : il s'agit de faire renoncer le suspect aux protections auxquelles il a droit et de le faire avouer pour éviter au procureur et au juge d'avoir à prouver sa culpabilité.

Deuxième constatation. Le principe qui préside à cette démarche est le même. Certes, on n'utilise plus l'estrapade, mais l'idée est de rendre le coût de la protection juridique extrêmement élevé pour le suspect, ce qui l'incite à avouer.

Troisième constatation, on trouve les mêmes limites dans les deux systèmes. En droit médiéval, celui qui avoue doit le faire après la torture (ou la menace de la torture), c'est-à-dire « librement » en répétant son aveu quelques jours après. La règle 11(d) des procédures fédérales stipule quant à elle qu'un plaider coupable ne peut pas être accepté avant d'« *addressing the defendant personally in open court, determining that the plea is voluntary and not the result of force or threats or of promises apart from a plea agreement.* » On a vu qu'en droit médiéval une autre sauvegarde était la recherche des faits dans les aveux. De même, la règle 11(f) prévoit que « *the court should not enter judgment upon [a guilty] plea without making such inquiry as shall satisfy it that there is a factual basis for the plea.* » Mais, en droit, c'est le procès avec jury qui doit établir si les faits réunis permettent d'établir la culpabilité ou non. Comme l'a noté un juge du Michigan : « *There is no way of knowing whether a particular guilty plea was given because the accused believed he was guilty, or because of the promised concession.* » Plus profondément, le système du jury repose explicitement sur l'idée d'une décision collective, négociée entre individus, alors que le plaider coupable repose sur la décision d'un seul individu. C'est exactement ce que les critiques de la technique de la torture reprochaient au système de l'époque : il reposait sur la confusion en une seule personne de la tâche d'enquêter, de poursuivre et de juger. Par ailleurs, la situation dans laquelle un suspect se trouve dans le bureau d'un procureur, sans doute pas comparable à la torture mais quand même peu satisfaisante, peut donner lieu à manipulation ou dérive.

Quelles conclusions peut-on tirer du parallèle ?

Le premier enseignement est qu'un système juridique peut durer des années, des dizaines d'années, voire des siècles, soumis à des critiques nées dès sa mise en place, avant qu'on n'envisage de réformer son système de preuve et de procès. Pourquoi ? Parce que, première raison, le système de preuve est le cœur d'un système judiciaire et il est difficile de changer ce cœur. Mais aussi, seconde raison, pour des motifs d'ordre idéologique. Le système du jury est au fondement des systèmes juridiques de nos démocraties. Or, dès le XIX^e siècle, les procès avec jury ont posé de plus en plus de

problèmes pratiques ; mais on a préféré maintenir la fiction en introduisant plutôt le plaider coupable que d'expérimenter le procès sans jury (*bench trial*).

American plea bargaining, in like fashion, sacrifices just those values that the unworkable system of adversary jury trial is meant to serve: lay participation in criminal adjudication, the presumption of innocence, the prosecutorial burden of proof beyond reasonable doubt, the right to confront and cross-examine accusers, the privilege against self-incrimination. Especially in its handling of the privilege against self-incrimination does American criminal procedure reach the outer bounds of incoherence. In cases like *Griffin v. California* we have exaggerated the privilege to senseless lengths in formal doctrine, while in the plea bargaining system—which is our routine procedure for processing cases of serious crime—we have eliminated practically every trace of the privilege. (Langbein, 1978, p. 21)

Aujourd'hui, conclut l'auteur, les Européens qui ont connu la technique de la torture ont des systèmes judiciaires pénaux efficaces (Langbein dit son admiration pour le système allemand) et regardent avec étonnement le système américain, quand les touristes américains visitent dans les châteaux médiévaux européens les salles de tortures en frissonnant.

On peut ajouter que, depuis la parution de cet article, le plaider coupable (dans la formulation française, « comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité ») a été introduit en France par une loi du 9 mars 2004, il est vrai avec un encadrement assez strict ■

Référence

Langbein John H. (1978) "Torture and Plea Bargaining", *University of Chicago Law Review*, vol. 46, n° 3, pp. 3-22.



Le cargo noir, Raoul Dufy (1950)

L'intrapreneuriat n'est pas une mode

Véronique Bouchard
emlyon business school

LE 27 JANVIER
2020, VÉRONIQUE
BOUCHARD
(EMLYON BUSINESS
SCHOOL) A
PRÉSENTÉ SES
RECHERCHES SUR
L'INTRAPRENEURIAT
DANS LE SÉMINAIRE
DE RECHERCHE
D'IS-CRG

Au-delà de ce titre un peu provocateur, si l'intrapreneuriat est une mode, cette mode dure depuis très longtemps.

J'ai fait un MBA aux États-Unis, puis du conseil en stratégie durant quinze ans avant d'entrer à emlyon business school comme professeur en 2000. Sur le conseil de Roland Calori, je me suis spécialisée sur le thème du *corporate entrepreneurship*. Ce fut la découverte d'un champ large articulé en deux volets : l'intrapreneuriat et l'orientation entrepreneuriale (la mesure du positionnement d'une entreprise entre stratégie entrepreneuriale et stratégie conservatrice). Mon intérêt personnel de recherche porte plutôt sur le premier volet, les pratiques et les dispositifs d'intrapreneuriat avec un intérêt connexe pour l'auto-organisation et le changement émergent.

L'approche est celle des études de cas. L'unité d'analyse est celle des dispositifs ou programmes d'intrapreneuriat. La démarche est ethnographique et comparatiste, et repose sur l'analyse de contenus qualitatifs. Sur une dizaine d'années, j'ai pu rassembler une quarantaine de cas. Concrètement, il s'agit d'identifier des éléments structurels (briques), de rechercher des similarités (principes) et des différences (typologies). Ceci a permis de nourrir un enseignement en *Executive MBA* qui, en retour, a nourri la recherche (*feedback* de la part des participants et nouveaux cas). La synthèse de ces recherches est disponible dans un ouvrage récent (Bouchard & Fayolle, 2017).

Du phénomène, on peut donner la définition suivante : « Une démarche par laquelle un ou plusieurs employés, en association avec leur organisation, s'engagent et portent à leur initiative des activités innovantes et créatrices de valeur » (cette définition a été élaborée en 2019 par un groupe de travail mis en place par la Direction Générale de l'Entreprise). L'originalité ici est la notion d'association. L'intrapreneuriat est un partenariat, de type David et Goliath, mais bien un partenariat. La question essentielle est alors celle de la qualité de ce partenariat.

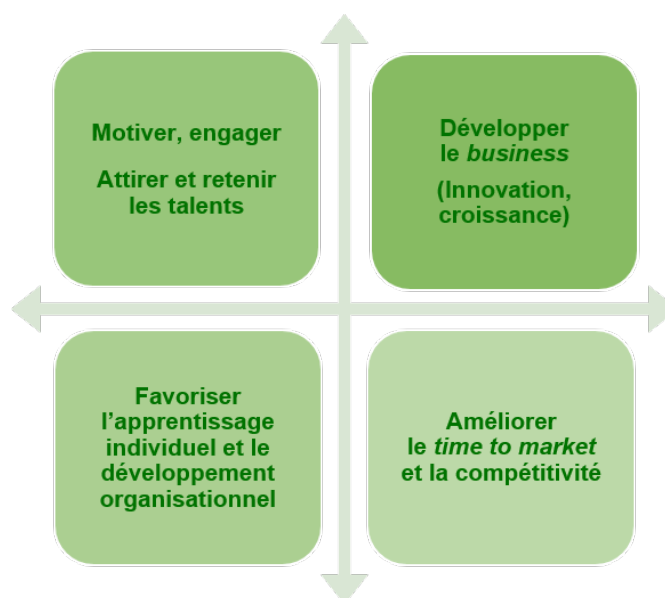
On peut le situer par rapport à d'autres pratiques liées à l'innovation. On peut mentionner l'innovation participative. Celle-ci repose sur l'idée que tout acteur de l'entreprise peut être porteur d'une innovation et doit être aidé. Un club, « Les Innov'acteurs », réunit de nombreuses entreprises engagées dans cette démarche. La différence est que l'intrapreneuriat porte sur des sujets plus ambitieux, essentiellement *business* et utilise des méthodes proches de celles des *startups*. On peut également situer l'intrapreneuriat par rapport au *corporate venturing*, interne ou

externe. Si les dénominations sont différentes, intrapreneuriat et *corporate venturing* interne se recouvrent quasi-parfaitement. D'autres pratiques d'entreprises lui sont associées : c'est le cas de l'*open innovation* et des espaces d'innovation collaborative. En effet, les intrapreneurs sont souvent accueillis dans ce type d'espace, parfois au côté d'entrepreneurs.

La première description scientifique du phénomène remonte à l'article de Burgelman en 1983. La première description d'un dispositif proprement dit a été faite dans les années 1990 (Kanter *et al.*, 1990 ; 1991). Le phénomène a connu trois *booms* :

- La seconde moitié des années 1980 (contexte de déréglementation) ;
- Les années 2000 avec la révolution Internet ;
- Les années 2010 avec la révolution digitale.

Le dernier *boom* est là pour rester : l'intrapreneuriat n'est plus une option mais une nécessité. Il présente en effet plusieurs avantages :



Ces bénéfices ne se combinent pas entièrement : il faut faire des choix et ne pas tout viser en même temps. Les méthodes, les outils, les espaces, ont évolué et la sophistication des dispositifs est croissante. L'intrapreneur était auparavant très isolé, il est aujourd'hui très connecté ou au moins il peut l'être.

Malgré cet historique accumulé, certains problèmes sont rémanents. Notamment, peu de *managers* comprennent ce qu'est réellement l'intrapreneuriat. Du coup, les attentes sont peu réalistes, les signaux envoyés aux intrapreneurs contradictoires, les dispositifs approximatifs (mauvais alignement entre les objectifs, les structures, les processus ; mauvais équilibre entre séparation et intégration ; mauvais *design* des interfaces) et l'appui des dirigeants se fait souvent en pointillé au lieu de se faire en continu.

Revenons au titre de cette intervention : pourquoi ne s'agit-il pas d'une mode ? Essentiellement parce que l'intrapreneuriat constitue une anticipation du travail de demain : on parle aujourd'hui d'autonomie, d'évolution du rapport de subordination,

de créativité et de sens, de carrières multi-jobs. Si une entreprise ne sait pas gérer aujourd'hui vingt ou trente intrapreneurs, comment peut-elle espérer savoir gérer ses collaborateurs dans le futur ? Peut-être changera-t-on de dénomination, mais le fond restera le même parce qu'il s'agit d'un défi pour demain. D'où la création d'un Institut de l'Intrapreneuriat articulant une recherche en prise directe avec les expériences de terrain, une formation-accompagnement et la diffusion des savoirs. Une première conférence a porté sur le thème « Comment (ne pas) rater votre programme d'intrapreneuriat » : il s'agissait de dédramatiser le sujet et cela a pleinement réussi.

DÉBAT

Question : Existe-t-il des références sur l'hybridation open innovation et intrapreneuriat ?

Réponse : Non, pas que je sache. C'est un phénomène en partie émergent qui découle du partage de lieux dédiés à l'innovation au sein des entreprises. On voit là un bon exemple de « proxémique » : des individus ayant des buts et des agendas différents se côtoient et, du coup, des choses émergent.

Question : Le management de projet n'apparaît pas dans votre intervention. Or, sur la question de l'autonomie, on retrouve des points communs.

Effectivement, le *management* par projets et l'intrapreneuriat ont une base de compétences et de *process* commune. Mais l'intrapreneuriat ne se réduit pas au *management* de projet. L'intrapreneur est parfois vu comme un super *manager* de projet. Je pense que c'est différent.

Question : Pour rebondir, l'intrapreneuriat est à l'initiative du salarié, pas les projets ; la prise de risque personnelle est différente. Le projet entre dans la stratégie, mais l'intrapreneuriat a une visée de transformation. Quel est le lien entre stratégie et intrapreneuriat ?

L'article de Burgelman ne porte pas sur les dispositifs, mais sur les pratiques. Le problème de l'intrapreneur n'est pas de gérer un projet, inscrit dans la stratégie, mais de vendre un projet qui n'y est pas inscrit. Il s'agit d'un processus de légitimation. C'est de la vente. Il faut s'appuyer sur une diversité de leviers pour vendre une idée en interne. L'intrapreneur fait face à des opposants, en tout cas des rivaux. Souvent, il commence caché et fait son *coming out*, s'expose. Tout l'art est de gérer le *timing*. Il faut avancer sur son projet et pour cela ne pas se perdre en négociations multiples et en communication mais, à un moment, il faut repasser à la vente interne.



L'atelier à Vence, Raoul Dufy (1945)

Question : *Existe-t-il des travaux sur le lien entre développement de l'intrapreneuriat et composition du conseil d'administration de l'entreprise ?*

Je ne connais pas de travaux là-dessus, mais la question du parrainage, qui évolue au fil du temps (le parrain au départ n'est pas forcément le meilleur parrain par la suite), est centrale pour la réussite ou non de l'intrapreneuriat. Il faut un panel de *sponsors* dans l'entreprise. En l'absence de cette dimension, les intrapreneurs échouent. L'autre cause d'échec est le *middle management*. En un sens, l'intrapreneuriat se construit contre le *middle management*. Si cette dimension n'est pas gérée, le *middle manager*, le supérieur direct va être le pire opposant de l'expérience d'intrapreneuriat.

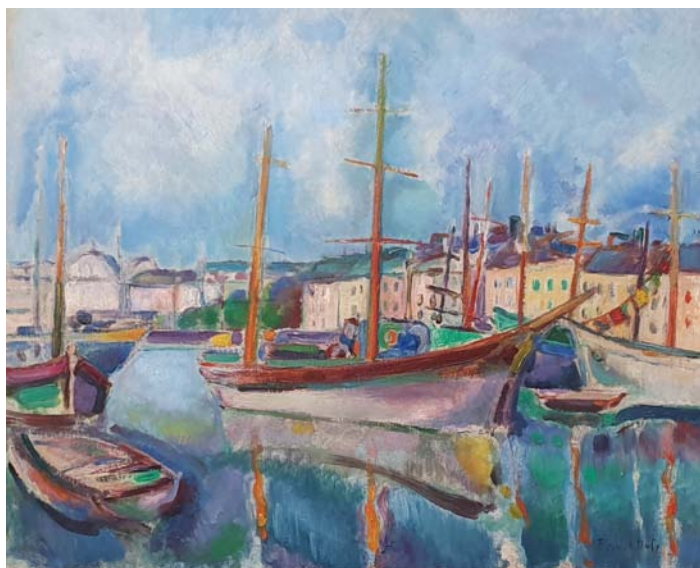
Question : *Comment capitalise-t-on ?*

La conception du dispositif doit envisager la sortie. Il s'agit d'une conversation qu'il faut avoir assez tôt. D'abord, clarifier les attentes : le *fun* ? la recherche de projets stimulants ? le désir de se bâtir une activité à diriger ? Ensuite, le *what's next*? L'intrapreneur doit gérer son contexte et être son propre *impresario* : une grande réflexivité est nécessaire. Cette conversation fait partie du dispositif ■

Références

- Bouchard Véronique & Fayolle Alain (2017) *Corporate Entrepreneurship*, London, Routledge.
- Burgelman Robert A. (1983) "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, pp. 223-244.
- Kanter Rosabeth Moss, North Jeffrey, Bernstein Ann P. & Williamson Alistair (1990) "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 6, pp. 415-430.
- Kanter Rosabeth Moss, North Jeffrey, Richardson Lisa, Ingols Cynthia & Zolner Joseph (1991) "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; Raytheon's New Product Center, 1969-1989", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 2, pp. 145-163.
- Kanter Rosabeth Moss, Quinn Gina & North Jeffrey (1992) "Engines of Progress V: NEES Energy Inc., 1984-1990", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n° 1, pp. 73-89.
- Kanter Rosabeth Moss, Richardson Lisa, North Jeffrey & Morgan Erika (1991) "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; The New Venture Process at Eastman Kodak, 1983-1989", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1, pp.63-82.

Dossier Savoirs de gestion



Le port des yachts dans le bassin du commerce au Havre, Raoul Dufy (1906)

De quelle nature sont les savoirs de gestion, et quelles relations entretiennent les savoirs développés par les praticiens avec ceux que produisent les chercheurs ?

Des débats sans cesse renaissants soulignent que les savoirs des chercheurs ont peu d'impact sur les pratiques, n'étant pas pertinents (*relevant*). D'autres thèses plus récentes estiment au contraire que les savoirs des chercheurs performant les décisions des entreprises.

Les deux positions apparaissent un peu simples. Est-il possible d'explorer des figures de relations entre savoirs pratiques et savoirs théoriques de gestion plus subtiles et diverses ?

Dans cette perspective, ce dossier est l'occasion de republier un texte de Jacques Girin consacré à la production de connaissance sur le mode du malentendu ■



Le quai Notre Dame au Havre, Raoul Dufy (1906)



*Le violon rouge,
Raoul Dufy (1949)*

Savoirs des managers et savoirs des chercheurs en management : quelles relations ?

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

À première vue, la question apparaît simple : des chercheurs, dans les universités et les *business schools*, étudient la manière dont les entreprises et, plus généralement, les organisations sont gérées ; pour ce faire, ils portent leur attention sur ce que les managers savent (et ne savent pas) ; à partir de là, ils élaborent un savoir scientifique ; ce savoir sert dans leurs cours à former les managers de demain, et peut-être aussi à inspirer les décisions des managers d'aujourd'hui (soit que ceux-ci lisent une partie de la production scientifique, fût-elle infime, ou qu'ils aient recours à des chercheurs pour les aider à résoudre leurs problèmes, soit qu'ils se trouvent exposés indirectement à la production scientifique en management *via* les journalistes et les consultants)¹.

Cette vision traditionnelle est régulièrement mise en cause, à partir de la notion de pertinence, *relevance* en anglais : le savoir des chercheurs reposerait sur des bases empiriques faibles, éloignées des savoirs pratiques, et, en retour, ne serait d'aucune utilité pour les managers (Tourish, 2019).

En réalité, les relations entre le savoir propre aux managers et le savoir élaboré par les chercheurs sont bien plus diversifiées et sans doute plus complexes que cette simple vision traditionnelle et de sa critique.

L'objet de cet article est d'explorer les figures possibles de ces relations dans leur diversité, en en donnant ce que Wittgenstein appellerait une vue synoptique (nous reviendrons sur cette notion que Wittgenstein emprunte à la pratique gestionnaire). Deux questions orienteront cette exploration. D'une part, ces deux savoirs, celui des praticiens et celui des théoriciens, sont-ils de même nature, avec éventuellement une différence de degré, ou sont-ils de natures profondément différentes ? D'autre part et en fonction de la réponse donnée à cette première question, quels types de relations peuvent-ils entretenir ? Ces relations peuvent être de transformation d'un savoir en l'autre, de fusion, de prééminence de l'un sur l'autre. Les deux questions sont bien évidemment interdépendantes.

Cinq figures possibles seront ainsi discutées :

- les deux types de savoirs sont différents et n'ont aucune relation entre eux
- les deux types de savoirs sont différents et le savoir scientifique est prééminent
- les deux types de savoirs sont différents et le savoir pratique est prééminent
- les deux types de savoirs sont identiques, malgré leurs différences
- les deux types de savoirs sont identiques et confondus en un co-savoir

CE TEXTE A ÉTÉ
PRÉSENTÉ À L'ESCP
LE 5 FÉVRIER 2020
DANS LE CADRE
DU SÉMINAIRE
« ORGANISER LA
VÉRITÉ ». L'AUTEUR
REMERCIÉ LES
ORGANISATEURS,
ERWAN LAMY,
HERVÉ LAROCHE,
LOUIS VUARIN ET
JEAN-PHILIPPE
BOUILLOUD

1. Ce texte a bénéficié des suggestions de Camille Toussaint, que je remercie. Ses faiblesses sont celles de son auteur.

Figure 1. Des savoirs différents et sans relation entre eux

Le savoir des managers est un savoir pratique, qui s'exprime dans et par le flair (*hunch*) comme une « *intangibile capacity* » (Sheldon, 1923). Sheldon estime qu'il est possible d'approcher scientifiquement les coûts, la logistique, par exemple, mais pas le management qui est l'organisation de la coopération. Cette conception de la pratique managériale peut s'appuyer sur la vogue de la notion de savoir tacite empruntée à Polanyi (1958). Le savoir des managers, en tant qu'essentiellement tacite, ne peut pas faire l'objet d'un savoir scientifique, et le savoir « scientifique », ne pouvant former au flair, n'est d'aucune utilité.

Côté science, il est possible de faire de la recherche sur des banques de données (de brevets pour l'innovation, d'alliances pour les stratégies de coopération, etc.) sans avoir besoin d'avoir la moindre interaction avec les managers et leurs savoirs. Bien plus, il faut se méfier des savoirs pratiques qui peuvent polluer l'analyse scientifique.

Prenons un exemple. Qu'est-ce qu'une organisation et comment fonctionne-t-elle ? Ce qui s'enseigne dans les écoles et les universités est du type :

Clear departmental boundaries, clear lines of authority, detailed reporting mechanisms, and formal decision making procedures [...] (Powell, 1990, p. 303)

C'est la vision que partagent bien des managers et des chercheurs. Bien sûr, on "sait" qu'il y a de l'informel et qu'il faut en tenir compte, en théorie comme en pratique. Maintenant, voici une autre description théorique de l'organisation :

Une suite, une accumulation, un feuilletage vertigineux de désorganisations successives : des gens vont et viennent, ils transportent toutes sortes de documents, se plaignent, s'assemblent, se séparent, râlent, protestent, se rassemblent à nouveau, s'organisent une fois encore, se dispersent, se rattrapent, le tout dans un désordre continu sans qu'on puisse jamais définir les bords de ces entités qui ne cessent de s'étendre ou de se réduire comme un accordéon. (Latour, 2012, p. 388)

On peut penser que cette description est clairement faite pour remettre en question, une à une, les caractéristiques de l'organisation telles que Powell les décrit. Comment a-t-elle été obtenue ? Tout se passe comme si on avait simplement placé dans le couloir d'une entreprise ou d'une administration une caméra et un micro (peu puissant, qui enregistre les variations des volumes sonores mais pas les conversations). Sur quoi une telle analyse repose-t-elle ? Sur le simple fait de ne pas prendre en compte les savoirs pratiques, le sens que les acteurs de l'organisation donnent à leurs actions et interactions. On peut donc observer les pratiques et les analyser sans demander aux acteurs des organisations quels savoirs ils mettent en jeu. Mieux, c'est en se libérant de ce que ces savoirs disent d'eux-mêmes que le savoir scientifique peut produire des connaissances plus originales.

Figure 2. Des savoirs de différente nature avec prééminence du savoir théorique

Cette figure peut revêtir deux formes : l'idée que la pratique sans le savoir théorique est catastrophique, l'idée qu'une théorie dont la valeur de vérité est indéterminée peut performer les pratiques et devenir vraie de cette manière.

La première forme repose sur l'idée que le savoir réel est du côté de la science, et qu'il oriente la pratique qui sans lui est vouée à l'échec. « *Ars sine scientia nihil est* » : « la pratique sans la science n'est rien ». Cette phrase a été prononcée, sur un ton excédé, le 25 janvier 1400 (Ackerman, 1949 ; Dumez, 1996). Voyons dans quelles

circonstances. Si l'on n'est pas dans le domaine de la gestion proprement dite, on est bien au cœur des relations entre savoir théorique et savoir pratique.

En 1386, Gian Galeazzo Visconti qui n'est pas encore duc de Milan mais le deviendra peu de temps après, décide de construire une cathédrale de taille exceptionnelle. Le style doit être celui qui se répand en Europe du Nord et qu'on appellera gothique, alors qu'il est inconnu des architectes et maçons lombards. Ceux-ci se lancent dans la construction en traçant un vaste plan au sol puis en élevant les piliers. Pour concevoir les voûtes, ils se servent de figures géométriques simples, dont des triangles, mais ne sachant pas manier la racine de deux, ils tâtonnent beaucoup et s'inquiètent de la solidité de l'édifice. Comme cela se pratique souvent à l'époque (ce fut le cas à Chartres en 1316 pour des problèmes de structure), ils font donc appel à des consultants : Nicolas de Bonaventure, Jean de Fribourg, Heinrich Parler formé sur le chantier de la cathédrale de Cologne, Ulrich von Ensingen, l'architecte de la cathédrale d'Ulm qui travaillera également à Strasbourg, puis enfin Jean Mignot. Les archives de la cathédrale de Milan ont conservé les échanges de ce dernier avec les maîtres maçons lombards. Mignot a identifié cinquante-trois erreurs commises par ces derniers dans leur chantier. C'est surtout sur la solidité des piliers et des contreforts que portent ses critiques. Dans le dialogue qui s'ensuit, les Italiens lui rétorquent avec aplomb que, de toute façon, les voûtes n'exercent pas de poussée sur les contreforts. Sur le coup, Mignot en reste sans voix. Mais le 25 janvier 1400, commençant à s'énerver, il explique que des gens ignorants ont osé énoncer que la science de la géométrie n'avait rien à voir dans les questions touchant à l'art, et que les voûtes n'exerçaient pas de pression sur les contreforts ; pure absurdité, selon lui, qui illustre le principe selon lequel l'art sans la science n'est rien – « *ars sine scientia nihil est* ».

Les Milanais se passeront de Mignot et de sa science, le renvoyant dans son pays et à ses chères études scientifiques. Le fait est que la cathédrale de Milan est toujours là plus de six cents ans après les critiques « scientifiques » de Mignot. Mais reste parfois l'idée, en management comme pour d'autres pratiques, que le savoir scientifique doit inspirer directement la pratique, sous peine de catastrophe.

Ces dernières années, une variante de cette figure est apparue avec la notion de performativité (Abrahamson *et al.*, 2016). Il n'est pas sûr que le concept construit par Austin (1962 ; 1979) soit transposable aux théories du management. Mais l'idée est qu'une théorie n'a pas besoin d'être vraie pour inspirer la pratique : elle devient vraie si elle parvient à formater les pratiques. De descriptive du réel, et donc soumise au critère du vrai et du faux, elle devient performative et donc non plus soumise au critère du vrai et du faux, mais à celui de la réussite ou de l'échec (*felicitous* ou *infelicitous*, dit Austin). Par-delà ses faiblesses, l'approche par la performativité attire l'attention



Promeneurs le long du boulevard maritime, soleil couchant, Raoul Dufy (vers 1925)

sur le fait qu'une théorie peut avoir un effet sur la pratique, indépendamment du fait qu'il ait été montré qu'elle était vraie ou fausse. Boudon (2004) va plus loin dans l'analyse. Les théories, selon lui, peuvent être soit vraies soit fausses, soit utiles soit inutiles. Or il est difficile et coûteux de montrer qu'une théorie est vraie ou fausse. Par contre, une théorie peut parfois être utilisée très facilement. D'où la prolifération dans le monde de la pratique de théories fausses mais utiles dont il est très difficile de se débarrasser. Il en est probablement ainsi dans le monde managérial.

Figure 3. La prééminence du savoir pratique et l'absence de savoir théorique

Une autre position possible, symétrique, consiste à dire que le savoir réel est du côté de la pratique. Le chercheur l'observe, le collecte, et le présente sous une forme scientifique, mais sans ajouter véritablement de savoir propre. La science véritable n'est que réflexion sur le savoir pratique. Elle se trouve chez Fayol, Follett ou Taylor. La science a finalement peu fait pour la pratique, et la pratique beaucoup pour la science, comme l'a énoncé dans un tout autre domaine Lord Kelvin :

The steam engine has done much more for science than science has done for the steam engine. (cité in Rosen, 2010, p. 67)

On voit ainsi se multiplier les livres de praticiens à la frontière de la science, beaucoup catastrophiques, certains bons (Grove, 1996/2001) ou des livres de chercheurs/consultants très inspirés de la pratique et composés de cas de réussite d'entreprises, dont le modèle est *Le prix de l'excellence* (Peters & Waterman, 1983/1982). La volonté d'universaliser des recettes pratiques de management rend souvent ces livres de peu d'intérêt, comme l'avait noté déjà Montaigne :

Ils vous assomment de l'autorité de leur expérience ils ont ouy, ils ont vu, ils ont fait ; vous estes accablé d'exemples.

C'est qu'en effet :

[Peu de praticiens] demeurent assez universels sans-le-savoir (ceci essentiel) pour en parler généreusement et avec précision. (Valéry, 1973, p. 116)

Restent néanmoins Fayol, Follett et Taylor. Fayol, pour analyser la transformation de son savoir pratique en théorie, utilisait un mot courant au XIX^e siècle, celui de « doctrine » et non celui de science. Il s'agit d'identifier des principes de base, venus de la pratique, qu'il faut ensuite réadapter aux différents contextes de la pratique. Pour asseoir solidement, cette doctrine, Fayol a créé le Centre d'études administratives destiné à systématiser l'observation des organisations avec rédaction de fiches ou études de cas :

Les travaux d'exécution quotidienne : observation, lecture-annotation, rédaction des fiches, classement, seront confiés à des équipes bien distinctes, donnant à chacune le labeur noble de leur spécialité.

1) Aux collaborateurs, parfois lointains, qui feront œuvre d'observation et qui exploreront la réalité de façon continue ou seulement occasionnelle, on ne pouvait demander autre chose que le respect de la méthode et des règles de Claude Bernard. [...] Le secret est garanti aux correspondants dont le nom ne sera jamais divulgué, sauf expresse autorisation de leur part.

2) Une équipe de collaborateurs plus proches assurera le repérage de l'apport doctrinal inclus dans chaque observation communiquée. [...] Les lecteurs annotateurs (sont chargés) de lire le document, souligner quelques mots, noter en marge quelques symboles.

3) Enfin, un atelier de collaborateurs permanents [...] rédigera et mettra sur fiche les notes suggérées ou amorcées, procédera à la mise en ordre des fiches. (Vanuxem, 1917, pp. 189-191, cité in Peaucelle, 2000)

La doctrine est donc fortement ancrée dans le savoir pratique et n'en est qu'une émanation. Follett, de même, explique qu'elle attend beaucoup des cas rassemblés par Harvard.

Figure 4. Savoirs de même nature, quoique différents

Cette figure énonce qu'il n'y a pas de différences fondamentales entre les savoirs, quoique le savoir scientifique soit plus profondément savoir que les autres. Les pragmatistes l'ont particulièrement illustrée (Dewey, 2004/1933 ; Dumez, 2007). C'est également la position de Popper. Un savoir est la confrontation entre des résultats attendus et des phénomènes observés et cette confrontation procède par essais et erreurs. Étrangement, de cette manière dont la science procède, Popper donne pour exemple des décisions managériales, « *la décision d'un monopoleur de changer le prix de son produit* » ou l'introduction d'un nouveau contrat d'assurance (Popper, 1988/1956, p. 109-110). Autrement dit, la pratique managériale peut servir de modèle pour comprendre la démarche scientifique :

Nous faisons des essais, c'est-à-dire que nous ne nous contentons pas d'enregistrer nos observations, mais que nous proposons activement des essais pour résoudre des problèmes plus ou moins pratiques et déterminés. Et nous ne faisons de progrès que parce que, et si, nous sommes prêts à apprendre par nos erreurs, c'est-à-dire à reconnaître nos erreurs et à les utiliser en les critiquant au lieu d'y persévérer avec dogmatisme [...] Toutes les théories sont des essais ; elles sont des hypothèses provisoires, essayées pour voir si elles fonctionnent ; et toute confirmation expérimentale n'est que le résultat des tests entrepris dans un esprit critique comme une tentative pour découvrir par où nos théories pèchent. (Popper, 1988/1956, p. 111)

Est-ce à dire pour autant que l'on peut assimiler les deux démarches ? Non, car il existe une différence de degré entre les deux. Tout savoir, qu'il soit managérial ou scientifique, procède par essais et erreurs, conjectures et réfutations. Ce qui fait du savoir scientifique un savoir un peu à part, ce sont les institutions de la science.

La science, et plus spécialement le progrès scientifique, est le résultat non pas d'efforts isolés mais de la libre concurrence de la pensée. Car la science réclame toujours plus de concurrence entre les hypothèses et toujours plus de rigueur dans les tests, et les hypothèses en compétition réclament une représentation personnelle, pour ainsi dire : elles ont besoin d'avocats, d'un jury et même d'un public. Cette incarnation personnelle doit être organisée institutionnellement si nous voulons être sûrs qu'elle ait de l'effet. Et il faut dépenser pour ces institutions et les protéger par la loi. Finalement, le progrès dépend dans une large mesure de facteurs politiques, d'institutions politiques qui sauvegardent la liberté de pensée : de la démocratie. (Popper, 1988/1956, p. 194)

Ce qui fait la différence entre savoir scientifique et savoir ordinaire, de type managérial, ce sont les institutions qui organisent la pratique scientifique. Ces institutions garantissent la concurrence entre les théories et le travail critique d'évaluation du pouvoir explicatif de ces mêmes théories. Ce que Popper n'opère pas (ce n'est évidemment pas son objet), c'est le retour réflexif sur la pratique managériale. De son approche, on peut en effet déduire que le savoir managérial peut se renforcer s'il se rapproche d'une certaine manière du savoir scientifique, c'est-à-dire si l'entreprise s'inspire du fonctionnement institutionnel de la science. La question qui se pose est alors : l'entreprise favorise-t-elle en son sein la « *libre concurrence de la pensée* » et la critique ?

Ce problème a été soulevé très tôt. Pour Mary Parker Follett, l'expression des différences, fût-ce dans le conflit, est essentielle pour l'entreprise :

Le conflit comme moment d'apparition et de concentration de la différence peut être un signe de santé, une prophétie de progrès. (Follett, 2013/1941, p. 34)

Or, ce n'est pas toujours le cas. Combien de managers se reconnaissent plutôt dans le personnage d'Arnheim (inspiré du patron d'industrie Walter Rathenau) :

Arnheim se disait : « Je ne supporte aucune contradiction, parce que la contradiction n'est que la servante de l'intellect ; et je méprise les intellectuels. »

2. Les études critiques, elles, se portent bien.

Maintenant, une interrogation symétrique peut être portée sur le savoir scientifique en management. Les dernières années ne sont-elles pas marquées par un affaiblissement de la critique au sens poppérien ?² Le champ s'est peu à peu verrouillé avec la prédominance des grandes revues, les controverses et débats se sont appauvris. On peut en prendre un indicateur : en quelques années, les comptes rendus critiques de livres ont disparu. On a vu par contre apparaître des revues spécialisées dans la « critique ». La question est alors de savoir si cette division du travail entre critique et non critique bénéficie au développement de la connaissance. Le sujet est trop vaste pour être traité ici.

Si les deux savoirs, théorie du management et pratique du management, sont malgré tout de même nature, la pratique, par sa démarche même, peut-elle inspirer la démarche théorique ?

On suivra ici Wittgenstein sur deux points. Le premier porte sur la manière d'opérer dans le monde de la réflexion théorique. Rhees se souvient que Wittgenstein lui a un jour dit :

Mon père était un *businessman*, et je suis un *businessman* : je veux que ma philosophie soit *business-like*, que quelque chose soit fait, que quelque chose soit réglé. (Rhees, 1981, pp. 125-126)

La théorie devrait être d'un certain point de vue « *business-like* » : elle devrait chercher à régler quelque chose dans le domaine de notre savoir sur le management. Mais combien d'articles publiés aujourd'hui avancent des idées au mieux brillantes, au pire banales mais repeintes au vernis de l'originalité, en laissant l'impression au lecteur qu'ils n'ont absolument rien réglé, rien fait de concret pour l'avancement de la connaissance dans un sens ou dans l'autre ?

L'autre idée que Wittgenstein emprunte au monde de l'entreprise est la vue synoptique. Dans la citation suivante, il parle du concept d'infini dans le calcul, mais on peut suivre son raisonnement :

Et la question de savoir comment le calcul pense l'« infini » relève d'une recherche qui a une très grande importance. Elle est comparable à l'expertise des comptes d'une entreprise par un comptable. Son objectif est de parvenir à présenter de façon comparée et synoptique toutes les applications, illustrations et conceptions du calcul, c'est-à-dire à la synopsis complète de tout ce qui peut susciter un manque de clarté. Et cette synopsis doit couvrir un vaste domaine, car les racines de nos idées ont de vastes ramifications. (Wittgenstein, 2008, § 273, p. 72)

Wittgenstein n'a pas fait la théorie de la vue synoptique mais il y a chez lui l'idée que l'on cherche à théoriser trop de phénomènes à partir de quelques données empiriques sans avoir cherché en amont à donner de ces phénomènes une vue synoptique. Si on théorise la catégorie oiseaux à partir des aigles, des hirondelles, des moineaux, on n'obtient pas les mêmes résultats que si l'on a donné une vue synoptique du phénomène en incluant les autruches et les manchots. De même, beaucoup de phénomènes en sciences sociales, et en sciences de gestion en particulier, souffrent d'une théorisation

trop rapide ayant fait l'impasse sur l'exploration de leur diversité empirique sous la forme d'une vue synoptique. Étudier une forme d'entreprise, une pratique managériale devrait impliquer préalablement à la théorisation proprement dite l'élaboration d'une vue synoptique du phénomène. Et c'est dans la pratique managériale comptable que Wittgenstein est allé chercher cette constatation. Comme indiqué, le présent texte est précisément une tentative de donner une vue synoptique des relations entre savoir pratique et savoir théorique en management.

Figure 5. Le co-savoir

Cette figure repose sur l'idée que chercheurs et praticiens élaborent conjointement un savoir nouveau et commun. Elle peut revêtir deux formes : le co-apprentissage et le malentendu.

Le co-apprentissage suppose que le chercheur reconnaisse la création de savoir par les praticiens, comme le faisait Mary Parker Follett :

[...] c'est parmi les hommes d'affaires (pas tous, mais quelques-uns) que je trouve la plus grande vitalité de penser aujourd'hui, et j'aime à développer ma pensée aux endroits les plus vivants en la matière. J'ai dit l'hiver dernier à un professeur de philosophie : « Vous rendez-vous compte, vous les philosophes qui vous reposez sur vos lauriers, que les hommes d'affaires ont une pensée très précieuse et peuvent prendre de l'avance sur vous ? » Et il l'a reconnu, ce qui, je pense, était une concession très importante. (Follett, 2013/1941, p. 17)

Ce qui pour Follett est fondamental est que le savoir pratique en management est une création collective :

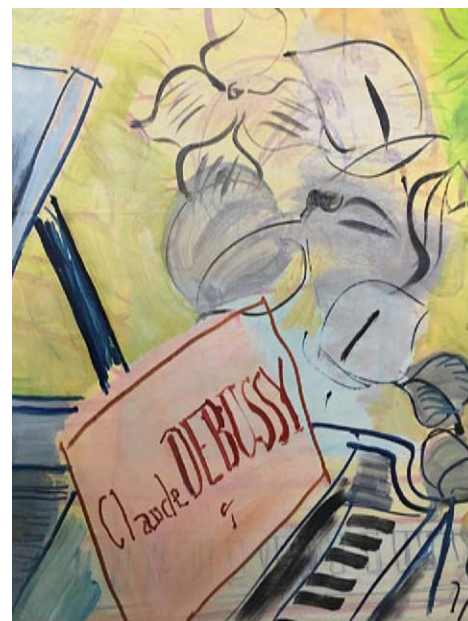
[...] Nous sommes maintenant au début d'une période d'énergie créatrice, mais au lieu d'être la créativité individuelle du passé qui nous a donné nos artistes et nos poètes, nous pouvons entrer maintenant dans une période de créativité collective [...] (Follett, 2013/1941, p. 94)

Cette création collective bénéficie des différences et, à ce titre, le chercheur apporte son savoir et sa position originale dans l'organisation. Ce discours du co-apprentissage est donc généralement celui de la recherche-action. L'entreprise apprend du chercheur, comme le chercheur apprend de l'entreprise, et le savoir créé par cette interaction bénéfique n'est ni celui de l'entreprise, ni celui du chercheur, mais un co-savoir original résultant de l'interaction. On parle de co-création, de co-construction, de co-apprentissage.

Une autre figure d'interaction et de création de savoir original est le malentendu. Cette thèse a été présentée dans un texte peu connu et passionnant de Jacques Girin, "L'intervention comme jeu de mots : pour une déontologie du malentendu", publié dans les actes du cinquième congrès de l'AGRH en novembre 1994³. Le texte porte comme épigraphe une citation de Popper :

... que l'on n'oublie surtout pas qu'il est impossible de parler de façon à n'être en aucun cas mal compris : il y aura toujours quelqu'un pour comprendre de travers. (Popper, 1981, p. 48)

Il nous est arrivé, à Alain Jeunemaître et moi, d'avoir provoqué des décisions dans une entreprise simplement par des questions que nous avons posées lors d'une réunion, avec le sentiment que nous avons dit une chose, que tout autre chose avait été compris, et qu'une troisième chose avait finalement été faite. De manière



Hommage à Claude Debussy,
Raoul Dufy (1952)

3. Et que nous reproduisons dans ce numéro.

symétrique, des théories scientifiques peuvent naître de n'importe quelle idée, venant de n'importe où, fût-elle mal comprise, comme Mach l'avait bien formulé :

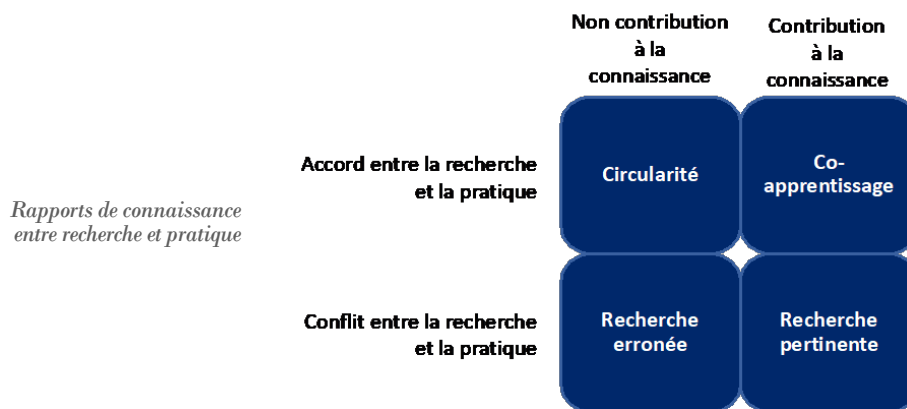
Tandis que, d'un côté, j'aimerais souligner que, en temps que moyen de recherche, n'importe quelle représentation est admissible si elle peut rendre des services et en rend effectivement, il n'en faut pas moins faire remarquer, d'un autre côté, à quel point il est nécessaire de temps en temps de purifier la présentation des résultats de la recherche des adjonctions inessentiels superflues qui se sont immiscées par le fait que l'on opérait avec des hypothèses. (Mach Ernst (1919) *Die Prinzipien der Wärmelehre, historisch-Kritisch entwickelt*, Leipzig, Barth, pp. 362-363, cité in Bouveresse, 2011, pp. 28-29)

Une situation mal comprise d'entreprise peut conduire à la formulation d'une théorie de management intéressante, de même qu'une idée de chercheur mal comprise peut conduire à une bonne stratégie d'entreprise. Dans le cas de la théorie scientifique, il faut simplement ensuite confronter ses effets prédits à des effets réellement observés dans d'autres entreprises.

Question subsidiaire : le savoir pratique et le savoir théorique peuvent-ils se valider l'un l'autre ?

Si une entreprise se dit satisfaite d'une recherche menée en son sein, ce *satisfecit* valide-t-il le savoir produit par le chercheur ? Si, au contraire, une entreprise met fin brutalement à une relation de recherche, cette rupture signifie-t-elle que la recherche était de mauvaise qualité ?

La réponse à ces questions est plus compliquée qu'il n'y paraît. En réalité, tous les cas de figure sont possibles, comme le montre la figure suivante :



Si l'entreprise évalue positivement la recherche menée, cela peut évidemment vouloir dire qu'il y a eu co-crédation de savoir, que le chercheur a réussi à aider l'entreprise à élaborer un savoir qui lui est utile. Mais cela peut aussi vouloir dire, soit que le chercheur a conforté, en le formulant à sa manière, ce que l'entreprise dit et pense d'elle-même sans aucune création de savoir véritable, ce savoir pouvant être fondé ou se révélant quelques années plus tard erroné – une théorie fausse et utile au sens de Boudon (2004).

Si, au contraire, l'entreprise estime que la recherche menée est mauvaise, cela peut bien sûr venir du fait que le chercheur a été maladroit ou qu'il a produit un savoir

erroné sur l'entreprise, mais cela peut également provenir du fait que le chercheur a mis le doigt sur une réalité que l'entreprise se refuse à voir.

Autrement dit, de même que les relations entre savoir pratique et savoir théorique en management sont diverses, les relations de validation ou de non-validation entre les deux sont complexes.

Conclusion

Il n'y a pas une relation unique entre le savoir des managers et le savoir des chercheurs en management. Ce petit texte n'avait d'autre but que d'explorer la diversité des figures possibles de cette relation et d'essayer d'en donner une vue synoptique. La relation peut tout simplement ne pas exister, ou exister sur un mode dissymétrique (prééminence du savoir pratique sur le savoir théorique ou inversement), elle peut varier selon que l'on pense que ces deux savoirs sont fondamentalement de même nature, quoique différents dans leur fonctionnement, ou selon que l'on estime qu'il s'agit de savoirs de types distincts.

Je voudrais terminer par une remarque à la tonalité malheureusement sombre. Cette relation peut être amenée à se distendre dans les prochaines années. L'application du RGPD au monde de la recherche, la montée des comités d'éthique (Dumez, 2019 ; Villette, 2019 et le dossier sur la recherche de terrain dans le volume 15, numéro 2 du *Libellio*, été 2019), le fait que les relations contractuelles entre chercheurs et entreprises passent par les services achats qui ne font pas de différence au niveau de la publication entre un contrat de consultation et un contrat de recherche, le fait que les directions de la communication veulent désormais contrôler directement tout ce qui se publie sur l'entreprise, la conjonction de ces facteurs peut conduire à la disparition de la recherche de terrain telle que nous avons pu la connaître. Le savoir en management ne sera alors plus le fait que des journalistes (protégés par la liberté de la presse) et du traitement de bases de données réservées aux chercheurs ■

Références

- Abrahamson Eric, Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2016) "A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity", *The Academy of Management Review*, vol. 41, n° 2 (April), pp. 367-381.
- Ackerman James S. (1949) "Ars sine scientia nihil est : Gothic theory of architecture at the cathedral of Milan", *Art bulletin*, vol. 31, n° 2, pp. 84-111.
- Austin John Langshaw (1962/1970) *How to do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press [trad. franç. *Quand dire, c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil].
- Austin John Langshaw (1979) *Philosophical papers. Third edition*, Oxford, Oxford University Press.
- Boudon Raymond (2004) *Pourquoi les intellectuels n'aiment pas le libéralisme ?*, Paris, Odile Jacob.
- Bouveresse Jacques (2011) *Essais VI. Les lumières des positivistes*, Marseille, Agone.
- Dewey John (2004/1933) *Comment nous pensons*, Paris, Éditions du Seuil [trad. franç. de *How we Think*. Boston, Heath and Co].
- Dumez Hervé (1996) "Sur la gestion comme art, et à propos de l'adage : *Ars sine scientia nihil est*", *Gérer et Comprendre*, n° 43 (mars), pp. 69-76.
- Dumez Hervé (2007) "Comprendre l'étude de cas à partir du Comment nous pensons de Dewey", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n°4 (numéro spécial « Pragmatisme et recherche sur les organisations »), pp. 9-17.
- Dumez Hervé (2019) "Sciences sociales et comités d'éthique. À propos de *Ethical Imperialism* de Zachary M. Schrag", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 15, n° 2, pp. 5-14.

- Follett Mary Parker (2013/1941) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett* edited by Henry C. Metcalf & Lyndall Urwick, Mansfield Centre (CT), Martino Publishing.
- Grove Andrew (1996/2001) *Only paranoids survive*, New York, Doubleday [trad. franç. *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Village Mondial].
- Latour Bruno (2012) *Enquête sur les modes d'existence. Une anthropologie des modernes*, Paris La Découverte.
- Peaucelle Jean-Louis (2000) "Henri Fayol et la recherche-action", *Gérer et Comprendre*, pp. 73-87.
- Peters Thomas J. & Waterman Robert H. Jr. (1982/1983) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row [trad. franç. *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, Paris, Interéditions].
- Polanyi Michael (1958) *Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy*, London, Routledge.
- Popper Karl R. (1981) *La quête inachevée*, Paris, Calmann-Lévy.
- Popper Karl R. (1988/1956) *Misère de l'historicisme*, Paris, Plon/Presses Pocket.
- Powell Walter W. (1990) "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336.
- Rhees Rush [ed] (1981) *Personal recollections*, Oxford, Basil Blackwell.
- Rosen William (2010) *The Most Powerful Idea in the World. A Story of Steam, Industry and Invention*, New York, Random House.
- Sheldon Oliver (1923) *The Philosophy of Management*, London, Sir Isaac Pitman & Sons
- Tourish Dennis (2019) *Management Studies in Crisis. Fraud, Deception and Meaningless Research*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Valéry Paul (1973) *Cahiers I.*, Paris, La Pléiade.
- Vanuxem Paul (1917) "Introduction théorique et pratique à l'étude de l'administration expérimentale", in "L'éveil de l'esprit public", études publiées sous la direction d'Henri Fayol, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 12, pp. 153-223.
- Villette Michel (2019) "La fin de la liberté académique ? La transposition européenne des règles éthiques américaines pour la recherche en sciences sociales", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 15, n° 2, pp. 15-24.
- Wittgenstein Ludwig (2008) *Fiches*, Paris, Gallimard.



Départ de régates à Deauville, Raoul Dufy (1935-1936)

L'intervention comme jeu de mots : pour une déontologie du malentendu

Jacques Girin[†]
Centre de Recherche en Gestion

ACTES DU V^E
CONGRÈS DE
L'AGR, « LA
GRH, SCIENCE
DE L'ACTION ? »
NOVEMBRE 1994,
pp.51-53

*« ... que l'on n'oublie surtout pas
qu'il est impossible de parler
de façon à n'être en aucun cas mal compris :
il y aura toujours quelqu'un
pour comprendre de travers. »
Karl Popper (1981, p. 48)*

Le Congrès est un genre très particulier d'échange oral, puisque les actes destinés à attester qu'il a bien eu lieu, et à témoigner de ce qui s'y est dit sont, de préférence, ou majoritairement, rédigés à l'avance. Cette circonstance peut mettre l'imprévoyant dans la situation de laisser comme seule trace de ce qu'il a dit des mots et des phrases que, peut-être, il n'aura jamais prononcés, et que, d'une certaine façon, il espère ne jamais avoir à prononcer, tant il veut croire qu'il trouvera mieux à dire d'ici là.

Voici donc, en réponse à cette sommation de l'agenda, les quelques propositions sommaires qui me viennent à l'esprit en repensant à cette vieille question de l'intervention du chercheur en entreprise. J'espère être en mesure, le jour venu, de les nourrir un peu à l'oral, puisqu'il est prévu que l'on me demandera d'ouvrir une polyphonie annoncée par des textes dont j'aurai pu précédemment prendre connaissance, en ignorant à quel degré ils s'avéreront, plus tard, avoir été par avance conformes aux propos qui auront effectivement été tenus.

1— Le travail de terrain est essentiellement une captation, une élicitation, une production et une mise en circulation de paroles (j'inclus ici l'écriture). Écouter, faire parler, dire, transmettre... Que faire d'autre ? Regarder autant qu'on peut, sans doute, flairer, si on a du flair, faute de pouvoir vraiment toucher et goûter. Mais il faut presque toujours se faire expliquer ce que l'on voit, et confirmer ce que l'on croit avoir flairé.

2— Il ne s'ensuit pas que ce travail soit fait exclusivement de questions d'un côté, et de réponses de l'autre, comme le laisse trop facilement entendre le mot d'enquête. Même lorsque le chercheur veut se contenter de poser des questions – ce qui n'est pas souhaitable, à mon avis – ces questions disent inévitablement quelque chose à ceux à qui elles sont posées. « Pourquoi me posez-vous cette question ? », aurait répondu un jésuite (certaines variantes de l'histoire parlent d'un rabbin) à celui qui lui demandait pourquoi les jésuites (ou les rabbins) répondraient toujours à une question

par une autre question. Le questionnaire ordinaire manque généralement de cet esprit et de cet aplomb, et garde souvent pour lui la question de savoir pourquoi on lui pose ces questions, ou n'ose pas aller jusqu'à questionner la réponse préparée qu'on lui donne, mais il ne peut manquer de se faire, *in petto*, sa propre religion. Une religion qui n'est pas nécessairement une croyance, plutôt un guide pratique pour l'action, mais qui a le défaut de demeurer trop souvent secrète¹ (Favret-Saada, 1977).

Quoi qu'il en soit, je suggérerais volontiers de substituer le mot conversation à celui d'enquête, pour rétablir une certaine symétrie dans le jeu des questions et des réponses, et des autres échanges qui tissent le rapport du chercheur à son terrain d'investigation et d'intervention.

3— Le dire, on le sait depuis Austin (1962/1970)², est aussi du faire. C'est pourquoi, incidemment, le chercheur de terrain qui prétend ne faire « que » de la collecte d'information, littéralement, ne sait pas ce qu'il fait.

4— Pour le praticien, si l'on met de côté les professionnels de la parole ou de l'écrit – pour lesquels le produit même de l'activité est fait de mots et de phrases – et si l'on écarte la dimension rituelle de la parole, qui a évidemment son importance pour le lien social – le dire est effectivement un faire, et souvent un faire faire. Cela explique probablement pourquoi, comme l'a noté Henry Mintzberg (1973), « *les managers dépensent la plus grande partie de leur temps à parler* ». On peut distinguer, par exemple :

- les échanges verbaux destinés à donner forme à une idée, à un projet d'action: négociations, discussions sur la stratégie, sur les moyens, etc. ;
- la définition (plus ou moins claire ou confuse) de l'action attendue : description d'une fonction, énoncé d'une mission ou d'un mandat ;
- l'enclenchement d'une action : ordre, mandement, requête, etc. ;
- le guidage de l'action, réalisé notamment par le biais de documents écrits, procédures, règles, modes d'emploi, manuels, notices techniques, mais aussi sous forme orale, comme le guidage par mise en binôme d'un nouveau avec un ancien, etc. ;
- les évaluations en cours d'action et le pilotage, sous forme de divers rendez-vous ou réunions, donnant l'occasion de produire des états d'avancement ou des « points sur », de redéfinir éventuellement ce qui est attendu, etc. ;
- les rapports sur l'action, notamment les comptes rendus.

On voit bien que la question du contenu informatif, et encore plus celle du rapport de ces contenus informatifs supposés avec des savoirs plus généraux, n'est qu'un aspect de la question globale des fonctions des échanges langagiers dans l'entreprise.

De plus en plus nombreux sont, d'autre part, ceux qui se contentaient de faire, et que l'on somme dorénavant de parler, d'écrire, et même de signer de leur nom et de leur main³, parce que c'est l'assurance de la qualité, la traçabilité, la gestion participative ou l'amélioration du service qui le veulent. Le « Plus facile à dire qu'à faire ! » que marmonnait l'exécutant dans le dos de celui qui venait de lui adresser une injonction risque aujourd'hui de devenir un « Plus facile à faire

1. On ne peut manquer de renvoyer ici, comme dans la suite, à l'admirable ouvrage de Jeanne Favret-Saada (1977)

2. L'heureuse traduction française du titre accentue encore un peu la dimension du faire dans le dire.

3. voir Béatrice Fraenkel, 1983.



Promeneurs au bord de la mer, Raoul Dufy (1925)

qu'à dire ! » lorsqu'on lui demande, en plus, de rendre des comptes détaillés sur la manière dont il procède.

5— Dans le cas du chercheur, le dire a la particularité de ne pas être seulement un moyen, mais également une fin. Il s'agit de le transformer en quelque chose qui a la même allure (des mots et des phrases), mais susceptible d'endosser un autre nom, par exemple celui de *savoir*. Il s'agit, autrement dit, de faire entrer ce dire dans le « troisième monde » de Popper, celui des systèmes théoriques, des problèmes et des situations problématiques, univers relativement autonome, générateur de conséquences non prévues. Sir Karl nous rappelle que « les habitants les plus importants de ce troisième monde sont les arguments critiques » (Popper, 1978). Si l'on préfère adopter une conception moins idéaliste, on pensera au « champ scientifique » de Pierre Bourdieu (1976), et aux enjeux concrets qui s'y jouent pour le chercheur et son équipe.

6— Le praticien, spécialement le manager, prétend volontiers qu'il n'a rien à faire du savoir, sauf si, précisément et conjoncturellement, il lui sert à faire quelque chose. Le bon manager, d'ailleurs, est typiquement celui qui ne veut pas le savoir, et il a raison : il est là pour faire faire, ce qui lui occupe déjà tout son temps.

Réciproquement, le chercheur ne sait que faire d'un faire qui ne supposerait pas un savoir, et n'a rien à faire d'un savoir qui ne pourrait être dit, puisqu'il ne pourrait pas en faire un argument du troisième monde, ou une ressource dans la compétition dans laquelle il est engagé dans le champ scientifique.

7— On notera cependant que cette opposition entre l'usage du dire par le praticien et par le chercheur est manifestement simpliste. Elle ne serait vraie que s'il n'y avait jamais, de la part du chercheur, un désir de faire, qui est celui de donner un sens pratique à son effort de connaissance, et, de la part du praticien, un désir de savoir, qui est parfois celui de donner sens à ses actes. On se placera provisoirement dans ce cas hypothétique, correspondant, si l'on veut, à des types idéaux.

8— Nous voici donc en présence de trois éléments, le dire, le faire et le savoir, dont il est facile de voir qu'ils n'entretiennent pas les mêmes rapports, s'agissant des différents protagonistes de l'affaire. Tous les éléments sont alors réunis pour engendrer une pléiade de malentendus.

Par exemple, le chercheur croit que le dire du praticien rend compte de son faire, alors qu'il est élément d'une action : c'est l'erreur de degré zéro, bête et fréquente. Le praticien croit que ce que dit le chercheur est fondé sur un savoir, au moment où ce dernier ne fait que tester une idée, rapporter, juste pour voir, un propos entendu, bref, fait son travail d'investigation...⁴

Tout cela se complique encore par le fait que les dires des uns et des autres (praticiens et chercheurs), et les dires de l'un et l'autre statuts (orientés vers l'action ou orientés vers le savoir) circulent, se promènent plus ou moins publiquement, et sont entendus et interprétés par certains à qui ils ne sont pas *a priori* destinés.

9— Il n'est pas déraisonnable de penser que le principal intérêt de l'intervention du chercheur dans l'entreprise pourrait bien résider dans cet enchevêtrement de malentendus, producteur de résultats imprévus, tant dans le domaine de l'action que dans celui du savoir. Par exemple, la croyance dans un savoir, en réalité inexistant, ou faible, peut produire une action qui actualise ce savoir⁵. Réciproquement, la théorisation d'une pratique imaginaire peut produire un savoir réel⁶.

4. Cas de Jeanne Favret-Saada, lorsque, menant son enquête sur la sorcellerie, on la prend pour une désorceleuse.

5. Beaucoup de gens ont imputé, par exemple, un degré d'élaboration largement surestimé à des notions telles que la « qualité totale » ou la « culture d'entreprise », mais leur ont donné, ce faisant, un impact pratique bien réel.

6. On peut penser ici aux expériences Hawthorne, à la Western Electric, dont il est aujourd'hui établi qu'elles ne peuvent pas être considérées comme démonstratives, mais qui ont cependant donné lieu à un courant de recherches d'une très grande fécondité (voir par exemple Lécuyer, 1994).

Autrement dit, l'intervention du chercheur dans l'entreprise pourrait être vue comme une contribution à la création d'un désordre provisoire dans les rapports entre le dire, le faire et le savoir, prélude à une recomposition plus efficace, plutôt que comme une injection de savoir dans un univers où la question véritable est celle du faire.

10— Ce désordre, en pratique, s'avère toujours très limité. Aucun exemple n'a jamais été rapporté, à ma connaissance, de mise en danger du fonctionnement d'une entreprise par l'intervention d'une équipe de chercheurs.

Il n'en demeure pas moins que, si l'on veut bien reconnaître cette dimension du désordre, résultat des malentendus engendrés par la présence et l'action du chercheur dans l'entreprise, prélude à une recomposition, s'impose une déontologie du malentendu, dont je voulais simplement suggérer qu'elle mériterait d'être discutée ■

Références

- Austin John Langshaw (1962/1970) *How to do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press [trad. franç. *Quand dire, c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil].
- Lécuyer Bernard-Pierre (1994) “Deux relectures des expériences Hawthorne: problèmes d'histoire et d'épistémologie”, in Bouilloud Jean-Philippe & Lécuyer Bernard-Pierre [eds] *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 93-117.
- Bourdieu Pierre (1976) “Le champ scientifique”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 2/3, pp. 88-104.
- Favret-Saada Jeanne (1977) *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le Bocage*, Paris, Gallimard.
- Fränkel Béatrice (1993) “La traçabilité, une fonction caractéristique des écrits de travail”, *Cahier Langage et travail*, n° 6 (novembre), pp. 29-42.
- Mintzberg Henry (1973) *The Nature of Management Work*, New York, Harper & Row.
- Popper Karl R. (1978) *La connaissance objective*, Bruxelles, Éditions Complexe.
- Popper Karl R. (1981) *La quête inachevée*, Paris, Calmann-Lévy.



Étude pour le bar du Palais de Chaillot, Raoul Dufy (1937)

De l'organisation partielle

À propos de *Organization outside Organizations* de Göran Ahrne et Nils Brunsson

Camille Toussaint

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

L'organisation est souvent décrite comme une structure dans laquelle les frontières sont clairement établies, les membres identifiés, leur activité encadrée par des règles explicites définissant les modalités de contrôle et de sanction, et les décisions prises suivant un principe hiérarchique. Autrement dit, une structure dans laquelle cinq éléments organisationnels se combinent : les règles, l'adhésion, le contrôle, la sanction, la hiérarchie. Or on constate, dans une société contemporaine de plus en plus organisée (Bromley & Meyer, 2015), qu'il existe d'autres formes organisationnelles qui se déploient en dehors de cette structure-type et sans toujours mobiliser ces cinq éléments. Un forum international, une famille, un mouvement social né sur Facebook ou un nouveau marché numérique ne sont pas des organisations formelles. Pourtant, chacun d'entre eux est organisé. Il existe donc de l'organisation en dehors des frontières des organisations : il s'agit de la *partial organization*.

Le concept de *partial organization* a été introduit par Göran Ahrne et Nils Brunsson (Ahrne & Brunsson, 2010 ; 2011). Depuis une dizaine d'années, une communauté académique s'est formée autour de ce nouveau champ théorique. Les chercheurs se sont d'abord interrogés sur ce que l'organisation incomplète pouvait apporter à leurs terrains de recherche, puis ont cherché en retour à approfondir le cadre conceptuel de la notion. Les résultats de leurs travaux sont rassemblés dans un ouvrage collectif intitulé *Organization outside Organizations, The Abundance of Partial Organization in Social Life* édité par Göran Ahrne et Nils Brunsson (2019).

Cet ouvrage peut s'analyser selon trois questions. Où trouve-t-on de l'organisation en dehors des organisations ? Les exemples empiriques présentés au fil des chapitres montrent qu'il y a de l'organisation là où l'on n'a pas l'habitude d'en voir, et parfois où on l'attend le moins. Quelles sont les configurations possibles entre les cinq éléments organisationnels ? On verra que leur nombre varie, ainsi que leurs combinaisons. Enfin, quelles dynamiques peut-on observer entre ces éléments ? Les configurations



Organization outside Organizations

**The Abundance of Partial
Organization in Social Life**

Edited by Göran Ahrne and Nils Brunsson

entre éléments organisationnels varient dans le temps. Il est essentiel de les envisager comme un processus et de comprendre leur évolution. Avant de développer ces trois questions, nous revenons sur le cadre conceptuel de la *partial organization*.

Le cadre conceptuel de l'organisation partielle

Ahrne et Brunsson situent leur réflexion dans le cadre théorique de la *decision-based theory*. L'organisation naît toujours d'une décision : « *We define organization as a decided order – an order created by people having made decisions about others* » (Chapitre 1, p. 4). C'est une caractéristique qu'elle ne partage ni avec les institutions (« *Institutions emerge from long processes of mutual adaptation among people; they develop slowly and are difficult to change* », p. 21) ni avec les réseaux (« *Networks have no names or identities and do not announce what they are doing; they are silent* », *op. cit.*, p. 22). Contrairement à l'organisation, les réseaux et les institutions émergent progressivement et ne sont pas le résultat d'une décision. Qu'elle soit bonne ou mauvaise, applaudie ou contestée, la décision reste la pierre angulaire de l'organisation.

Par ailleurs, l'organisation est fortement liée au concept de *social relationship* (le *soziale Beziehung* de Weber). On retrouve les éléments caractéristiques d'une relation entre individus reflétés dans l'organisation, à la différence près qu'ils sont « décidés » :

Organizational elements are functional equivalents of non-organized aspects of relationships. Membership is a functional equivalent of friendship, rules an equivalent of norms, monitoring an equivalent of gossip, sanctions an equivalent of bullying, and hierarchy an equivalent of leadership. (*op. cit.*, p. 13)

By creating a formal organization, one creates a specific type of relationship among the people involved – a relationship that is decided upon to a large extent. (*op. cit.*, p. 7)

Au sein d'une organisation formelle, les décisions se répartissent en cinq catégories. Il est nécessaire de déterminer les règles (*rules*) qui encadrent l'activité des membres. Elles peuvent être officielles ou relever de normes sociales et donc informelles. Il faut également décider qui fait partie de l'organisation, c'est le principe d'adhésion (*membership*). L'activité des membres fait l'objet d'un contrôle (*monitoring*) qui peut être transparent, s'il repose sur un processus d'évaluation connu de tous (un examen de fin d'année dans une université), ou parfois plus opaque quand l'individu ne sait pas quand ni comment il est évalué. Ce contrôle peut mener à l'application de sanctions (*sanctions*), qui peuvent être positives (attribution d'un bonus, évolution dans l'entreprise, remise de prix) ou négatives (absence d'augmentation, exclusion). Il faut aussi décider qui est en droit de prendre les décisions pour les autres. C'est le principe de hiérarchie (*hierarchy*).

Une organisation qui comporte ces cinq éléments est qualifiée d'organisation formelle, « formel » signifiant ici « décidé ». Ce sont les organisations traditionnelles, qui structurent nos sociétés contemporaines et ont donné à réfléchir depuis des décennies aux chercheurs en management, en occultant parfois ce qui pouvait se passer en dehors de leurs frontières.

The study of formal organizations has overshadowed other forms of organization. [...] What happens outside the formal organizations has been dubbed 'organizational environments', and organizational environments have seldom been seen as organized. Rather, they have been described as resources, as markets, as institutions, or as networks within which a focal organization is a part. (*op. cit.*, pp. 3-4)

Or l'organisation ne se limite pas aux frontières de l'organisation formelle, mais les dépasse. Une des thèses principales de l'ouvrage est qu'il existe de l'organisation (au singulier) en dehors des organisations (au pluriel).

Although much organization can be found in formal organizations, it is a mistake to assume that formal organizations have a monopoly on organization. There is organization outside formal organizations as well. (*op. cit.*, p. 15)

En effet, les cinq éléments organisationnels ne sont pas toujours réunis, mais peuvent exister indépendamment les uns des autres, se combiner, évoluer, ou se comporter différemment que dans les organisations formelles. On observe alors de la *partial organization*.

Les cinq éléments organisationnels (*rules, membership, monitoring, sanction, hierarchy*) constituent le fondement de la réflexion théorique sur la *partial organization*. Ils servent de grille de lecture à tous les cas décrits dans l'ouvrage.

Certains auteurs rapprochent la *partial organization* de la Communicative Constitution of Organization (Schoenborn *et al.*, 2014), théorie selon laquelle la communication est au fondement de l'organisation. Michael Grothe-Hammer, dans le Chapitre 4, emprunte à ce courant de recherche la notion de *contributorship*, les contributeurs étant « *not only members of an organization, but also contributors, who belong partially to the organization as long as they share communicative actions with it.* » (Grothe-Hammer, *op. cit.*, p. 85). L'approche communicationnelle peut également permettre d'expliquer les dynamiques entre éléments organisationnels et l'alternance entre *partial* et *complete organization* observée par exemple dans le cas des *Anonymous* au Chapitre 15 (Schoenborn & Dobusch).

Inspirée des caractéristiques des relations entre individus, les auteurs conçoivent l'organisation comme reposant sur le principe de décision. Ils proposent une nouvelle grille d'analyse avec cinq éléments organisationnels (*rules, membership, monitoring, sanction, hierarchy*). À partir de cette grille, ils proposent d'étudier des situations de gestion « partielle » en dehors des organisations formelles.

Où trouve-t-on de l'organisation en dehors de l'organisation ?

Le premier objectif de l'ouvrage est de répondre à cette première question à travers des exemples concrets nombreux et variés, d'institutions, de réseaux, de marchés, de mouvements sociaux et de familles, également organisés.

Bien que l'organisation se distingue des institutions et des réseaux, des éléments organisationnels s'y invitent parfois. Certaines institutions, par exemple, deviennent de plus en plus organisées. Dans le Chapitre 8, Ahrne, Castillo et Roumbanis prennent un exemple atypique : faire la queue. Renforcer le contrôle dans une file d'attente permet de renforcer sa légitimité. Mais que se passe-t-il lorsque l'on peut acheter un billet coupe-file, ou que l'on connaît le videur à l'entrée d'un bar ? Ces nouveaux éléments organisationnels introduisent une contradiction dans l'organisation de l'institution, qu'ils finissent par fragiliser. De la même manière, les réseaux comportent parfois des éléments organisationnels. Prenons le Forum économique mondial (World Economic Forum), décrit au Chapitre 10 (Garsten & Sörbom). La menace de ne pas être invité à cet événement prestigieux l'année suivante agit comme un moyen de contrôle et de sanction très puissant sur les membres sélectionnés.

Bien qu'habituellement présentés comme leur exact opposé, les marchés peuvent aussi être envisagés comme des organisations (Ahrne & Brunsson, 2015). Ils comportent des règles, du *membership* (il faut avoir un permis pour acheter une arme), des sanctions (on pense au drame que peut provoquer pour un restaurant la perte d'une étoile Michelin), du contrôle (notamment par l'audit), et même de la hiérarchie (dans des situations de cartels, par exemple). Les marchés sont créés et gérés par des *organizers*, qui peuvent être acheteurs, vendeurs, profiteurs, ou « autres », qui n'ont pas d'intérêt financier (Brunsson, Chapitre 5). Les florissantes plates-formes digitales, comme Airbnb, qui se revendiquent comme de la « *sharing economy* » sont de bons exemples de marchés organisés (Kirchner & Schüssler, Chapitre 6). Ces « profiteurs » assurent non seulement la mise en relation entre acheteurs et vendeurs mais font aussi évoluer les normes sociales des consommateurs. Il n'a pas été facile de faire accepter l'idée, aujourd'hui banale, de passer ses vacances dans l'appartement d'un inconnu.

On trouve également des éléments organisationnels au sein de mouvements sociaux (Schoeneborn & Dobusch, Chapitre 15) ou de groupes associatifs (Grothe-Hammer, Chapitre 4), parfois farouchement opposés à l'idée de s'organiser (Weinryb, Gullberg & Turunen, Chapitre 16). La structuration de collectifs *a priori* désorganisés, souvent sans structure hiérarchique et avec un principe d'adhésion libre est non seulement intéressante d'un point de vue organisationnel, mais soulève également des questions d'une grande actualité, puisqu'ils sont souvent créés sur les réseaux sociaux.

Des éléments organisationnels sont relevés au sein de certains groupes sociaux comme dans des communautés religieuses, des gangs mafieux, des associations d'anciens militaires (Sundberg, Chapitre 13). Les relations sociales y sont extrêmement codifiées, hiérarchisées et contrôlées afin qu'elles ne deviennent pas une menace pour l'harmonie du groupe. Plutôt que d'être sincère et spontanée, la relation à l'autre devient un « *decided impersonal love* » (Sundberg, Chapitre 13, p. 286). Les éléments organisationnels s'immiscent aussi jusque dans les espaces les plus intimes,

alcôves, salles à manger familiales, lieux habituellement fermés à toute lecture organisationnelle (Ahrne, Chapitre 11).

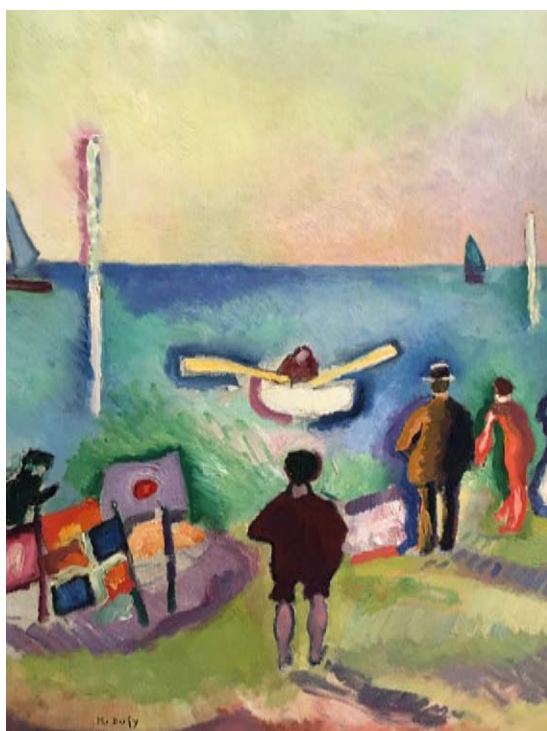
Loin de se trouver uniquement dans les organisations formelles, les éléments organisationnels se nichent dans les marchés, dans les mouvements sociaux et les collectifs, au sein d'institutions et de réseaux :

Organization happens in both the small world and the big world. (*op. cit.*, p. 26)

Comment se combinent les éléments organisationnels ?

It is not enough to state that something is organized or not. It is just as important to determine how: in which ways and how much. (Ahrne & Rostami, *op. cit.*, p. 266)

Cet ouvrage fournit un foisonnement de cas de *partial organization*. et autant de configurations possibles des cinq éléments organisationnels présentés plus haut.



La plage de Sainte Adresse (détail), Raoul Dufy (1906)

D'abord, les éléments peuvent être mobilisés indépendamment les uns des autres. *Le German Code of Corporate Governance*, un ensemble de standards établis en 2000 n'est composé que d'une simple règle. Un club client ne repose que sur du *membership* (« *When customers become members, they are no longer anonymous, and they agree to be contacted with offers and invitations, but that is the extent of the organization* », *op. cit.*, p. 16) ; les systèmes de classement des universités et des écoles ne mobilisent que l'élément de contrôle ; une remise des prix seulement celui de la sanction. Un président d'assemblée, élément hiérarchique par excellence, est simplement chargé d'organiser les débats pour permettre à chacun de s'exprimer.

Mais si les éléments organisationnels peuvent faire cavaliers seuls, on les trouve le plus souvent combinés entre eux. Le réseau du Forum économique mondial articule à la fois du *membership* et du contrôle (Garsten & Sörbom, Chapitre 10). Le Pacte mondial des Nations Unies (UN Global Compact) inclut des règles, un principe hiérarchique, et du *membership* puisque ses membres sont contraints de s'engager publiquement à poursuivre les objectifs fixés (Rasche & Seidl, Chapitre 2). Un État comporte tous les éléments organisationnels, sauf la notion d'adhésion : tout enfant né sur son sol devient citoyen, sans distinction (Ahrne, Chapitre 11).

Enfin, et c'est un point très intéressant, il y a des situations qui rassemblent les cinq éléments organisationnels, comme les plates-formes digitales :

Elles n'en deviennent pas pour autant des organisations formelles, mais sont qualifiées par les auteurs d'organisations complètes :

Although there is a relationship between organizational elements and the constituting aspects of a formal organization, it is noteworthy that a situation in which all organizational elements are used does not alone produce a formal organization. [...] We have called a situation in which all elements are used 'complete' rather than 'partial', but a complete organization does not necessarily create an entity in the form of a formal organization. (Ahrne & Brunsson, *op. cit.*, pp. 20-21)

On pourrait penser que des schémas d'éléments organisationnels se détachent en fonction du type d'activité, mais il n'en est rien. Il existe des organismes de standardisation qui comptent un, deux, trois, quatre ou cinq éléments (Rasche & Seidl, Chapitre 2). De même, les organisations criminelles peuvent aussi bien ressembler à des bureaucraties qu'à des réseaux ou des familles (Ahrne & Rostami, Chapitre 12).

Il arrive aussi que la *partial organization* soit « dispersée », lorsque les éléments organisationnels sont pris en charge par différents acteurs (Rasche & Seidl, Chapitre 2). Par exemple, l'acteur qui élabore le standard n'est parfois pas celui chargé de le faire respecter. La dispersion présente l'avantage de répartir les compétences entre les acteurs, d'augmenter la flexibilité et l'adaptation à des échelles locales. Il peut aussi y avoir des disparités entre acteurs, qui ne poursuivent pas tous le même but.

Les combinaisons entre les éléments organisationnels sont donc extrêmement variées et ne semblent pas suivre de règles spécifiques. Leur nombre varie de un à cinq, on les trouve aussi bien au sein d'une même entité que dispersés entre plusieurs acteurs. Il ne semble pas non plus y avoir de schéma récurrent concernant le secteur ou le type d'activité. Contrairement à une organisation formelle, ramassée sur elle-même, l'organisation partielle peut enjamber les frontières de plusieurs organisations. Cette image renforce encore son caractère diffus, insaisissable, et multiforme.

Quelles sont les dynamiques entre les éléments organisationnels ?

Les cas développés dans l'ouvrage montrent que les différents éléments organisationnels évoluent dans le temps, varient en intensité, s'ajoutent ou se soustraient les uns aux autres.

Pour certains auteurs, c'est le signe que la *partial organization* doit être comprise en tant que dynamique et qu'une réflexion sur les caractéristiques de ce processus doit être menée.

How the various elements of organization are interconnected, what is the 'glue' that holds them together, and how sticky is the glue, anyway? (Schoeneborn & Dobusch, *op. cit.*, p. 319)

Rasche et Seidl (Chapitre 2) distinguent deux catégories de dynamiques. D'une part, il existe des dynamiques entre les différents éléments organisationnels. Ils peuvent s'additionner progressivement, comme les organismes de standardisation qui s'enrichissent d'éléments organisationnels au fur et à mesure qu'ils se déploient afin de gagner en légitimité. On pense aussi aux organismes de certification et d'accréditation, qui doivent prouver leur indépendance, quitte à former un système à la structure très complexe (Gustafsson & Hallström, Chapitre 7). À l'inverse, certaines organisations peuvent suspendre un élément, par exemple le contrôle ou la hiérarchie, afin de favoriser l'innovation. Ce phénomène est appelé *partial de-organizing* (Den Hond, Järvi & Välikangas, Chapitre 17). On observe aussi des mouvements d'allers et retours entre différentes configurations d'éléments organisationnels. Dans le Chapitre 15, Schoeneborn & Dobusch relatent un épisode du mouvement Anonymous, capable de se transformer en organisation complète pour mettre un terme à la crise qui le discréditait, avant de redevenir un collectif partiellement organisé. D'autre part, on trouve des dynamiques au sein des éléments organisationnels eux-mêmes. Au cours de son développement, les membres du Pacte mondial des Nations Unies ont par exemple exigé la mise en place de critères de contrôle différenciés en fonction de la taille de l'organisation. Les modalités de *membership* ont également évolué, l'inscription devenant payante pour certains membres. Les éléments organisationnels se transforment au fil du temps.

Néanmoins, aucun schéma récurrent ne semble émerger, ni parmi les combinaisons ni parmi les dynamiques :

Membership can later be completed with rules or with hierarchy. But in other cases, membership can be added after rules or monitoring. Sanctions can be complemented with rules in prizes, but in many examples of standardization, rules come first and sanctions are added later (Ahrne & Brunsson, *op. cit.*, p. 428)

Une étude approfondie des mécanismes d'évolution entre les différents éléments organisationnels reste une étape essentielle dans la conceptualisation de la *partial organization*.

Remarques conclusives

L'ouvrage atteint son objectif et réussit à démontrer qu'il existe bien de l'organisation en dehors des organisations. Les nombreux cas empiriques, aux descriptions fournies, appuient cette hypothèse. La *partial organization* laisse entrevoir des perspectives de nouveaux terrains, toujours plus variés de nouveaux terrains toujours plus variés. Le lecteur est également convaincu de l'intérêt théorique de la grille analytique

proposée. L'identification des cinq éléments organisationnels permet de décrypter une multitude de situations atypiques, qui sortent du cadre de l'organisation formelle. Ils permettent aussi de mesurer le degré d'organisation, l'évolution des éléments, leurs combinaisons, leur intensité.

La *partial organization* fournit également un outil précieux pour déchiffrer les mouvements de nos sociétés contemporaines. En effet, elle permet d'aborder, sous le prisme de l'organisation, des phénomènes sociaux qui se développent à travers les nouvelles technologies (Internet, réseaux sociaux, plate-formes digitales). Par ailleurs, dans un environnement globalisé, les acteurs organisationnels n'agissent plus seuls. L'action collective devenant de plus en plus globale, l'organisation voyage, dépasse les frontières des firmes et des États. Face à des problèmes de plus en plus complexes, il nous faut réussir à organiser ce qui ne l'est pas, et *a priori* ne peut pas l'être. On pense notamment à la nécessaire organisation des communs (les principes d'Ostrom rappelant d'ailleurs les cinq éléments organisationnels) afin d'éviter les tragédies qui menacent. La *partial organization* propose un nouveau dispositif théorique permettant peut-être de penser ce changement de paradigme.

Le choix sémantique peut néanmoins être discuté. L'adjectif « *partial* » renvoie à ce qui est incomplet, qui ne concerne qu'une partie d'un tout. On le comprend comme une allusion au nombre d'éléments organisationnels, inférieurs à cinq. Or, on découvre au fil de l'ouvrage des situations d'organisation « complète », dans lesquelles les cinq éléments sont présents, sans pour autant qu'il y ait d'organisation formelle. Parfois, certains éléments organisationnels dépassent même en intensité ce qui s'observe dans l'organisation formelle.

L'organisation se glisse dans chaque interstice de notre société hyper-organisée, dans les marchés, les familles, les institutions, les réseaux, les mouvements sociaux. Du côté des éléments organisationnels, toutes les combinaisons semblent possibles, que ce soit en nombre ou en intensité (du moins, aucune récurrence n'est observée). Cette profusion, qui au premier abord nous réjouit, finit par déconcerter. Tout ce qui n'est pas de l'organisation formelle tomberait donc dans le domaine de la *partial organization* ? Il est alors tentant de retourner la question et de se demander : où n'y a-t-il pas de *partial organization* ? Ces interrogations plaident pour une conceptualisation plus fine encore de la *partial organization*. Au chapitre 9, Jörg Sydow (schémas p. 202) propose une première distinction entre plusieurs types de « *partiality* ». Selon lui, il peut y avoir de la *partial organization* parce que les acteurs ne se sont pas prononcés sur les cinq décisions, ou qu'ils l'ont fait de manière insuffisante. On pourrait ajouter une troisième possibilité : les acteurs



Promeneurs devant le Casino de la jetée, Nice, Raoul Dufy (1948)

organisationnels ont poussé les éléments organisationnels à leur extrême, et il y a « trop » d'organisation.

Le concept de *partial organization* séduit, par sa grande flexibilité et le champ des possibles organisationnels qu'il ouvre. Il a aussi un caractère protéiforme qui peut interroger. Peut-être est-ce ce que les auteurs pressentent en concluant :

There is a risk that rather than creating new order, partial organizations creates chaotic disorder, thereby introducing obscurity rather than clarity. (Ahrne & Brunsson, *op. cit.*, p. 439) ■

Références

- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2010) “L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, pp. 1-20.
- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2011) “Organization Outside Organizations: The Significance of Partial Organization”, *Organization*, vol. 18, n° 1, pp. 83-104.
- Ahrne Göran, Aspers Patrik & Brunsson Nils (2015) “The Organization of Markets”, *Organization Studies*, vol. 36, n° 1, pp. 7-27.
- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2019) *Organization Outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social Life*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bromley Patricia & Meyer John W (2015) *Hyper-organization: Global Organizational Expansion*, Oxford, Oxford University Press.
- Schoeneborn Dennis, Blaschke Stefen, Cooren François, McPhee Robert D., Seidl David & Taylor James. R. (2014) “The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison”, *Management Communication Quarterly*, vol. 28, n° 2, pp. 285-316.

Dossier
Rome



*La distribution du pain
(Musée archéologique national de Naples)*

La Rome de mon enfance était héroïque, celle de ces hommes qui posaient leur main droite sur un braséro pour la regarder brûler dans une odeur de chair grillée que nous racontait Tite-Live, pompeuse de sa victoire sur les Gaulois narrée par César à la troisième personne, ennuyeuse de ces histoires de Milon et de Clodius ou des voleries de Verrès dont nous abreuvait ce poseur vaniteux de Cicéron.

La Rome concrète, celle des rues grouillantes, des fumées de plats de fèves au lard, des incendies, des écroulements d'immeubles, des discussions aux bains, des mœurs sexuelles si éloignées des nôtres, des tavernes dans lesquelles seules on s'asseyait pour manger au lieu de s'allonger, des lions pris de folie, des fêtes et des chants, n'était pas à notre programme.

C'est celle de Martial et d'un poème anonyme sur le retour du printemps et les douceurs de Vénus ■



L'orchestre symphonique (détail), Raoul Dufy (1941)

Marcus Valerius Martialis Ou vivre à Rome

Hervé Dumez

Crepusculum¹

Lorsque les bains ferment, c'est toujours la même scène à la sortie des forums. L'argiletum pour remonter sur Suburre où habite le peuple est bondé et l'on ne parvient pas à avancer. Mais aujourd'hui, l'encombrement prend des allures particulières. Depuis une heure, tout le monde est bloqué sur place. D'après ce qu'on sait, un immeuble s'est effondré et l'on tente de dégager les survivants mais surtout les corps. Il ne se passe quasiment pas une journée dans cette ville sans qu'une maison haute ne s'écroule. Les loueurs font construire à la va-vite avec les matériaux les moins chers possibles puis exploitent les locataires. Chacun doit vivre avec l'angoisse : soit le braséro d'un appartement renversé par un esclave distrait ou voulant se venger de son maître met le feu au quartier, soit les fissures des murs s'écartent de jour en jour, de sombres craquements commencent à se faire entendre, signes avant-coureurs de la catastrophe, et il vaut mieux se hâter de déménager.

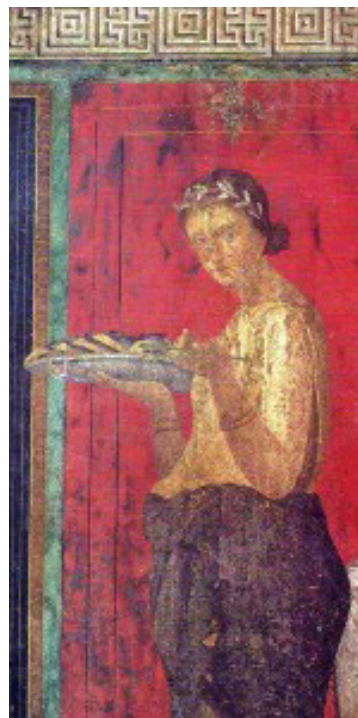
Par derrière, le voilà bousculé. Huit Libyens aux muscles de gladiateurs et à la taille de géants écrasent les pieds de tous, défoncent les têtes d'un coup d'épaule et font passer en hauteur une litière au-dessus de la foule. Entre les rideaux, on distingue un homme allongé lisant tranquillement un volume. Peut-être un des siens se dit-il avec dépit, mais aussi un relent d'orgueil. Anonyme dans le soir qui tombe sur cette foule énervée de piétiner depuis si longtemps, il est pourtant devenu en quelques années une figure de la Ville. Cet après-midi même, alors qu'il se rendait à l'école des poètes, sur le forum, un malabar l'a apostrophé : « *Est-ce toi le célèbre Martial, dont tout le monde, sinon à se reconnaître barbare, connaît les plaisanteries en vers ?* » Il n'a pu se garder d'être flatté d'une telle célébrité. Il sait que dans les poches des toges, dans les bibliothèques, aux bains même, on trouve ses livres, que chaque année, à la fête des Saturnales, quand l'âpre décembre se durcit mais que la Ville s'étourdit de fêtes folles, on fait la queue devant la boutique du libraire Tryphon pour s'arracher une à une les copies de son nouveau volume. Et il exulte particulièrement quand un lecteur, le dévorant, se met à pâlir, puis rougir, s'étant reconnu, sans plus oser sortir de chez lui de peur que tout

1. Les latins n'ont aucun moyen de savoir l'heure dans la nuit. Ils répertorient plusieurs moments, sans les distinguer clairement : *crepusculum* (le crépuscule) ; *conticinium* ou *silentium noctis* ou *prima face* (la première partie de la nuit durant laquelle les oiseaux cessent de chanter et où tout se fait silence, alors que l'on allume les premiers flambeaux) ; *nox intempesta* (la nuit profonde, durant laquelle toute activité est suspendue) ; *aurora*, ou *crepusculum matutinum*, ou *gallicinium* (l'aurore ou crépuscule du matin, ou chant du coq).

le monde ne se moque de lui. On le craint, et en même temps chacun dans Rome espère secrètement voir un jour son nom dans un de ses livres.

Prima face

Enfin la foule commence à s'écouler, s'attardant encore en passant devant le tas de gravats fumant. À mi-pente, il prend à gauche dans une ruelle déjà sombre puis monte les trois étages raides. Ses deux esclaves l'attendent. Toujours un jeune garçon et une jeune fille, à laquelle le garçon donne du plaisir en son absence. Sa première vérification est pour ses livres, bien rangés dans leurs nids. Si les blattes peuvent traverser en colonies le mur de sa chambre – on ne peut rien y faire et elles sont la plaie des appartements romains –, ses instructions sont d'en protéger ses livres. Apparemment, elles ont été respectées si l'on en croit l'odeur de bois de cèdre qui a éloigné les bêtes sordides et les deux jeunes gens ont déjà allumé les flambeaux et préparé le repas pour les invités. Pas de mets recherchés, telles les tétines et vulves de truie farcies, bolets, turbots, ou huîtres. Sa petite fortune ne le lui permet pas. Bien plutôt des olives pour commencer et terminer le repas, un chou vert directement cueilli dans le jardin, du boudin posé sur une bouillie blanche, des fèves assorties de lard rosé ; en dessert, des raisins juste flétris, des poires, des châtaignes rôties sur un feu doux, des graines de lupin tièdes. Le vin sera le même pour tout le monde, du vin cuit de Syrie. Pas question de jouer les Ponticus qui fait servir de la piquette à ses invités dans des verres et à qui son esclave présente une coupe murrhine opaque pour cacher aux hôtes le nectar passé à la neige réservé au maître de maison. Peut-être leur lira-t-il ses dernières épigrammes. Celle sur la coiffeuse à l'entrée de Suburre, là où sont suspendus les fouets censés décourager les malfaiteurs, à l'endroit où les savetiers font face aux potiers. Contrairement à ce que sa profession semble suggérer, elle ne rase pas, elle exerce une toute autre spécialité d'une bouche experte. Ou d'autres consacrées à des histoires dont toute la Ville a parlé. Ce lion libyen tranquille, obéissant à son dompteur, qui se laissait mettre la main dans la gueule et qui, pris d'une brusque folie, a dévoré deux de ces malheureux adolescents que l'on utilise à renouveler le sable de l'arène du Colisée. Cette stalactite l'hiver dernier, si rigoureux, qui s'était formée sous l'aqueduc au point où il fuit toujours et qui s'est décrochée alors qu'un enfant passait, le tuant sur le coup de sa pointe acérée et de son poids. Peut-être son ami Lucius Julius, allongé sur son lit de dîneur,



Esclave portant un plateau, Pompei

une fois de plus lui fera des reproches : « *Écris enfin quelque chose de grand, paresseux ; quelque chose qui te rapprochera du grand Virgile !* » Et Martial se justifiera alors : « *Si la gloire ne doit venir qu'après la mort, je ne suis pas pressé ; je pourrais écrire de graves poèmes, mais je préfère en écrire d'amusants, et tu en es la cause, toi mon ami et lecteur : ne lis-tu pas mes vers, ne les récites-tu pas dans tout Rome ?* »

Nox intempesta

Les dernières olives partagées, ses amis sont partis. Choisira-t-il pour partager sa couche, le garçon ou la fille ?² Ou les laissera-t-il ensemble ? S'il a obtenu de Domitien, l'empereur qui lit ses vers, le privilège financier réservé aux pères de trois enfants, il n'a jamais été marié et ne souhaite pas l'être. Ses petits esclaves ont toujours fait son bonheur. Dès que la barbe vient au garçon, il se sépare du couple et espère qu'un de ses mécènes lui offrira leurs remplaçants. Cette nuit, il hésite et tourne et se retourne. De son lit, il pourrait voir les lauriers en fleur de la promenade d'Agrippa, mais l'obscurité est trop profonde. Il appelle Novius, son voisin de l'autre côté de la ruelle. Elle est si étroite qu'ils peuvent se serrer la main d'une fenêtre à l'autre. Pas de réponse. L'homme doit dormir ou il ne l'a pas entendu. Déjà en effet s'est levé l'épouvantable bruit des caravanes de mulets et des charrois qui envahissent toutes les rues. Interdits le jour en raison de la circulation des piétons, trop dense, ils apportent de nuit tout ce qui permet à la ville surpeuplée de vivre. *Silentium noctis* ! Cette partie de la nuit qui dans les campagnes sombre dans un silence profond, à Rome est insupportablement bruyante et on n'y peut trouver le silence qu'au plus profond d'une grande propriété, entourée de murs et de jardins. Un jour, se dit-il, il partira. De quoi a-t-il besoin, après tout ? D'un cabaretier, d'un boucher, de bains, d'un barbier, d'un damier avec ses pièces, de quelques livres, mais qu'il puisse choisir, d'un seul ami pas trop illettré, d'un jeune esclave déjà grand et qui reste longtemps imberbe, et d'une fille qui soit chère à son esclave. Si un Rufus quelconque lui procurait tout cela, il quitterait Rome, même pour un trou perdu, même pour Butunti, le hameau le plus oublié de Calabre. En fait, c'est à Bilbilis qu'il veut repartir, la ville de son enfance, en Ibérie³. Là, enfin, il pourra dormir son saoul, rattrapant le sommeil qu'il n'a plus depuis trente ans. Là, il sera délivré de tous les raseurs qui l'assomment. Ce Postumus qui empeste de la bouche et s'approche pour lui parler. Ce Sabidius qui l'horripile, il ne sait pas bien pourquoi. Gallus, son patron, chez qui il doit faire la queue chaque matin pour recevoir la dotation qui le fait vivre. Selsius qui l'invite à dîner, mais lui fait subir la lecture de ses écrits et qui le tue d'ennui. Gaius, à qui il demande de l'argent et qui lui donne des conseils à la place. Theodorus qui se plaint de ne pas recevoir ses livres en cadeau, ce qu'il se garde bien de faire, n'ayant que trop peur de recevoir ceux de Theodorus en retour. Lupus, qui se plaint toujours sans raison. Et tous les autres dont il peuple ses volumes chaque année.

2. Comme l'a montré Paul Veyne (1978), la bisexualité (active) est « la donnée primaire » dans la Rome antique. Martial en est l'exemple.

3. Augusta Bilbilis, dans la province de Saragosse, alors Tarraconaise. La ville moderne de Calatayud a été construite à côté de son site.

Aurora

Il s'était assoupi, mais un rêve l'a soudainement réveillé. Une angoisse. Erotion. Une adorable petite fille qui allait avoir six ans, qu'il prenait sur ses genoux et serrait dans ses bras, qui ne parvenait pas à prononcer son nom, Martialis, sans zézayer, Marzzzialis. Qui l'enchantait. Et elle n'est plus. Dans son cauchemar, elle lui est apparue tremblante de peur devant le chien à multiples gueules qui garde les enfers. À son père et à sa



Corbeille de figues Pompei

mère, Fronton et Flaccilla, qui ont passé le Styx depuis longtemps déjà et à qui il pense souvent, il veut confier avec amour le petit être, et à la terre : Terre, ne lui sois pas pesante, cette fillette a si peu pesé sur toi...

C'est à Bilbilis qu'il veut décidément retourner, là où l'élevèrent ses chers père et mère, même s'il doit quitter cette ville qu'il adore et qu'il hait dans un même mouvement, qu'il ressent en

chacun de ses pores et qui vit en retour à travers lui, se reconnaissant dans tout ce qu'il écrit. Il lui faudra d'abord trouver le mécène qui le financera : si Rome tout entière le lit avec passion et effroi, si les soldats des légions se prêtent ses volumes aux confins de l'empire, ses livres ne lui rapportent rien. Ils n'engraissent que les libraires.

*
**

Ce que nous savons de Rome, le bruit des rues, les effondrements d'immeubles, les perversions et les défauts moins graves des uns et des autres, nous vient surtout de lui, Martial, et de son ami Juvénal. Parfois insupportable de méchanceté ou de vulgarité, dans lesquelles il semble se complaire souvent, quelquefois émouvant et délicat, mais toujours débordant de vie :

*Vive velut raptō fugitivaque gaudia carpe :
Perdiderit nullum vīta reversa diem. (7, 48)*

*Vis comme si tu avais dérobé ton bonheur, cueille les joies si fugitives :
Ne perds pas un jour de cette vie qui t'a été offerte ■*

Références

- Martial (1930) *Épigrammes (tomes I, II & III)*, Paris, les Belles Lettres.
 Hennig Jean-Luc (2003) *Martial*, Paris, Fayard.
 Veyne Paul (1978) "La famille et l'amour sous le Haut-Empire romain", *Annales. Économies, sociétés, civilisations*, vol. 33, n° 1, pp. 35-63.
 Wolff Étienne (2008) *Martial ou l'apogée de l'épigramme*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Choix d'épigrammes

*Tune es, tune, ait ille Martialis,
Cujus nequitias iocosque novit
Aurem qui modo non habet batavam ?*

*Est-ce toi, est-ce toi, dit-il, le célèbre Martial
Dont les plaisanteries et les badinages sont connus
De tous ceux qui n'ont pas une oreille barbare ?
(Épigrammes, 6, 82)*

*Laudat, amat, cantat nostros mea Roma libellos,
Meque sinus omnes, me manus omnis habet.
Ecce rubet quidam, pallet, stupet, oscitat, odit.
Hoc volo: nunc nobis carmina nostra placent.*

*Rome, ma ville, loue, aime, chante mes livres,
Et je suis dans tous les replis de toge, dans toutes les mains,
Mais j'en vois un qui rougit, qui pâlit, qui reste hébété, qui baille, qui me hait :
C'est ce que je veux : maintenant, c'est à moi que mes vers plaisent.
(Épigrammes, 6, 60)*

*Et scalis habito tribus, sed altis.
J'habite au troisième étage, très haut.
(Épigrammes, 1, 117)*

*At mea Vipsanas spectant cenacula laurus,
Factus in hac ego sum iam regione senex.*

*Mon petit logis a vue sur les lauriers de la promenade d'Agrippa
Et j'ai déjà vieilli dans ce quartier.
(Épigrammes, 1, 108)*

*Vicinus meus est manumque tangi
De nostris Novius potest fenestris.*

*Novius est mon voisin
Et je peux lui donner la main depuis ma fenêtre.
(Épigrammes, 1, 86)*

*Nos bibimus vitro, tu murra, Pontice. Quare ?
Prodat perspicuus ne duo vina calix.*

*Nous buvons dans du verre, Ponticus, et toi dans un vase murrhin. Pourquoi ?
Pour que la transparence de la coupe ne révèle pas les deux qualités de vin.
(Épigrammes, 4, 75)*

*Tonstrix Suburae faucibus sedet primis
Cruenta pendent qua flagella tortorum
Argique Letum multus obsidet sutor :
Sed ista tonstrix, Ammiane, non tondet,
Non tondet, inquam. Quid igitur facit ? Radit.*

*Il y a une coiffeuse assise à l'entrée même de Subura,
À l'endroit où sont suspendus les fouets sanglants destinés aux supplices
Et où de nombreux savetiers font vis-à-vis au quartier des potiers.
Mais cette coiffeuse, Ammanius, ne rase pas ;
Elle ne rase pas, te dis-je. Que fait-elle donc ? Elle polit [jeu de mots obscène].
(Épigrammes, 2, 16)*

Verbera securi solitus leo ferre magistri
 Insertamque pati blandus in ora manum
 Deditic pacem subito feritate reversa,
 Quanta nec in Libycis debuit esse jugis.
 Nam duo de tenera puerilia corpora turba,
 Sanguineam rastris quae renovabat humum,
 Saevos et infelix furiali dente peremit.

Ce lion accoutumé à obéir au fouet de son dompteur
 Bien tranquille et qui se laissait gentiment mettre la main dans la gueule
 A oublié ses mœurs pacifiques : une fureur plus sauvage
 Que celles qu'il avait connues dans sa Libye natale sauvage l'a brusquement repris.

Sa dent pleine de rage a déchiré deux de ces adolescents
 Dont la troupe enfantine ratissait le sol sanglant
 Pour en renouveler la surface.

(Épigrammes, 2, 75)

Qua vicina pluit Vipsanis porta columnis
 Et madet adsiduo lubricus imbre lapis,
 In jugulum pueri, qui roscida tecta subibat,
 Decidit hiberno praegravis unda gelu:
 Cumque peregisset miseri crudelia fata,
 Tabuit in calido volnere mucro tener.
 Quid non saeva sibi voluit Fortuna licere?
 Aut ubi non mors est, si jugulatis aquae?

Là où fuit l'aqueduc, près des colonnes du portique d'Agrippa,
 Où le pavé ruisselle d'une pluie continuelle,
 Sur le cou d'un enfant qui passait sous ce toit humide,
 Tomba cet hiver un lourd morceau de glace :
 Et, le pauvre petit périt d'un destin cruel,
 La pointe, tendre, fondit en la chaude blessure !
 Que n'a voulu permettre la fortune amère !
 Où la mort n'est-elle pas, si l'on se fait égorger par l'eau !

(Épigrammes, 4, 18)

[Son ami Lucius Julius lui fait souvent ce reproche :]

Scribe aliquid magnum : desidiosus homo es.
 Écris quelque chose de grand : tu es un homme paresseux.

(Épigrammes, 1, 107)

Si post fata venit gloria, non propero.
 Si la gloire vient après la mort, je ne me presse pas.

(Épigrammes, 5, 10)

Seria cum possim, quod delectantia malo
 Scribere, tu causa es, lector amice, mihi,
 Qui legis et tota cantas mea carmina Roma.

Je pourrais écrire de graves poèmes, mais je préfère en écrire d'amusants,
 Et tu en es la cause, lecteur ami,
 Ne lis-tu pas, ne chantes-tu pas, mes vers dans tout Rome ?

(Épigrammes, 5, 16)

*Non amo te, Sabidi, nec possum dicere quare :
Hoc tantum possum dicere, non amo te.*

*Je ne t'aime pas, Sabidius, sans pouvoir dire pourquoi.
Je ne peux dire qu'une chose : je ne t'aime pas.*

(Épigrammes, 1, 32)

Quod peto da, Gai : non peto consilium.

Donne-moi ce que je te demande, Gaius, je ne te demande pas de conseil !

(Épigrammes, 2, 30)

*Tristis es et felix. Sciat hoc Fortuna caveto :
Ingratum dicet te, Lupe, si scierit.*

*Tu es triste alors que tu es favorisé. Prends garde que la Fortune ne le sache.
Elle te dira ingrat, Lupus, si elle vient à l'apprendre.*

(Épigrammes, 6, 79)

*Hanc tibi, Fronto pater, genetrix Flaccilla, puellam
Oscula commendo deliciasque meas,
Parvola ne nigras horrescat Erotion umbras
Oraque Tartarei prodigiosa canis.
Inpletura fuit sextae modo frigora brumae,
Vixisset totidem ni minus illa dies.
Inter tam veteres ludat lasciva patronos
Et nomen blaeso garrat ore meum.
Mollia non rigidus caespes tegat ossa, nec illi,
Terra, gravis fueris: non fuit illa tibi.*

*O Fronton mon père, ô ma mère Flaccilla, je vous recommande cette fillette :
Elle fit la joie de mes lèvres et de mon cœur.
Que la mignonne Erotion ne tremble pas d'effroi devant les ténèbres infernales
Et la gueule monstrueuse du chien du Tartare !
Elle allait voir finir les frimas de son sixième hiver seulement,
S'il ne lui eût manqué, pour vivre jusque-là, un égal nombre de jours.
Qu'elle joue et folâtre au milieu de patrons si âgés,
Et que sa bouche zézayante balbutie mon nom.
Qu'un rude gazon ne couvre pas ses tendres os,
Et toi, terre, ne lui sois pas pesante ; elle a si peu pesé sur toi.*

(Épigrammes, 5, 34)

*Dum tu forsitan inquietus erras
Clamosa, Iuvenalis, in Subura,
Aut collem dominae teris Dianae;
Dum per limina te potentiorum
Sudatrix toga ventilat vagumque
Maior Caelius et minor fatigant:
Me multos repetita post Decembres
Accepit mea rusticumque fecit
Auro Bilbilis et superba ferro.
Hic pigri colimus labore dulci
Boterdum Plateamque — Celtiberis
Haec sunt nomina crassiora terris — :
Ingenti fruor inproboque somno,
Quem nec tertia saepe rumpit hora,
Et totum mihi nunc repono, quidquid
Ter denos vigilaveram per annos.
Ignota est toga, sed datur petenti
Rupta proxima vestis a cathedra.
Surgentem focus excipit superba
Vicini strue cultus iliceti,
Multa vilica quem coronat olla.
Venator sequitur, sed ille quem tu
Secreta cupias habere silva;
Dispensat pueris rogatque longos
Levis ponere vilicus capillos.
Sic me vivere, sic iuvat perire.*

4. La partie centrale de l'Espagne, où les Celtes se mélangèrent aux Ibères pour créer une civilisation originale.

Pendant que tu bats peut-être en tous sens,
 Juvénal, la bruyante rue de Suburre, ou que tu gravis la colline
 Où Diane a son temple ; pendant que, trempé de sueur,
 Sans autre vent que celui de ta robe,
 Tu cours de palais en palais ;
 Pendant que tu vas et reviens du grand au petit Célius ; moi, après tant d'années, j'ai
 Enfin revu ma patrie : Bilbilis m'a reçu et m'a fait campagnard ;
 Bilbilis, orgueilleuse de son or et de son fer.
 Ici je cultive à mon aise, et sans trop de travail,
 Les champs de Botrode et de Platée,
 Noms grossiers de la Celtibérie⁴.
 Je jouis d'un sommeil profond,
 Opiniâtre, qui souvent se prolonge au-delà de la troisième heure,
 Et je répare ici les fatigues de mes veilles pendant trente années.
 La toge est inconnue en ces lieux ;
 Mais, à ma demande, on me donne l'habit
 Jeté tout près de moi sur ma chaise cassée.
 Je me lève ; le feu m'attend ; magnifique foyer,
 Construit aux frais des chênes de la forêt voisine,
 Et flanqué d'une foule de marmites par la fermière.
 Arrive le chasseur, mais tel que tu voudrais en avoir un au plus profond d'un bois.
 De jeunes garçons font le service ;
 Le métayer, imberbe encore, distribue leur tâche aux esclaves
 Et me prie de lui permettre de couper sa chevelure.
 Voilà comme j'aime à vivre ; voilà comme je veux mourir.
 (Épigrammes, 12, 18)



Nogent-sur-Marne, pont rose et chemin de fer, Raoul Dufy (1935)

La première nuit d'avril (pervigilium veneris)

Hervé Dumez

Hélas avril en vain nous voue à l'amour.

En 1507, Érasme est à Venise chez son ami imprimeur Aldo Manuzio pour relire les épreuves de ses *Adages*, et il y découvre un manuscrit provenant d'une vieille bibliothèque de France, attribué à Catulle. Il ne le donnera pas au public. C'est un Français, un ancien élève du collège de Boncourt¹ devenu juriste et calviniste mais converti au catholicisme avec Henri IV au moment de son accession au trône, Pierre Pithou, qui le publie en 1578. Sachant que la version sur laquelle il s'est appuyé pose nombre de problèmes, dans sa préface il confie bizarrement ce texte malade aux lecteurs médecins. Les apprentis-guérisseurs ne manqueront pas. Jacopo Sannazaro donne la meilleure version, qu'il retranscrit à la main dans un *codex* sans qu'on n'en sache rien à l'époque puisqu'on ne retrouvera sa leçon que par hasard, en 1871, dans une armoire oubliée de la bibliothèque de Vienne.

Voltaire avait supputé le premier qu'il s'agissait d'une hymne accompagnant les fêtes de Vénus. Chateaubriand donna une traduction française de son refrain :

Qu'il aime demain, celui qui n'a point aimé,

Qu'il aime encore demain, celui qui a aimé !

Érasme était sceptique sur l'attribution à Catulle. Le poème utilise en effet un vers hérité d'Archiloque mais abandonné depuis Plaute et Térence, le septénaire trochaïque, traditionnellement accompagné à la flûte. À la différence du français, le grec ou le latin distinguent des syllabes longues et courtes et les vers sont construits sur ces différences et alternances de longueur. Un trochée est fait d'une longue suivie d'une brève. Le septénaire, comme son nom le dit, est fait de sept pieds et les quatre impairs sont obligatoirement des trochées. Catulle ne l'a pas utilisé.

De qui alors ce poème, et de quand date-t-il ?

Rome fut toujours sous la protection de Vénus, mère d'Énée. Mais le rapport de la cité à la déesse, et à son fils le petit dieu amour, fut toujours

1. Collège de l'université de Paris fondé en 1353 devenu par la suite École polytechnique.

2. L'année 62 avant J.C. fut marquée d'un scandale qui secoua la cité tout entière. Publius Clodius Pulcher fut démasqué au cours de la cérémonie consacrée à Bona Dea alors qu'il s'était déguisé en joueuse de flûte pour approcher la femme de César dont il était tombé amoureux. César divorça et eut ce commentaire demeuré célèbre : la femme de César doit être au-dessus de tout soupçon. Clodius fut l'ennemi de Cicéron, que ce dernier fustigea dans le *Pro Milone*.

3. L'attribution du *Pervigilium Veneris* à Florus est discutée.

ambigu. On craignait la divinité à peu près tout autant qu'on la révérait. Sous la République, les fêtes de nuit pouvant mêler hommes et femmes étaient interdites à cause des désordres que la déesse, protectrice de la ville mais toujours dangereuse par sa faculté à troubler les relations les mieux établies par ses inspirations d'amour inattendues, pouvait entraîner. En décembre, les femmes de la cité se rassemblaient de nuit pour fêter Bona Dea, la déesse bonne, dans des lieux soigneusement protégés et interdits à l'autre sexe². Mais la *gens Julia* prétendait descendre directement de la déesse et son rejeton le plus illustre, Jules César, après sa victoire de Pharsale, fit le vœu de lui dédier un temple de marbre et d'or construit sur le forum. Octave l'acheva après l'assassinat de son mentor. C'est l'empereur Hadrien qui relança le culte de Vénus et de Rome au second siècle. Il comptait dans son entourage un poète. Né berbère, Florus était venu tout jeune à Rome pour participer au concours des jeux capitolins organisés par Domitien. Toute la ville fredonnait ses vers et le jury l'avait élu vainqueur à l'unanimité, mais l'empereur refusa de remettre le prix à un Africain. Désespéré, le malheureux avait cessé d'écrire et voyagé, en Sicile notamment, avant de s'installer à Tarragone, en Ibérie, pour y devenir maître d'école et apprendre aux enfants la poésie. Peut-être fit-il la connaissance d'Hadrien lorsque celui-ci se rendit en Espagne et l'accompagna-t-il dans son retour à Rome³.

Alors que mars était consacré au dieu de la guerre et rappelait la puissance de Rome, le mois suivant était voué à la déesse des amours, et, dans la nuit du 1^{er} avril, les jeunes filles couronnées de fleurs sillonnaient la ville. Elles formaient de petits chœurs qui s'abritaient sous des huttes de myrte d'où montait dans l'obscurité la musique de leurs voix. Trois nuits durant, la fête se perpétuait.

Voici le printemps nouveau, le printemps au chant mélodieux. De lui est né le monde. Au printemps s'accordent les amours, au printemps s'unissent les oiseaux Et la forêt dénoue sa chevelure sous la caresse nuptiale des pluies.

*Ver novum, ver jam canorum ; vere natus orbis est,
Vere concordant amores, vere nubunt alites,
Et nemus comam resolvit de maritis imbribus.*

Tombant des astres dans la nuit sereine, la rosée déploie les vêtements des premières roses, dévoilant au matin leur sein virginal. Le petit dieu a déposé son arc et ses flèches, mais non pourtant sa beauté dangereuse. Diane qui règne sur les bois et les prairies, a suspendu la chasse, et aucun être vivant n'est plus menacé. Une robe de fleurs a recouvert les plaines de Sicile. Rome célèbre sa protectrice puisque :

*Vénus a fait des enfants de Troie des Latins.
Ipsa Troianos nepotes in Latinos transtulit.*



Flore ou le printemps, Villa Arianna, Stabies

Chacun vit en paix, et la divinité a ordonné aux oiseaux de ne pas cesser de moduler leurs chants. Dans l'ombre d'un peuplier, un rossignol leur répond. C'est Procné, qui se vengea si terriblement de la trahison de son époux Térée et fut transformée en oiseau musicien.

*Elle chante, et nous de nous taire. Quand viendra-t-il, mon printemps ?
Quand ferai-je comme l'hirondelle et cesserai-je de me taire ?
J'ai perdu ma muse à force de silence.*

*Ille cantat, nos tacemus. Quando ver venit meum ?
Quando faciam uti chelidon, ut tacere desinam ?
Perdidi musam tacendo.*

À une hymne au printemps qui, chassant les durs frimas, colore le monde d'une tendre nouveauté, que chacune et chacun pouvaient chanter dans les toutes premières nuits d'avril, une tristesse toute personnelle a été mêlée sans qu'il soit possible de l'expliquer, le désespoir d'un emmurement dans le silence s'exprimant en effet étrangement dans la douceur même des vers. Faut-il y voir un remerciement à la déesse de l'amour pour avoir rendu sa voix à celui qui l'avait perdue ?

Puis, pour une dernière fois, dans ce chant au printemps revenu, s'élève le refrain :

*Que demain il aime, celui qui n'a jamais aimé,
Et celui qui a aimé déjà, qu'il aime encore demain.
Cras amet qui numquam amavit, quique amavit cras amet* ■

Références

- [auteur inconnu] (1944) *La veillée de Vénus (Pervigilium Veneris)*. Texte établi et traduit par Robert Schilling, Paris, Les Belles Lettres.
- Barton William M. (2018) *The Pervigilium Veneris. A New Critical Text, Translation and Commentary*, London, Bloomsbury.
- Grimal Pierre (1963) *L'amour à Rome*, Paris, Hachette.
- Rollo William (1929) "The Date and Authorship of the Pervigilium Veneris", *Classical Philology*, vol. 24, n° 4, pp. 405-408.

*** **Pour aller plus loin** ***

- http://bcs.fltr.ucl.ac.be/PerVen/pvlat_trad-2.htm



*Fleur dans un vase,
Raoul Dufy (1936)*

*C'était un jour d'été de rayons éclairci,
J'en ai toujours au cœur la souvenance empreinte,
Quand le ciel nous lia d'une si ferme étreinte
Que la mort ne saurait nous séparer d'ainsi.*

*L'an était en sa force et notre amour aussi,
Nous faisons l'un à l'autre une aimable complainte,
J'étais jaloux de vous, de moi vous aviez crainte,
Mais rien qu'affection ne causait ce souci.*

*Amours, qui voletiez à l'entour de nos flammes
Comme gais papillons, où sont deux autres âmes
Qui redoutent si peu les efforts envieux ?*

*Où la foi soit si ferme ? où tant d'amour s'assemble ?
N'ayant qu'un seul vouloir, toujours d'accord ensemble,
Fors qu'ils se font la guerre à qui s'aimera mieux ?*

(Diverses amours, sonnet 10)