

*Il ne formula pas d'idées neuves –
peut-être n'en existe-t-il pas.
(Borges)*

Comme le montre ce numéro, les doctorants travaillent durant cette période de confinement, à lire des ouvrages et à rédiger des mémos.

Matthieu Battistelli s'est intéressé à deux livres consacrés à l'entreprise libérée, le premier co-écrit par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, le second coordonné par Laurent Karsenty. Margaux Grall a lu l'ouvrage de Christophe Deshayes sur la transformation numérique des firmes, Valentine Georget celui de Pascal Latouche sur l'innovation ouverte. Vincent Bouchet revient sur un classique oublié, *Corporate Social Responsiveness* de Robert Ackerman et Raymond Bauer.

Camille Toussaint présente la notion, complexe, chargée d'espoir mais controversée, de patrimoine commun de l'Humanité.

Trois personnages peu connus sont évoqués. Deux ne méritent pas l'oubli dans lequel ils sont tombés. Camille Toussaint nous parle de la figure attachante de Bronisław Piotr Piłsudski, anthropologue trop méconnu, à la vie fascinante, et Gatien de Courtilz de Sandras est à l'origine de l'un des plus beaux livres de la littérature française. Si les méfaits du troisième seront évoqués, son nom ne le sera pas.

Pour ceux que Proust effraierait – ils ne savent pas le bonheur qu'ils manquent –, le Libellio suggère donc la relecture des merveilleux Trois mousquetaires et, peut-être encore plus beau s'il est possible, de *Vingt ans après*, comme de la *Fille du capitaine* ou des *Récits* de feu Ivan Pétrovitch Belkine. De quoi s'évader de la crise.

3

Pensées pour soi, empruntées à Achille

Hervé Dumez

9

De l'entreprise libérée à la libération des entreprises

À propos de deux ouvrages sur l'autonomie des organisations

Matthieu Battistelli

31

Quand les dirigeants parlent transformation numérique : le retour du stratégique

À propos de *La Transformation numérique et les patrons*,
de Christophe Deshayes

Margaux Grall

39

L'incubateur corporate et son institutionnalisation

À propos de *Innovation ouverte* de Pascal Latouche

Valentine Georget

57

Le patrimoine commun de l'Humanité

Camille Toussaint

65

Perspective historique sur les enjeux managériaux de la RSE

À propos de *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*
de Robert Ackerman et Raymond Bauer

Vincent Bouchet

79

Bronisław Piłsudski, un ethnologue engagé

Camille Toussaint

87

Courtilz

Hervé Dumez

91

d'A van H.

Hervé Dumez

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

Pensées pour soi, empruntées à Achille

Hervé Dumez

Confinement

Haut les cœurs ! Nous allons rire au nez du destin sournois.

(Achille Talon persiste et signe)

Encore une semaine de passée

*C'est pas vrai ?!! Damnation. Encore une semaine de passée !
Il y en a qui chipent des jours la nuit ! Ce n'est pas possible
autrement ! Je suis hagard !*

(Achille Talon au pouvoir)

Matin de doute

*Savez-vous qu'il m'est difficile, certains matins, de fermer les
yeux sur les fissures sournoises qui rongent le granit de ma foi
en l'avenir ?*

(Achille Talon et le grain de la folie)

Matin tonique

*Encore un matin tonique et pétaradant dont mes fibres les plus
discrètes hument la vitamine avec voracité.*

(L'indispensable Achille Talon)

Savoir bondir

*Le drame de notre époque est qu'on ne bondit plus ! La larve
contemporaine dégouline sur sa descente de lit comme un
paquet de gélatine fondue, au lieu de se parachuter dans son
pantalon à l'appel du clairon.*

(Talon – Achille, pour les dames)

Une journée sans vidéo-conférence...

*Le robinet à soliloque est coincé ? Le niagara du commentaire
affligeant affiche marée basse ? Le babilomètre percute le
zéro absolu ? Le titan de l'apophtegme patoisant déverse
enfin sur tout le quartier la pluie bienfaisante d'un silence
opaque et réparateur ? Joie ! Toute une journée de mutisme
trionphant s'annonce ! Vingt-quatre heures sans nouveau
record d'ineptie claironnante !...*

(Achille Talon, le roi de la science-diction)

... emplie de mails, néanmoins

Il n'y a que les imbéciles inactifs qui ne manquent jamais d'embêter ceux qui œuvrent, patron, c'est tout le drame de notre époque, vous qui vivez avec votre temps ne me démentirez pas.

(Achille Talon, le roi de la science-diction)

... qu'il faut lire en se dominant

Un torrent de violence déferle dans mes artères galvanisées. Si je m'écoutais, je m'entendrais déjà rugir.

(Talon – Achille, pour les dames)

... et auxquels il faut savoir répondre

Vous connaissez mon caractère égal, ma jovialité naturelle, la tolérance et l'esprit bienveillant qui nimbent mes moindres faits et gestes... Ceci est un préambule.

(La vie secrète du journal Polite)

S'offrir une heure de lecture

Je vais m'offrir une bonne grosse pétante heure d'exaltation en lisant un bon livre.

(Achille Talon méprise l'obstacle)

... en choisissant bien

L'ouvrage sérieux de l'été ! Une somme, même en dehors du prix, et d'une originalité !... C'est simple, l'auteur y parle des autres plutôt que de lui-même. Il n'y a que l'annuaire du téléphone qui en fasse autant cette année...

(Achille Talon, le roi de la science-diction)

Ce n'était malheureusement pas le bon...

Si Gutenberg avait pu avoir la vision de ce machin, il se serait fait plombier zingueur.

(Les insolences d'Achille Talon)

Alors, ne rien faire...

Et toi, vissé dans tes inexpugnables pantoufles, tu refuses tout.

(Le roi des Zôtres)

ou mettre la télé et écouter les invités des plateaux...

L'imprévoyance criminelle d'un pouvoir rétrograde éclate enfin au grand jour ! Mais nous saurons faire entendre la voix tonitruante des travailleurs excédés, et ce ne sont pas les brutalités fascistes d'une police féroce qui m'empêcheront de provoquer le débat que le pays exige, car il est invraisemblable que la nation stagne dans l'ignorance, et que les élus responsables n'aient pris aucune des mesures élémentaires que la situation réclame.

(Viva Papa !)

... qui avaient tout prévu

Je vous dis tout cela avec la vibration vocale des triomphes modestes mais indiscutables.

(L'incorrigible Achille Talon)

Éteindre

Savez-vous que votre vie n'est qu'une suite d'énigmes palpitantes dont la plus insoluble est de savoir pourquoi je vous écoute ainsi radoter ?

(Le roi de la science-diction)

Et se mettre enfin au travail...

Brossons ces préoccupations sidérantes de notre esprit avec le plumeau de l'indifférence et passons aux choses sérieuses.

(Achille Talon persiste et signe)

... pour préparer un nouveau numéro du Libellio

La chose doit avoir une certaine ampleur, rançon du succès. On nous guette ! On se dit : sauront-ils nous étonner ?

(Achille Talon... à bout portant)

... ou pour lire des papiers de recherche (revue de littérature)...

Je ne voudrais pas jouer les rabat-joie, mais je me pose la question avec un trouble grandissant : croyez-vous qu'il convienne vraiment de pousser davantage vos recherches qu'une stérilité goguenarde semble jusqu'ici submerger ?

(Achille Talon... à bout portant)

Je suis toujours fasciné par la titanesque puissance cérébrale que vous mettez en batterie pour remplir vos pages de sujets qui n'ont de rapport avec quoi que ce soit que dans la mesure où votre propos sort de tout sujet étranger à l'ensemble des matières qui s'écartent des thèmes voisins de tout embryon d'étude sur le moindre dossier digne de publication. Je le dis comme je le pense.

(Achille Talon au pouvoir)

... ou pour écrire un papier de recherche

Je suis en mesure de braquer sur les tréfonds obscurs d'une histoire encore ténébreuse le rayon flamboyant d'éclaircissements lumineux qui jettent, j'ose le dire, une clarté nouvelle dans la balance opaque des connaissances humaines, véritable croisière sur l'océan du savoir.

(Il n'y a – Dieu merci – qu'un seul Achille Talon)

... et avoir du mal à démarrer

Les plus vigoureux coups de main au destin n'aboutissent pas toujours dans la vie aux démarrages qu'on attendait...

(Achille Talon. Mon fils à moi)

... et même piétiner

Un obscur malentendu doit m'avoir échappé dans le dédale impénétrable du tissu d'erreurs dans lequel je piétine à grand bruit depuis un petit moment.

(Achille Talon et le grain de la folie)

... sans doute par excès d'introspection

Je l'ai toujours dit : les grands génies hypersensibles ne devraient s'introspecter qu'avec vigilance...

(La vie secrète du journal Polite)



... et finir bloqué dans l'écriture...

J'ai horreur de rester sur le terrain, hérissé des trous insondables de l'incertitude. Je note impitoyablement les caractéristiques de cet irritant défi compact à ma compétence.

(Achille Talon, le roi de la science-diction)

Garder alors son sang-froid

C'est extraordinaire. J'arrive à garder mon sang-froid dans des circonstances où les moines contemplatifs des lamaserias les plus reculées du Tibet se mettraient à mordre les murs. Je m'étonne. Et je m'admire.

(Les petits desseins d'Achille Talon)

Il n'y a peut-être qu'à s'en tenir aux faits observables

D'un naturel peu enclin aux supputations fantaisistes et formé à l'école d'un cartésianisme spartiate, je me borne à constater les faits.

(Achille Talon a un gros nez)

Faut-il solliciter un avis et recevoir des critiques ?

La stupidité le dispute à l'incompétence. Bref, une critique.

(Les insolences d'Achille Talon)

... toujours de mauvaise foi

Je me souviens que vous étiez d'une mauvaise foi répugnante en face de mes arguments pondérés et réfléchis.

(Achille Talon, le roi de la science-diction)

... mais qui ont peut-être finalement un fond de vérité

Coup de canon du sort dans le ciel jadis limpide de mon amour-propre : l'adversaire a touché juste.

(Achille Talon aggrave son cas)

Savoir cependant rester inébranlable

Mon principal don, c'est de persévérer dans mes entreprises sans dévier d'un azimut et d'opposer un front inébranlable à l'invasion des idées dissidentes.

(Les insolences d'Achille Talon)

Se relire

Il y a des moments où je remercie le ciel de ne pas être un de mes collègues, car il me serait impossible de vivre avec la jalousie que susciterait en moi un tel potentiel créateur.

(Achille Talon... à bout portant)

Peut-être d'ailleurs faudrait-il breveter les résultats...

Il faut faire breveter ! Dans la jungle impitoyable de nos temps matérialistes, on aurait tôt fait de nous déposséder ! Halte-là, vampires et exploiters !

(La vie secrète du journal Polite)

Satisfaction modeste du chercheur

Je ne voudrais sous aucun prétexte ternir du moindre nuage la réputation de modestie qui m'a rendu célèbre.

(Achille Talon persiste et signe)

Et finir la journée par une soirée tranquille...

*Je me te vais vous déguster une de ces petites soirées tranquilles
que je ne vous en dis rien parce que ça ferait du bruit.*

(Achille Talon... à bout portant)

... traversée pourtant d'un moment de nostalgie

*Le marteau de la nostalgie s'abat avec un bruit fracassant sur
l'enclume de mon cœur stupéfait.*

(Les petits desseins d'Achille Talon)

Et s'endormir enfin

*Là-dessus, je dors. Le monde n'a qu'à s'écrouler sans moi. Je
ne veux plus être concerné par RIEN.*

(Achille Talon et le quadrumane optimiste)

De l'entreprise libérée à la libération des entreprises

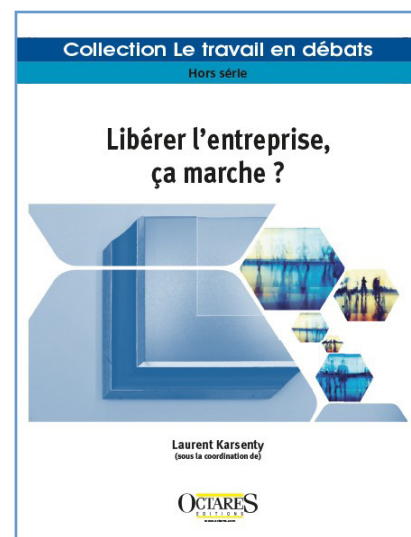
À propos de deux ouvrages sur l'autonomie des organisations

Matthieu Battistelli

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

L'entreprise libérée a presque 30 ans. Peut-être que ce concept n'est pas, au fond, qu'un simple effet de mode passager.

En 1992, Peters publie un ouvrage intitulé *Liberation Management* (Peters, 1992). Il y distille un certain nombre de conseils sur les meilleures manières de décentraliser rapidement les organisations en une multitude d'équipes autonomes et en réseau. Vingt ans plus tard, Isaac Getz et Brian Carney publient *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (Getz & Carney, 2012). L'entreprise libérée prend alors son essor en France et la marque « entreprise libérée » est déposée à l'INPI par son géniteur (Weil & Dubey, 2020, p. 32). Pour Getz, l'entreprise libérée est « une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (Getz, 2012, p. 27). Trois années plus tard, en 2015, un documentaire intitulé *Le bonheur au travail* est diffusé par Arte et rencontre un franc succès. Il a sans doute largement contribué à accroître la notoriété des entreprises pionnières de l'entreprise libérée. En 2017, une étude sur trois d'entre elles (Favi, Poult et Chrono Flex) est publiée par Patrick Gilbert (IAE de Paris), Nathalie Raulet-Croset (IAE de Paris) et Ann-Charlotte Teglborg (ESCP Europe),



interrogeant l'originalité du concept par rapport à celui du management participatif (Gilbert *et al.*, 2017). En 2019 et 2020, deux ouvrages paraissent à nouveau sur le thème de l'entreprise libérée, prolongeant l'investigation sur ce phénomène managérial contemporain. Ce compte-rendu de lecture porte sur ces deux livres.

Le premier a été coordonné par Laurent Karsenty, psychologue et ergonomiste, et chercheur associé au CNAM. Cet ouvrage publié en 2019 et intitulé *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, réunit plusieurs études de cas conduites par des chercheurs et/ou consultants issus de disciplines variées (gestion, psychologie, ergonomie, philosophie) et se focalise sur l'origine et les modalités de la « libération » des entreprises, ainsi que leurs effets sur les entreprises investiguées (Karsenty, 2019).

Le second livre, *Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, a été écrit par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, le premier professeur et la seconde doctorante à l'École des Mines, et publié en 2020 dans le cadre des travaux menés par la chaire FIT² (Futurs de l'Industrie et du Travail) de la même école. L'ouvrage est une enquête portant sur neuf cas d'entreprises variées. Pour synthétiser ces cas, les auteurs proposent de rapprocher la notion d'entreprise libérée de celle d'autonomie afin d'analyser la multiplicité des pratiques d'autonomisation des firmes à destination des dirigeants souhaitant engager ce type de démarche (Weil & Dubey, 2020).

Mais pourquoi donc proposer un compte-rendu de lecture rassemblant ces deux ouvrages ? Trois éléments ont guidé ce choix. Premièrement, ces deux livres traitent d'un objet commun, l'entreprise libérée, grâce à un prisme théorique partagé, celui de l'autonomie. Si Weil et Dubey ont explicitement pris le parti d'analyser l'entreprise libérée au regard de l'autonomie, c'est aussi le cas, en filigrane, dans l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty. À titre d'exemple :

Les notions d'autonomie, de responsabilisation, de confiance mais aussi de contrôle, particulièrement présentes chez Pêcheur.com, sont aujourd'hui au cœur du management dit « libéré » et constituent même ce que nous pourrions qualifier d'invariants du modèle. (Marmorat & Nivet, 2019, p. 128)

Deuxièmement, tandis que l'ouvrage de Weil et Dubey se présente comme une riche note de synthèse à destination de dirigeants réflexifs, portant sur des entreprises ayant conduit des processus d'autonomisation de leurs structures, le livre dirigé par Karsenty propose huit études de cas, indépendantes les unes des autres,

proposant chacune un regard différent sur le phénomène de l'entreprise libérée. Le tout nous apporte une vision d'ensemble, transdisciplinaire et synthétique du phénomène managérial de l'entreprise libérée.

Troisièmement, les deux ouvrages affichent l'ambition de « démystifier » les discours de l'entreprise libérée, d'aller au-delà des belles histoires entrepreneuriales ou des idées reçues médiatiques. Pour ce faire, les auteurs ont privilégié des méthodologies de terrain, aux prises avec les réalités vécues par les dirigeants, les managers et les opérationnels, et ont cherché à mettre en lumière les dynamiques de transformation des entreprises étudiées.

Introduction

Les deux ouvrages commencent leur exposé par un constat partagé. Nous assistons collectivement à la fin du taylorisme et le mouvement des entreprises libérées en est un signe crédible. En effet, l'environnement dans lequel évolue les entreprises est instable, turbulent et donc incertain. Il exige, pour une firme, de fortes capacités d'adaptation et une « *ouverture à son écosystème* » (Weil & Dubey, 2020, p. 5). Qui plus est, il émane du salarié actuel une demande sociale singulière. Celle-ci évoque la nécessité de renouer avec un « *travail qui a du sens, qui lui permet de développer ses compétences et, plus généralement, de se développer, et qui lui assure un certain bien-être* » (Karsenty, 2019, p. 9).

Face à ces défis et ce contexte (un brin) anxiogène, ce sont vers les organisations flexibles, plates, agiles que semble se concentrer l'attention des décideurs. L'objectif reste au fond toujours le même, celui de la quête de l'efficacité (Weil & Dubey, 2020, p. 19), ou plutôt celui de l'adaptation des organisations vers la recherche de l'efficacité (Karsenty, 2019, p. 9). La logique est la suivante : une organisation efficace est composée de salariés motivés. Or, la motivation des salariés peut être favorisée et maintenue par des leviers de nature organisationnelle. Les façons qu'ont les entreprises de s'organiser peuvent favoriser la participation et l'adhésion des employés à une mission commune, accroître leurs marges de manœuvre, ou encore, favoriser les témoignages de reconnaissance.

Plus grande implication, plus grande satisfaction au travail et un vivre-ensemble de meilleure qualité : il n'est peut-être pas étonnant de constater que les organisations responsabilisantes sont souvent associées à une amélioration du bien-être au travail et, donc, à une baisse de l'absentéisme et du turn-over. (Léonard & Karsenty, p. 28)

Ainsi, arrive-t-on logiquement à la question du comment : comment transformer des organisations lourdes, bureaucratisées, lestées d'histoires et de traditions, vers des organisations auto-motivant les salariés ? À cette question délicate, plusieurs pistes de réponses sont esquissées (Weil & Dubey, 2020) :

1. Une première a trait au *leadership* et à l'état d'esprit des dirigeants et des managers. Ceux-ci sont priés de lâcher prise et de faire confiance (Getz & Carney, 2012).
2. Un autre tient aux dispositifs organisationnels (Laloux, 2015 ; Robertson, 2016).
3. Une dernière se focalise sur la mise en place d'espaces de discussions délibératifs (Detchessahar, 2019 ; Clot, 2010).

Si des pistes se dessinent, aucun des deux ouvrages ne fait évidemment référence à une réponse unique ou une recette miracle de « libération » de l'entreprise. Celle-ci requiert du temps et dépend pour une large part du contexte de l'organisation, de son activité et des contraintes de l'action collective. Pour autant, les auteurs identifient des « récurrences » (Weil & Dubey, 2020, p. 12) ou des « mesures caractéristiques » (Karsenty, 2019, p. 11), que nous avons consignées dans le tableau suivant.

Ouvrage l'entreprise libérée, ça marche ? (Karsenty, 2019, p. 11)	Au-delà de l'entreprise libérée (Weil & Dubey, 2020, p. 12-13)
« Écrasement de la ligne hiérarchique »	« L'aplatissement de la structure hiérarchique pour raccourcir la chaîne de décision »
« Disparition d'un ensemble de structures et fonctionnements bureaucratiques »	« Le design organisationnel afin de constituer des unités organisationnelles de petite taille »
« Adhésion non-négociable à une raison d'être de l'entreprise, à un ensemble de valeurs partagés et/ou des objectifs communs »	
« Repositionnement du management dans des fonctions de soutiens aux équipes »	« La posture des managers, priés de devenir coachs, aidants ou facilitateurs »
« Réappropriation par les acteurs opérationnels de certaines fonctions qui étaient attribuées jusqu'alors à des services support »	« Les modes d'intervention des services du support qui doivent désormais apporter assistance aux unités opérationnelles, en renonçant à certaines de leur prérogative ou en partageant la décision avec les équipes »
« Développement d'une plus grande liberté d'expression, de décision et d'action pour tous les salariés »	« La création d'espaces d'expression, de concertation ou de délibération »
« Plus grande transparence de l'entreprise et des efforts d'explication et de formation pour que les salariés puissent maîtriser les tenants et aboutissants des décisions à prendre »	
	« La distance hiérarchique, en réduisant ou éliminant les marqueurs du pouvoir irritants pour les collaborateurs »

Figure 1. Marqueurs de libération d'entreprises

Ces caractéristiques de l'entreprise libérée rejoignent en partie les constats initiaux dressés dans les deux ouvrages. Reprenons les mots de Laurent Karsenty :

Plus question, donc, de séparer nettement la conception du travail de son exécution, ni d'imposer des gestes ou des procédures sans explication ; plus question non plus de contrôler systématiquement les opérationnels en vertu du fait qu'ils ne seraient pas suffisamment responsables et dignes de confiance. (Karsenty, 2019, p. 11)

Mais une question subsiste, d'où proviennent ces caractéristiques de l'entreprise libérée ?

Les parentés du concept d'entreprise libérée

Le présupposé que des salariés autonomes dans leur travail améliorent l'efficacité de l'organisation n'est ni une idée neuve, ni propre aux sciences de gestion. Karsenty rappelle à ce titre les travaux du sociologue de Terssac pour qui la cohérence d'une organisation dépend « *de l'articulation réussie entre les procédures définies par l'entreprise [...] avec les procédures autonomes créées par les opérationnels sur le terrain* » (Karsenty, 2019, p. 11). Depuis longtemps, l'ergonomie a souligné l'importance d'organiser des marges de manœuvre aux opérationnels pour faire face aux aléas de travail. Enfin, des travaux ont également mis en évidence l'accroissement des risques psychosociaux causés par la perte de sens des salariés dans un contexte de bureaucratisation et de complexification des organisations (Karsenty, 2019).

Weil et Dubey se livrent quant à eux à une relecture historique originale du concept de « libération » des entreprises afin d'en cerner brièvement les contours. Les auteurs évoquent notamment comment l'organisation scientifique du travail (OST) peut être perçue comme une tentative de « libération » avant l'heure. C'est par l'intermédiaire des nombreuses critiques que le modèle de Taylor a reçues que de nouvelles formes typiques d'organisation vont émerger tout au long du xx^e siècle et fournir une structure au concept d'entreprise libérée. Tel est le cas par exemple de l'organisation prosaïque, la sociocratie et son dérivé l'holocratie, les organisations opales et l'entreprise délibérée. Nous présentons rapidement les descriptions que les auteurs ont réalisées de ces organisations dans le tableau suivant :

Types d'organisation	Description
Organisation prosaïque (March, 2000)	March établit une liste de conditions permettant à des organisations de fonctionner sans <i>leader</i> omniprésent : 1. La compétence diffuse : les gens qui savent font, les autres sont empêchés ou s'interdisent eux-mêmes de faire). 2. L'initiative : les problèmes sont traités localement, de manière autonome et leur résolution repose sur le droit à l'erreur. 3. L'identification : les membres de l'organisation ont le sentiment d'avoir un destin partagé. 4. La coordination discrète : des procédures routinières, des opérations standardisées et des flux d'information fréquents permettent à chacun de comprendre ce qu'il se passe et aident à l'anticipation).
Sociocratie et holocratie (Endenburg & Pearson, 1998 ; Robertson, 2016)	La sociocratie repose sur quatre principes de fonctionnement : 1. L'organisation en cercles. Chaque membre de l'organisation fait partie d'un cercle qui établit ses propres règles de fonctionnement 2. La prise de décision par consentement. 3. Le double lien. Un cercle est lié au reste de l'organisation par un premier lien chargé de représenter le reste de l'organisation dans le cercle, et un second lien chargé de représenter le cercle dans le reste de l'organisation. 4. L'élection sans candidat. Lorsqu'il y a une élection dans le cercle, chaque membre choisit librement un candidat tout en justifiant son choix. L'holocratie repose sur des principes similaires mais vise à systématiser la distribution du pouvoir à l'ensemble des acteurs de l'organisation, en reposant sur une constitution de règles écrites, une distinction stricte des espaces de définition des règles et d'application des règles, et une division du travail réalisée en rôles élémentaires.
Organisation opale (Laloux, 2015)	L'organisation opale repose sur une vision biologique et auto-organisée des organisations. Plus exactement, l'organisation opale se caractérise par trois dimensions : 1. L'auto-organisation des individus à la manière de cellules et d'organes autonomes - La prise en compte des individus dans toutes leurs facettes (<i>wholeness</i>), intégrant la raison, la force, la détermination, les émotions, l'intuition, la faiblesse, etc. - La raison d'être évolutive qui se révèle en déterminant ce que l'organisation veut devenir et servir.
L'entreprise délibérée (Detchessahar, 2019 ; Clot, 2010)	L'entreprise délibérée étudie les conditions « <i>d'un dialogue authentique – non instrumental et non déconnecté de la réalité du travail – autour de la qualité du travail et de la construction de la prescription, en cherchant à lever les obstacles du travail "bien fait"</i> » (Weil & Dubey, 2020, p. 40).

Figure 2 : les structures typiques des entreprises libérées

Précisons le raisonnement de Weil et Dubey. Le travail devient pénible et donc aliénant dans la mesure où il est peu efficace. Or, par la conjonction du progrès technique et de la codification et formalisation des savoirs, l'efficacité a pu s'améliorer progressivement. Un des points d'orgue de cette évolution réside dans la rationalisation du travail introduite par Taylor avec sa fameuse OST.

Cette meilleure productivité obtenue grâce aux méthodes de Taylor et Fayol constitue historiquement une libération par rapport au sort misérable des prolétaires du début de la révolution industrielle. (Weil & Dubey, 2020, p. 25)

Mais « l'erreur » de Taylor, ou plus exactement les faiblesses de l'OST, fut de ne pas avoir pris en compte les conséquences de l'absence d'autonomie et du manque de vision d'ensemble chez les opérationnels. De nombreuses critiques ont ainsi été adressées à son modèle. Celui-ci serait aliénant et source d'insatisfaction et de démotivation (Arendt, 1961 ; Weil, 1951). Ces critiques ont ouvert la voie vers des modèles d'organisation focalisée sur l'autonomie.

En effet, plusieurs traditions issues de travaux en sociologie, en gestion et en psychologie sont fondatrices, et insistent sur la place que l'autonomie devrait occuper dans les organisations. C'est le cas tout d'abord d'Elton Mayo (1949). Plus tard, en 1960, McGregor postula qu'un salarié était d'autant plus motivé et créatif qu'il était en mesure de satisfaire son besoin d'autonomie. Ce type d'organisation, qu'il nomme « Y » est plus efficace que l'hypothèse rivale, entreprise « X » (McGregor, 1960). En 1983, March et Olsen proposent une distinction entre une régulation de type « agrégative » (par le marché) et une régulation de type « intégrative » (par la délibération sur ce qui est juste). Selon eux, la logique intégrative conçoit l'entreprise comme un lieu de délibération sur les objectifs pertinents et se trouve être bien plus efficace (March & Olsen, 1983).

La sociologie s'est également intéressée à l'autonomie. À partir des années 1990, les sociologues ont mis en exergue un nouveau visage de l'autonomie, illustré par la multiplication des politiques de flexibilité dans les entreprises, promouvant l'esprit d'initiative, la réactivité, l'intrapreneuriat. L'autonomie s'intègre donc à la ligne hiérarchique des firmes plus qu'elle ne s'en écarte. Parallèlement à ce mouvement, les sociologues étudient aussi comment les formes alternatives de travail (*hackerspaces*, *fablabs*, etc.) pourraient constituer de nouvelles utopies fondées sur un idéal d'autonomie au travail.

Mais si l'autonomie dans les organisations trouve des racines sociologiques et gestionnaires, le concept puise aussi dans une tradition humaniste, mêlant ainsi le concept d'autonomie à celui de confiance. Certaines figures entrepreneuriales pionnières de l'entreprise libérée n'hésitent d'ailleurs pas à se déclarer humanistes (Zobrist, 2013) ou à faire référence à la doctrine sociale de l'Église catholique pour justifier des pratiques managériales liées à l'entreprise libérée. Cet état de fait enjoint les « *leaders libérateurs* » à faire confiance *a priori* aux collaborateurs. Sur ce point, Weil et Dubey apportent une précision importante en distinguant notamment trois formes de confiance :

- *la confiance calculée* : ce n'est pas à proprement parler de la confiance, mais plutôt un calcul coût/avantage. Le constat repose sur le fait que mon interlocuteur aurait plus à perdre à me décevoir qu'à se comporter loyalement.
- *la confiance construite* : elle repose sur une construction identitaire de la confiance. L'individu évite de se montrer déloyal pour ne pas être écarté d'une communauté à laquelle il fait partie intégrante.
- *la confiance postulée* : c'est un « *pari performatif* : je rends digne de confiance celui que j'honore de ma confiance » (Weil & Dubey, 2020, p. 30).

Ainsi,

Comme la confiance, l'autonomie peut être une construction progressive. Au fur et à mesure que le champ de la subsidiarité est étendu, que la marge de décision du salarié s'élargit, celui-ci acquiert la maîtrise qui lui permettra de faire bon usage de son autonomie croissante. (Weil & Dubet, 2020, p. 30)

Si la confiance est une notion centrale de l'entreprise libérée, Weil et Dubey énoncent qu'elle ne saurait à elle-seule surmonter toutes les contraintes de l'action collective : coordination de l'action, développement de compétences individuelles et collectives, respect des attentes des tiers et des obligations légales. C'est donc dans la prise en compte de ces contraintes que l'organisation deviendrait véritablement « autonomisante ». Se faisant, il s'agit donc de comprendre les facteurs clés d'une transformation vers plus d'autonomie.

Quelques enseignements sur des déterminants de la « libération » des entreprises

Les deux ouvrages soulignent certaines spécificités des démarches d'autonomisation mises en place au sein des entreprises étudiées. La première a trait aux modalités d'engagement dans le processus de libération et la place centrale que le dirigeant semble y occuper. La deuxième évoque l'étendue des démarches d'autonomisation en termes de périmètre et de personnes impliquées. La troisième interroge les manières par lesquelles l'exercice du contrôle est reconfiguré dans les entreprises libérées.

L'engagement de la libération

Pourquoi, au fond, engager la libération d'une entreprise ? Pour Weil et Dubey, la question est loin d'être anodine. Une telle opération est effectivement sujette à de nombreuses difficultés. La charge de travail est lourde et le changement opéré peut conduire les membres d'une organisation à délaisser partiellement le travail quotidien. Quelles sont alors les motivations de la transformation ? Pourquoi s'engager sur une route aussi sinueuse ?

Le premier élément de réponse semble tenir à la personne du dirigeant, ou du groupe centré autour du chef d'entreprise. Il apparaît comme une pièce essentielle au rouage de la libération.

De manière paradoxale, le projet d'autonomisation et de participation des salariés est souvent le fait du Prince ou d'un comité très restreint. (Weil & Dubey, 2020)

Cet état de fait n'est pas sans poser question puisqu'il engage une démarche dite de « libération » sur la base d'injonction (Dumez, 2016). Autrement dit, la libération serait donc un ordre émanant du sommet stratégique sous la forme « Maintenant, soyez autonomes ! ». Dès lors, en quoi l'entreprise libérée serait « autonomisante » puisque son application ne remettrait pas en cause le vieux principe d'administration fayollien du commandement ? Dans leur chapitre consacré à l'analyse des paradoxes apparents de deux entreprises libérées considérées comme pionnières (Poult et Chrono Flex), Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg avancent un constat similaire « *le paradoxe de la proximité distante du dirigeant* » :

Le dirigeant s'efface mais sa figure est omniprésente. Le pouvoir se concentre entre les mains des dirigeants au sommet de l'organisation où il prend une forme discrétionnaire, dans la mesure où il s'exerce en référence à leur interprétation de l'application des valeurs de l'organisation. (Gilbert *et al.*, 2019, p. 212)

Dès lors, il apparaît que les motivations personnelles des dirigeants constituent l'un des fondements des processus de libération. Weil et Dubey présentent ainsi les *leaders* libérateurs comme des « métèques culturels » (Weil & Dubey, 2020, p. 56). Cette expression est notamment utilisée pour désigner les pionniers de la réorganisation des processus de production dans les années 1980 (Rigal & Weil, 1986) qui venaient souvent d'un milieu assez différent de celui du groupe dans lequel ils opéraient leur réforme.

Michel Hervé (Groupe Hervé) est à la fois chef d'entreprise et engagé en politique, Alette Mousnier-Lompré (Orange GEN) a mené ses études à Sciences Po en étant joueuse de football au Paris Saint-Germain avant d'être nommée responsable dans une entreprise où la plupart des dirigeants sont ingénieurs, Bertrand Ballarin (Michelin) était officier dans l'armée de terre tandis que Patrick Negaret (CPAM 78), fils d'un pilote de l'US Air Force, se dit très marqué par la culture américaine de l'action. (Weil & Dubey, 2020, p. 56)

Marmorat et Nivet, dans une étude de cas de Pêcheur.com, PME spécialisée dans la vente en ligne d'articles de pêche et de chasse, ajoutent, à côté du rôle pivot du dirigeant, l'importance de sa source d'inspirations.

Le dirigeant est un acteur central de la situation, il est à son origine, la construit et est chargé de sa maîtrise. Selon lui, c'est l'acte managérial qui transforme l'entreprise. Il exerce

une responsabilité sur la situation qui est à la fois instituée du fait de son titre, mais qu'il alimente également en s'inspirant en permanence d'expériences semblables et de lectures dans le domaine des innovations managériales. (Marmorat & Nivet 2019, p. 121)

En effet, les sources d'inspiration de ces personnages charismatiques que sont les « *leaders libérateurs* » sont nombreuses. Weil et Dubey citent pêle-mêle des consultants-chercheurs célèbres (Isaac Getz, Frédéric Laloux, Vineet Nayar), des pionniers des pédagogies alternatives (Célestin Freinet, Maria Montessori, Jean Piaget), des philosophes comme Ivan Illich ou encore des sources plus ésotériques comme Les quatre accords Toltèques du chaman Don Miguel Ruiz.

Mais l'importance du dirigeant et de sa philosophie dans le processus de « libération » est sans doute relatée de la manière la plus frappante par Thibaud Brière (Brière, 2019, pp. 65-105). En effet, l'auteur a travaillé entre 2012 et 2018 au sein du groupe familiale Hervé en tant que « délégué à la philosophie de l'organisation ». On comprend en le lisant qu'il y occupait une place stratégique. L'une de ses missions était notamment « d'éduquer » Emmanuel Hervé, le fils de Michel Hervé, à la philosophie d'entreprise que ce dernier a essayé de distiller dans son organisation tout au long de sa carrière, notamment pour faciliter la transmission de l'entreprise.

La « philosophie d'entreprise » du Groupe Hervé ne se trouve nulle part synthétisée, formalisée ou codifiée. Par cette expression, il faut entendre les contenus théoriques – source d'inspiration, principes d'action et orientations générales – régulièrement exprimés par le fondateur [Michel Hervé] dans les trois livres qu'il a écrits ou co-écrits. (Brière, 2019, p. 66)

Cette philosophie est hétéroclite et fait appel à des origines diverses (Brière fait référence à Hannah Arendt, Michel Rocard ou encore Daniel Cohn-Bendit) mais reste guidée, selon l'auteur, par une « intuition fondatrice » ...

Aussi assure-t-il [Michel Hervé] aujourd'hui s'être ingénié dès l'origine à concevoir, par tâtonnements successifs, c'est-à-dire sans modèle théorique préétabli, une entreprise dans laquelle, selon ses propres mots, « il n'y ait pas d'exécutants. » Telle serait l'intuition fondatrice qui aurait, du moins officiellement, dans le récit qu'en fait le fondateur, présidé au développement du Groupe Hervé. (Brière, 2019, p. 68)

... et le désir de mettre sur pied une « société sans centre. »

Par « société sans centre », il entend une société libérée des dirigeants/managers et des fonctions centrales (État ou siège social), de toute croyance en une transcendance (supposée centralisatrice du pouvoir), ce qui veut dire, appliquée à l'entreprise, une société commerciale dans laquelle il n'y aurait ni chefs, ni fonctions support, ni aucune « mentalité hiérarchique » (assimilée à une croyance en un « ordre sacré »,

ce que signifie étymologiquement le mot hiérarchie). (Brière, 2019, p. 69)

Tout au long de son exposé, Brière décortique méthodiquement et patiemment les manières dont cette philosophie d'entreprise s'exerce dans l'organisation, au niveau de sa structure, de ses processus décisionnels, de la conduite des réunions, ou dans la conception des rôles de management. Progressivement, l'auteur constate des écarts de plus en plus profonds entre cette philosophie et la réalité vécue dans l'entreprise et, démontre très certainement l'un des principaux risques auxquels font face les dirigeants revendiquant la « libération » de leur entreprise, celui :

de contradictions entre l'apparence et la réalité, entre le discours des dirigeants, fortement idéologique et « disruptif », et la pratique opérationnelle observée, somme toute assez traditionnelle (organisation hiérarchique, management situationnel fondé sur le contrôle, présence de fonctions supports, captation de valeur financière par l'actionnaire) en dépit de particularités notables : réseau d'informateurs internes, structuration en petits collectifs de travail, volonté de développer et promouvoir des intra-entrepreneurs, etc. (Brière, 2019, p. 104)

L'étude de Brière a un autre intérêt, celui de montrer que les motivations altruistes ne sauraient suffire à expliquer les démarches de « libération ». En effet, à côté des motivations personnelles des dirigeants, l'enquête conduite par Weil et Dubey évoque des motivations d'ordre économique. Les entreprises choisissant de s'engager dans des démarches de « libération » cherchent davantage d'agilité pour répondre à un contexte incertain, veulent intégrer des fonctionnements d'amélioration continue, ou encore favoriser l'intelligence collective. Certains membres d'organisations dites libérées évoquent ainsi le bénéfice acquis en termes d'image et de marque employeur. Par exemple :

La modernité revendiquée par le SPF Mobilité et Transports attirerait, par exemple, de plus en plus de jeunes. Quentin Druart, DRH de ce service fédéral au moment de notre enquête, précise que « la génération Y s'approche du ministère pour satisfaire une quête de sens, plutôt que pour s'assurer une bonne retraite. (Weil & Dubey, 2020, p. 61)

Le périmètre et les sujets de la libération

Bien que les dirigeants représentent une pièce maîtresse des processus de « libération », la focalisation sur leurs motivations ne suffit pas à comprendre l'ampleur des changements qu'une « libération » d'entreprise peut engendrer.

Pour Weil et Dubey, les démarches d'autonomisation intègrent généralement deux logiques : une logique « dure » qui apporte

des changements d'ordre structurel, et une logique « molle » qui appelle plutôt à un changement d'état d'esprit, de *mindset*.

Dans le cas de changements « durs », les modifications structurelles s'intéressent à :

[...] la constitution d'équipes désormais qualifiées d'autonomes, à une simplification de la ligne hiérarchique et à une redéfinition des compétences ou des modes d'intervention des fonctions supports. (Weil & Dubey, 2020, p. 65)

Pour les auteurs, cela traduit une volonté de changer la nature du management plus que de le supprimer.

Autrement dit, le management serait toujours nécessaire, mais il ne devrait plus avoir le goût, ni l'odeur du management traditionnel – un management sans managers qui correspond à l'air du temps, comme le Coca Zéro, la viande sans bœuf ou les œufs sans poule. (Weil & Dubey, 2020, p. 68)

Les modifications structurelles engendrées par des démarches de « libération » posent ensuite la question du champ laissé à l'expression de l'autonomie au sein de l'organisation. Sur ce point, Weil et Dubey proposent une grille d'analyse en trois niveaux de l'autonomie au travail, issue des travaux d'Emilie Bourdu et ses coauteurs (Bourdu *et al.*, 2017) :

- Le niveau 1 de l'autonomie est centré sur la tâche et le degré de latitude laissé au salarié dans ses opérations.
- Le niveau 2 se définit par le pouvoir d'influence exercé par le salarié sur l'environnement organisationnel. Il s'agit principalement de mesurer la capacité des salariés à peser sur les décisions opérationnelles.
- Le niveau 3 se focalise sur l'implication des salariés dans la gouvernance de l'entreprise.

Hormis pour les SCOP, Weil et Dubey constatent que :

[...] la personne du dirigeant et la gouvernance font clairement partie des zones rouges et ne sont pas objet de délibération.

Ni les attributions, ni le choix des dirigeants, ni l'arbitrage de répartition des richesses produites entre, d'une part, la croissance de l'entreprise (investissements, y compris en formation) et, autre part, le partage de la valeur créée entre les clients, les actionnaires, les dirigeants et les salariés, voire des tiers, n'ont été mentionnés par les interlocuteurs de notre échantillon. (Weil & Dubey, 2020, p. 77)

Ainsi, l'autonomie porterait davantage sur l'exécution du travail opérationnel propre à chacun et sur l'organisation du travail, c'est-à-dire la coopération dans le travail. Sur ce point, l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty apporte quelques précisions sans remettre radicalement en cause ce constat. S'agissant de la question de la politique salariale, celle-ci semble revêtir une importance particulière dans certaines démarches de « libération », bien que l'objectif recherché ne soit pas un partage purement égalitaire de la valeur entre salariés.

À titre d'exemple, chez Pêcheur.com :

Le DG s'est attaché avec sa nouvelle équipe de direction à refondre la politique de rémunération :

“Comme je le dis depuis le début, la question fondamentale est la répartition de la valeur créée, je ne sais pas aujourd’hui, n’est-elle pas répartie de manière subjective ?”

Ce système, considéré comme largement discriminant et ce, compte tenu de son héritage historique, doit être repensé en premier lieu afin d’élaborer un « nouveau pacte social ». Selon le DG,

“La politique salariale cristallise beaucoup de chose. Maintenir la même politique salariale aurait été le symbole de ce qui se faisait avant... Il faut casser les habitudes du passé.”

Sa philosophie :

“Volontairement inégalitaire mais plus équitable ! J’essaie de payer au plus près de ce que cela rapporte ! Je suis l’ennemi d’un égalitarisme plat”. (Marmorat & Nivet, 2019, p. 115)

La question du partage de la valeur joue donc un rôle particulier. C’est l’un des marqueurs du changement. Chez Pêcheur.com, les modalités d’attribution des primes ont été décidées en concertation avec les salariés à travers « *un système variable et individualisé fondé sur un modèle d’auto-évaluation originale* » (Marmorat & Nivet, p. 115). Le critère d’équité se fonde donc sur une autoévaluation des salariés mêlant niveau de compétence perçu, engagement et *leadership* perçus et capacité à se développer personnellement. Cette autoévaluation se matérialise par une échelle à cinq niveaux. Lorsque le salarié estime qu’il a augmenté d’un niveau, il peut déclencher une procédure de réévaluation de son salaire. Une commission de cinq collègues (dont deux tirés au sort) est alors chargée de trancher son cas, s’appuyant sur des cas concrets. À noter que le *leader* de chaque équipe assiste également la commission.

Un autre chapitre de cet ouvrage évoque également la question du partage de la valeur ajoutée. L’auteur décrit le fonctionnement d’un processus de réévaluation des salaires dans une PME fonctionnant en holacratie.

En cohérence avec l’organisation holacratique de l’entreprise, le cercle RH s’est attelé à la définition d’un mécanisme participatif de revalorisation salariale. [...] Cela s’est concrétisé par les clés de répartition suivante : une part limitée du budget (jusqu’à 20 % de l’enveloppe financière) servira de rattrapage afin de corriger des erreurs manifestes d’appréciation de fixation des salaires par rapport à ce qui se fait habituellement sur le marché, tandis que le reste du budget sera réparti individuellement sur la base de critères relatifs au résultat et à l’implication de chacun, après évaluation d’une commission ad hoc, désignée à la fois par le cercle RH et par l’ensemble des salariés. (Battistelli, 2019, p. 239)

Quid du contrôle dans les entreprises libérées ?

Dans les démarches de libération relatées dans les deux ouvrages, la question du contrôle apparaît en filigrane. Comme le disent justement Weil et Dubey :

Dans l'autonomie, que reste-t-il du contrôle ? La question du pouvoir de contrôle est souvent assez révélatrice de la nature de la transformation et de son niveau de maturité. (Weil & Dubey, 2020, p. 83)

Les mêmes auteurs remarquent d'ailleurs la présence de nombreuses modalités de contrôle dans les entreprises investiguées : résidu de contrôle hiérarchique, contrôle par les pairs, contrôle par les procédures, contrôle par la médiation du collectif, contrôle social et autocontrôle :

Lorsqu'un dossier est traité, il faut instituer [...] des validations quand c'est nécessaire. [...] Nous avons un droit de regard. [...] On est passé d'une hiérarchie verticale à une hiérarchie horizontale. Avant, on rendait compte à notre responsable. Maintenant, on est contrôlé par tout le monde. C'est pire hein ! (Weil & Dubey, 2020, p. 84)

Les démarches d'entreprises libérées semblent effectivement apporter leur lot d'ambiguïtés sur l'exercice du contrôle. Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg consacrent d'ailleurs un chapitre à ce sujet (Gilbert *et al.*, 2019, pp. 191-219). Les auteurs proposent une relecture de deux cas emblématiques de transformation d'entreprise libérée (Poult et Chrono Flex) à partir d'un paradoxe qui caractérise les deux organisations : celui de la libération sous contrôle.

Malgré les libertés acquises par les opérateurs, en termes de liberté d'exécution ou de marge de manœuvre financière,

Il semble que le contrôle n'ait pas disparu, mais qu'il se soit renouvelé, et qu'il y ait donc coexistence entre autonomie et contrôle.

[...] On s'aperçoit que les opérateurs se trouvent en contact avec de nombreux acteurs, en particulier des « experts », ou encore des animateurs, ou des coachs, qui peuvent être porteurs de formes de contrôle qui s'exercent sur le travail. (Gilbert *et al.*, 2019, pp. 204-205)

De la même manière, des mécanismes de standardisation des normes semblent également prendre le pas sur un contrôle formel : c'est le paradoxe de la liberté contrainte par les valeurs.

Si la liberté individuelle est fortement mise en avant dans les deux entreprises observées, elle est aussi associée à l'existence de valeurs fortes, que l'on peut repérer comme propres à l'entreprise, mais aussi plus largement au mouvement des entreprises libérées (Gilbert *et al.*, 2019, p. 208).

Plus généralement, l'émergence de la figure de *coach* (pouvant aussi s'appeler animateur, *team leader*, etc.) est l'une des conséquences directes de démarches de libération. Sur ce point Théo Holz, relatant la transformation d'une entreprise du secteur des bio-médicaments, pose la question de la relation entre la figure de *coach* et le retour d'un cadre hiérarchique.

En mars 2016, [...] le président crée ainsi le statut de coach, qui remplace celui de générateur d'autonomie et comporte un rôle d'autorité formelle. Pour lui il ne s'agit pas de revenir au paradigme hiérarchique fondé sur le pouvoir mais d'installer une autorité fondée sur l'organisation de la coopération au-delà des intérêts individuels. (Holz, 2019, p. 180)

Pour Holz, cette présumée opposition entre une posture de *coach* et une posture hiérarchique chez les managers est le résultat d'un postulat erroné des promoteurs de l'entreprise libérée. Il fait notamment état de :

[...] une diabolisation de l'autorité hiérarchique, et une stigmatisation de tout ce qui pourrait ressembler à une posture « haute », alors même que certaines situations peuvent en tout bon sens le demander. (Holz, 2019, p. 185)

Ainsi les démarches de libération concentrent-elles des questionnements centrés sur le rôle du dirigeant, l'étendue de la libération et les mutations des formes de contrôle. Une autre problématique tient aux effets concrets de cette « libération ». Comment est-il possible de les aborder ?

Les effets de la libération

Au-delà des motivations, humanistes ou économiques, des entrepreneurs, que peut-on attendre d'une démarche de libération ? Plus exactement, quels sont les effets concrètement attendus d'une autonomisation progressive de l'organisation ?

Effets concrets attendus et effets pernicioux

Pour Léonard et Karsenty, les effets théoriques d'une démarche de libération vont au-delà des aspects purement managériaux. Ils synthétisent trois types d'effets théoriques (Léonard & Karsenty, 2019, p. 32) :

- *Effets sur les activités des équipes et le management* : meilleure organisation du travail, meilleurs outils, polyvalence, capacité supérieure à résoudre les problèmes ;
- *Effets sur les performances* : amélioration de la qualité du travail, développement de compétences individuelles et collectives ;
- *Effets sur la santé* : meilleure régulation de la charge du travail, amélioration de la qualité du vivre-ensemble, satisfaction au travail, réduction de l'absentéisme, réduction du *turn-over*.

Cette grille a notamment été mobilisée par les auteurs dans le cadre d'un accompagnement afin de constater les effets concrets

d'une démarche de responsabilisation au sein d'une équipe SI de Michelin (un collectif de 1000 personnes). Il est intéressant de noter que les auteurs de l'étude, d'une durée de six mois, concluent à des effets contrastés.

- Les effets les plus marqués ont trait à l'activité et au management. La démarche a ainsi, semble-t-il, eu des effets structurels manifestes. Leonard et Karsenty concluent par exemple à une organisation du travail plus normée, à la construction de nouveaux outils de suivi du travail, à des interactions plus fluides permettant un traitement accéléré des problématiques opérationnelles, mais ils relèvent aussi un « *inconfort de la position des managers par rapport à la prescription de proximité* » (Leonard & Karsenty, 2019, p. 58).
- Les effets sur les performances semblent également encourageants. Les *bugs* détectés par l'équipe sont en baisse par exemple.
- Par contre, les effets sur la santé sont les plus contrastés. La période de l'étude a notamment connu une hausse du nombre moyen d'arrêts-maladie tandis que la satisfaction a, semble-t-il, augmenté.

Les auteurs concluent ainsi que :

Si l'on constate de réels effets bénéfiques de la responsabilisation sur l'organisation du travail, la qualité du travail produit et la satisfaction au travail des salariés concernés par la responsabilisation, ces effets ne doivent pas en masquer plusieurs limites [...] :

- Le manque de prise en compte de la réalité du travail du manager, qui rend quasi impossible pour lui d'assurer la proximité et le soutien aux personnes [...]
- L'absence d'anticipation, dans la conception et la mise en œuvre de la transformation, des difficultés des équipes à gérer les interfaces avec les acteurs externes [...]
- L'absence d'aménagement de l'activité des équipes pour mettre en application la transformation dans de bonnes conditions. (Leonard & Karsenty, 2019, p. 60)

L'étude de Léonard et Karsenty montre ainsi une nouvelle facette de l'organisation libérée : celle de son adoption dans le contexte d'un grand groupe, en l'occurrence Michelin. Ces organisations semblent faire face à un dilemme particulier :

La responsabilisation doit-elle se traduire par la création de règles propres à chaque collectif, hors d'atteinte des managers mis à distance et, par voie de conséquence, hors d'atteinte de l'organisation ? (Leonard & Karsenty, p. 61)

Les processus de libération des entreprises auraient donc, dans certains cas, des effets induits incompatibles avec les intérêts même de l'organisation. C'est aussi ce que semble montrer l'étude de Richard et Christin portant sur un cabinet de consultants fonctionnant en holocratie (Richard & Christin, pp. 248-273). Les auteurs évoquent les contradictions du modèle organisationnel de l'holocratie censé pourtant organiser l'autonomie en décentralisant systématiquement le pouvoir dans l'entreprise. En effet, si l'holocratie, toujours selon les auteurs, offre des processus efficaces

de responsabilisation, le modèle a aussi son « côté obscur » (Richard & Christin, p. 260). Notamment, les individus interrogés font état d'une certaine démotivation due à ce qu'ils considèrent être l'organisation de leur interchangeabilité.

C'était juste insupportable. Ils m'ont enlevé le rôle parce qu'ils pensaient que quelqu'un qui avait vécu une expérience similaire pouvait mieux le remplir. Moi j'ai vécu de manière hyper violente. [...] Dans cette expérience, on fait de l'holocratie pure, et moi je suis censé bien le vivre. (Richard & Christin, 2019, p. 262-263)

D'une certaine manière, les critiques faites au modèle holocratique en rejoignent d'autres qui ont pu être établies à l'encontre du taylorisme.

Moi qui ai tendance à avoir des états d'âme et à me demander comment je devrais réagir, là j'applique un formalisme de questionnement et je reste au niveau des rôles déterminés par le système. [...] Finalement, on peut dire qu'un robot en holocratie serait « heureux » parce qu'il réaliserait son travail. (Richard & Christin, 2019, p. 265)

À la recherche d'un nouveau souffle entrepreneurial

Certaines entreprises étudiées se lancent expressément dans une « libération » à des moments critiques de leur développement : remplacement d'un DG (Pêcheur.com), résultats en baisse (Chrono Flex, Poulton), refus d'une proposition de rachat, besoin d'innovation produit pour consolider sa place sur le marché, ou encore succession (Lippi).

Ainsi, la transformation des organisations dites libérées semble aussi être une occasion pour la direction de chercher un nouveau souffle organisationnel, d'entamer une nouvelle phase de développement, plus en phase avec le contexte. Nous identifions notamment deux effets communs aux entreprises étudiées qui témoignent de cette volonté de chercher un nouveau souffle pour l'entreprise : la création d'un environnement de travail plus épanouissant et un renouvellement du *leadership*.

L'aménagement d'un cadre de travail agréable, ouvert, est en effet l'une des récurrences des expériences de libération. À titre d'exemple :

L'emphase est mise sur l'aménagement d'un cadre de travail agréable favorisant une motivation intrinsèque. Dans les différentes parties de l'entreprise, des investissements sont engagés pour améliorer l'ergonomie des postes de travail. (Battistelli, 2019, p. 231)

Idem,

Dans l'entreprise Pêcheur.com, l'espace a été complètement reconfiguré et, ce notamment, afin de décroiser l'organisation, supprimer les silos et favoriser la transversalité entre les pôles. (Marmorat & Nivet, 2019, p. 124)

Le chapitre proposé par Xavier Retaux précise justement comment une expérience de libération ambitieuse en premier lieu d'agir sur l'environnement de l'entreprise (Retaux, 2019, pp. 137-163), en se référant au concept ergonomique d'environnements capacitants, définis comme des environnements techniques sociaux et organisationnels qui fournissent aux individus l'occasion « de

développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et leurs modes opératoires, c'est-à-dire leur autonomie » (Retaux, 2019, p. 141).

S'appuyant sur une étude de cas, une firme alsacienne, l'auteur décrit l'entreprise libérée comme un environnement partiellement capacitant. Notamment, il conclut à trois principaux freins empêchant son développement :

- L'émergence de nouvelles formes de contrôle qu'il qualifie de « contrôle horizontal par ses pairs et de développement d'une "hiérarchie naturelle" » (Retaux, 2019, p. 160) ;
- Un manque de discussions sur le fonctionnement même de l'organisation ;
- Une faiblesse des compétences à échanger d'au moins une partie des salariés.

Ces deux derniers points sont notables. Nous avons effectivement été frappé, après lecture des deux ouvrages, par les métaphores utilisées dans les organisations pour mettre des mots sur le besoin des entreprises à accroître leur capacité de *leadership*.

Dans le groupe Hervé par exemple, l'exemple le plus étonnant, les salariés sont classés en trois catégories : les dauphins, les moutons et les renards (Brière, 2019, p. 101). Le dauphin est le salarié modèle. Il est autonome, « *se dévoile spontanément devant les pairs, assumant sa singularité et reconnaissant volontiers les insuffisances au cours de la réunion d'équipe mensuelle* » (Brière, 2019, p. 101). Le mouton, au contraire, a besoin d'un *leader*, en l'occurrence d'un dauphin, pour l'éduquer. Tandis que le renard, rusé, excelle pour cacher ses erreurs. Il doit être « supprimé » selon les mots mêmes du PDG. (Brière, 2019, p. 102).

Dans une autre entreprise, les directeurs généraux prennent le sobre statut d'« animateurs », les chefs de service de



« générateurs d'autonomie », tandis que les opérationnels sont plus énigmatiquement qualifiés d' « accoucheurs ». Ainsi :

Les trois directeurs généraux animent chacun une « zone de bienveillance », correspondant à leur ancien périmètre de responsabilité hiérarchique (Industrie, Commerce, R&D). La fonction de générateur d'autonomie est exercée par les anciens chefs de service. Il leur est demandé d'abandonner toute activité de gestion de l'activité. Leur nouveau rôle consiste à faciliter la tâche des opérationnels, à les aider à prendre du recul et à développer leur autonomie. [...] Les accoucheurs quant à eux jouent un rôle d'animation de proximité au sein des équipes autonomes. Ils agissent en sorte que les membres de l'équipe puissent régler entre eux toutes les questions de gestion quotidienne de l'activité. (Holz, 2019, p. 170)

Dans les expériences de libération, les acteurs en charge du processus, souvent les dirigeants, s'évertuent donc à créer un cadre permettant à l'ensemble des salariés d'exprimer leur autonomie. Ce cadre est d'autant plus nécessaire que, suite à une démarche de « libération », les rôles de *leadership* ne sont parfois plus exercés.

Nous en avons conclu que lors de la mise en place d'un modèle d'entreprise libérée, les rôles managériaux précédemment exercés par l'encadrement ne sont pas nécessairement pris en charge de façon naturelle par les équipes. (Holz, 2019, p. 172)

Néanmoins, ce cadre de l'autonomie se révèle être bien souvent le reflet des croyances du dirigeant, mais aussi de la culture de l'organisation.

Michel Hervé considère qu'il faut discriminer et, dans une équipe de travail, ne pas considérer tout le monde de la même manière : les « enfants » (non autonomes) doivent être traités comme des enfants, les « adolescents » (suiveurs) comme des adolescents et les adultes seulement comme des adultes. La conséquence qu'il en tire est que les salariés non autonomes doivent désormais avoir un chef, les salariés peu autonomes doivent avoir un leader et seuls les salariés autonomes doivent bénéficier d'un « manager catalyseur ». (Brière, 2019, p. 99)

La libération par des modèles organisationnels de rupture « déjà pensée » ou l'effet « chamboule-tout »

Weil et Dubey expliquent parfaitement l'idée de cette partie.

Une idée latente se retrouve chez plusieurs de nos interlocuteurs : un changement organisationnel, quel qu'il soit, a toujours des valeurs positives (Midler, 1986). C'est une opportunité de casser les routines, de lutter contre la sclérose, de revoir certaines habitudes de travail, voire certaines rentes de situation ou privilèges, sans pour autant remettre en cause directement les collaborateurs (Weil & Dubey, 2020, p. 61).

Cette tentation du chamboule-tout (Weil & Dubey, 2020, p. 61) est bien présente dans les démarches de libération.

Ces principes [ceux de l'entreprise libérée] sont sous-tendus par une conception de l'organisation, comme reposant... sur la

désorganisation. Casser les routines et désorganiser les structures constituent une modalité normale de fonctionnement. (Gilbert *et al.*, 2019, p. 193)

Ce trait caractéristique de l'entreprise libérée est d'autant plus marqué lorsque les transformations organisationnelles sont réalisées à l'aide de modèles prêts-à-l'emploi, comme l'holocratie par exemple. Ainsi, Weil et Dubey préfèrent quant à eux distinguer transformation par basculement, marquée par une certaine radicalité, et transformation par expérimentation, plus progressive et réversible (Weil & Dubey, 2020, p. 107).

Le degré de radicalité d'une libération semble donc être laissé à l'appréciation des dirigeants, ceux-ci restant maîtres à bord.

Conclusion

Les deux ouvrages portent une ambition commune, celle de délivrer une approche pragmatique de l'entreprise libérée et de s'intéresser aux effets de démarches de libération d'entreprises.

Globalement que peut-on tirer de la lecture de ces deux ouvrages ? Premièrement, l'investigation sur le phénomène des entreprises libérées n'est pas terminée. Les auteurs appellent notamment à regarder du côté des grands groupes. Deuxièmement, nous reprendrons ici les mots de Thomas Coutrot qui s'est livré à l'exercice de la synthèse de l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty. Selon lui, le mouvement des entreprises libérées porte essentiellement l'ambition de renouveler l'exercice de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises plutôt que d'étendre le champ de la démocratie dans l'entreprise.

Il s'agit de dépasser les limites de la démarche de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) qui, malgré les ronflantes chartes adoptées depuis vingt ans par la plupart des multinationales, n'a infléchi que marginalement les impacts sociaux et écologiques de la production. (Coutrot, 2019, p. 279-280)

L'entreprise libérée ne vise pas à étendre la démocratie dans l'entreprise mais à réorganiser les formes de contrôle capitaliste dans l'entreprise pour en faire assumer les aspects opérationnels quotidiens par les individus et les équipes, au sein de structures à la finalité inchangée. (Coutrot, 2019, p. 285) ■

Références

- Arendt Hannah (1961) *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- Battistelli Matthieu (2019) "Collégialité et participation des équipes opérationnelles : le partage des décisions RH au sein d'une PME holocratique", in Karsenty Laurent [ed] *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 221-247.

- Bourdu Émilie, Péretié Marie-Madeleine & Richer Martin (2017) *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité*, Paris, Presses des Mines/Transvalor, La fabrique de l'industrie.
- Brière Thibaud (2019) "Le Groupe Hervé ou les ambivalences de la vertu", in Karsenty Laurent [ed] *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 66-105.
- Clot Yves (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, la Découverte.
- Coutrot Thomas (2019) "Alors finalement : 'libérer l'entreprise, ça marche ?'", in Karsenty Laurent [ed] *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 277-290.
- Detchessahar Mathieu (2019) *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle cité.
- Dumez Hervé (2016) "Bilan de deux années de séminaire 2014 – 2016 sur l'innovation managériale", Paris, Collège des Bernardins.
- Endenburg Gerard (1998) *Sociocracy as Social Design: Its Characteristics and Course of Development, as Theoretical Design and Practical project*, Utrecht, Eburon.
- Getz Isaac & Carney Brian (2012) *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- Gilbert Patrick, Teglborg Ann-Charlotte & Raulet-Croset Nathalie (2017) "L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?", *Gérer et Comprendre*, n° 127 (mars), pp. 38-49.
- Gilbert Patrick, Raulet-Croset Nathalie & Teglborg Ann-Charlotte (2019) "Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : des effets paradoxaux ?", in Karsenty Laurent [ed] *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 191-218.
- Holz Théo (2019) "Les mutations du management dans les entreprises libérées : vers un renouveau du leadership ?", in Karsenty Laurent [ed] *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 165-190.
- Karsenty Laurent [ed] (2019) *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès.
- Laloux Frédéric (2015) *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino.
- Léonard Domitille & Karsenty Laurent (2019) "Michelin : l'entreprise qui voulait responsabiliser ses équipes informatiques", in Karsenty Laurent [ed] *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 23-63.
- March James & Olsen Johan (1983) "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life", *American Political Science Review*, vol. 78, n° 3, pp. 734-749.
- March James (2000) "Organisations prosaïques et leaders héroïques", *Gérer et Comprendre*, n° 60 (juin), pp. 44-50.
- Marmorat Sophie & Nivet Brigitte (2019) "Au-delà de la 'libération', la création 'chemin faisant' d'une aventure entrepreneuriale inclusive et participative : le cas de la PMS Pêcheur.com", in Karsenty Laurent [ed] *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 109-136.
- Mayo Elton (1949) "Hawthorne and the Western Electric Company", in Pugh, Derek S. (1984, 2nd ed) [ed] *Organization Theory*. Middlesex, Penguin Books, pp. 279-292.
- McGregor Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*, New-York, MacGraw Hill.
- Midler Christophe (1986) "La logique de la mode managériale", *Gérer et Comprendre*, n° 3 (juin), pp. 74-85.
- Peters Tom (1992) *Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New-York, Alfred A. Knopf.

- Retaux Xavier (2019) “L’entreprise libérée : une environnement capacitant”, in Karsenty Laurent [ed] *L’entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 137-163.
- Richard Damien & Christin Jean-Luc (2019) “Les effets réels d’un système holocratique et de nouvelles perspectives”, in Karsenty Laurent [ed] *L’entreprise libérée, ça marche ?*, Paris, Octarès, pp. 249-273.
- Rigal Vincent & Weil Thierry (1986) “Les pannes dans l’industrie”, *Gérer et Comprendre*, n° 2 (mars), pp. 5-9.
- Robertson Brian (2016) *La révolution Holacracy*, Paris, Alisio.
- Weil Simone (1951) *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard.
- Weil Thierry & Dubey Anne-Sophie, (2020) *Au-delà de l’entreprise libérée. Enquête sur l’autonomie et ses contraintes*, Paris, La Fabrique de l’industrie.
- Zobrist Jean-François (2013) *La belle histoire de Favi : l’entreprise qui croit que l’homme est bon*, Courbevoie, Humanisme et organisations.

Quand les dirigeants parlent transformation numérique : le retour du stratégique

À propos de *La Transformation numérique et les patrons* de Christophe Deshayes

Margaux Grall

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Alors que les publications, les ouvrages, les conférences s'enchaînent autour de la transformation numérique et que de nombreuses grandes entreprises l'inscrivent comme l'un des piliers de leur stratégie, il est encore aujourd'hui complexe de déchiffrer de manière exhaustive toutes les dimensions de ce phénomène protéiforme. Lors des grands rendez-vous annuels, les derniers *start-uppers* viennent présenter leur jeune pousse et la manière dont elle révolutionnera le monde, les grands *leaders* des cabinets de conseil font la promotion des dernières technologies et de leurs usages, mais peu de place est alors laissée aux dirigeants des grandes entreprises dites « traditionnelles », pourtant plus impliquées que jamais par cette (r)évolution. Doit-on en déduire qu'ils ne se sentent pas concernés et que le phénomène se situe en dehors de leur collimateur ou n'est-ce qu'un *a priori* ?

En cinq chapitres, Christophe Deshayes nous emmène dans les réflexions des grands responsables pour nous permettre de comprendre comment ceux-ci se saisissent du phénomène de la transformation numérique et donne à voir au lecteur une grande richesse de cas explicités par les dirigeants eux-mêmes.

Les enjeux de la transformation numérique pour les dirigeants

Le premier chapitre résume les six grands enjeux induits par la transformation numérique que les dirigeants identifient :



1. Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.

2. Baidu, Alibaba, Tenscent, Xiaomi.

3. Netflix, Airbnb, Tesla, Uber.

- La mutation du paysage concurrentiel avec la montée en puissance des GAFAM¹ pour certains devenus des médias internationaux, des BATX² et leur maîtrise des nouvelles chaînes logistiques mais aussi les NATU³ qui ont su innover en construisant leur avantage concurrentiel autour de la mutualisation des actifs.
- Le nouveau comportement hyper-connecté du consommateur, qui impose aux entreprises établies de faire preuve de flexibilité et de réactivité pour modifier durablement la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients.
- La notion de sur-mesure notamment permise par les imprimantes 3D, et la logistique qu'ils perçoivent comme étant au cœur des stratégies digitales.
- L'humain lui-même, puisque selon les dirigeants, le digital n'aurait de sens que s'il permet d'unir les hommes.
- La frénésie de l'innovation que les technologies ont suscitée et qui suppose désormais de parler d'innovation continue.
- La capacité à hybrider à la fois les nouveaux modèles en croissance et les anciens qui, quant à eux, restent forts de leur histoire, de leurs ressources et de leur apprentissage, comme le précise l'auteur lui-même :

[...] l'adaptation à la modernité numérique souligne une forme de réinvention permanente qui tranche avec l'expression « transformation numérique » : celle-ci pourrait en effet laisser penser qu'une fois « transformée digitalement », l'entreprise pourra se reposer sur ses acquis. La nature profonde de l'entreprise a toujours été de coller à une société changeante. Rêver d'une entreprise durablement débarrassée de la menace concurrentielle serait naïf, donc coupable. (*op. cit.*, p. 33)

Le deuxième chapitre vient démentir un préjugé trop souvent avancé et selon lequel les dirigeants ne disposeraient pas des compétences digitales nécessaires à la maîtrise du phénomène. Si bien des dirigeants sont familiers depuis toujours des sciences et des technologies au point d'en avoir fait le principal levier de leur réussite, pour la grande majorité des autres leur rapport au digital a longtemps été plutôt distant. Ces profils de dirigeants ont donc su engager un processus de changement de perception de l'informatique qu'ils considéraient au départ comme une logistique compliquée et coûteuse, pour percevoir cette nouvelle discipline comme une aventure sociale, culturelle et accélératrice d'innovation. Le chapitre aborde ainsi la manière dont ces mêmes dirigeants, s'ils ne disposent pas des compétences intrinsèques de par leur parcours, s'entourent et comment ils réfléchissent leur organisation selon les enjeux de leur industrie : créer une position de *Chief Digital Officer*, revoir les Conseils d'Administration ou encore inclure les organisations professionnelles dans la démarche sont autant de tactiques explicitées dans cette section et qui doivent garantir tant la création de valeur que la sécurité des organisations et de leurs salariés, comme l'explique Marylise Léon, Secrétaire Générale Adjointe de la CFDT :

Quand nous avons demandé à ces administrateurs syndicaux comment on pouvait les aider à remplir cette mission, leur première demande a été de les aider à décrypter la stratégie digitale des entreprises. En effet, l'entreprise ne prend pas toujours le temps d'expliquer cette stratégie et a tendance à glisser un peu vite sur les enjeux liés à ces stratégies. Nous avons donc aidé ces administrateurs à travailler pendant une journée sur une petite grille d'analyse, sur les questions à poser pour faire un peu poil à gratter comme nous savons le faire à la CFDT, mais en dosant le type de questions, car bien sûr, le conseil d'administration n'est pas un lieu de revendication. (*op. cit.*, p. 56)

Le troisième chapitre porte sur l'un des acteurs majeurs de la transformation numérique : le client. L'avènement de l'ère digitale est synonyme de personnalisation, d'instantanéité, de transparence, d'évaluation... La façon d'entretenir une relation pérenne avec le client change donc radicalement et capter son attention devient la première des préoccupations. La qualité de l'expérience client est ainsi mise au cœur des priorités et les dirigeants insistent sur la nécessaire hybridation des relations humaines et digitales pour maintenir et renforcer le lien avec tous. Le chapitre met également en lumière l'enjeu que représente une connaissance fine du client et nuance le rôle joué par la collecte massive de données. Le client est aujourd'hui méconnaissable par essence et s'adapter à la nouvelle psychologie du citoyen-consommateur serait, semble-t-il, plus préoccupant pour les patrons traditionnels que tenter d'occuper tous les espaces digitaux les plus plébiscités, comme le précise Bernard Duverneuil, Directeur Général Adjoint en charge des Systèmes d'Information du Groupe Elix et Président du CIGREF :

Je pense que les entreprises sont sincères dans leurs objectifs d'orientation clients, mais elles n'ont pas toutes la même maturité [...]. On pourrait espérer que les entreprises mettent en place des boucles de retour d'expérience aussi courtes que possible pour progresser rapidement. C'est ce que font tous les grands du digital et que ne font pas toutes les entreprises traditionnelles [...]. Sur un sujet connexe, nous observons que les équipes informatiques, qui étaient traditionnellement loin des clients, sont de plus en plus en prises avec eux. Les services rendus par l'informatique sont de plus en plus massivement destinés aux clients sur des périmètres mondiaux et des accessibilités 24 heures sur 24. (*op. cit.*, pp. 84-85)

La transformation numérique : au-delà de la technologie

Le quatrième chapitre aborde ce que l'auteur appelle « l'ambiguïté technologique ». Parce que la transformation digitale ne se résume pas à la technologie, il semblerait que les dirigeants ne placent pas cet élément au cœur de leur préoccupation et préfèrent orienter leurs actions autour de l'organisation managériale de celle-ci. Toutefois, l'irruption des technologies contemporaines cumulées aux anciens

systèmes posent des questions managériales majeures au sein des directions des grandes entreprises établies. Pour articuler ces technologies sans les opposer, plusieurs modèles d'organisation, parfois antagonistes, sont possibles :

- Unir des compétences hétéroclites au sein d'un même groupe de travail pour délivrer une solution ou à l'inverse séparer les équipes de « l'informatique de gestion » de celles s'occupant des éléments « visibles par le client » ?
- Centraliser les bases pour fiabiliser les données avant de les rendre accessibles à l'ensemble de l'organisation ou au contraire les ouvrir dès la collecte ?
- Entrouvrir la porte des secrets de l'entreprise par le biais des réseaux sociaux ou conserver des pratiques de nature confidentielle ?
- Confier l'innovation à une équipe dédiée ou plutôt l'externaliser pour se concentrer sur des fonctions informatiques classiques et industrialisées ?

Les tactiques organisationnelles sont multiples et dépendent tout autant de la nature de l'activité et de son industrie que de la conviction de chaque dirigeant, qui tente de faire de son organisation un ensemble qui gravite autour de la collaboration. Toutefois, rendre les mécanismes organisationnels plus coopératifs suscite une autre problématique abordée dans ce chapitre : remplacer les anciens outils par de plus récents engendre généralement une superposition de logiciels et d'applications qui complexifie les organisations. Un phénomène que les dirigeants, tels que Albert Lautman, Directeur Général de la Mutualité Française, appellent à maîtriser :

Le Digital c'est chronophage... C'est le problème et la solution en même temps. Pour moi c'est un sujet d'organisation du travail. On refait les mêmes erreurs qu'avec l'informatique des années 60-70, c'est à dire que l'on parle d'outils plutôt que de parler d'organisation. (*op. cit.*, p. 101)

Le cinquième et dernier chapitre, probablement le plus stimulant de cet ouvrage revient aux sources même de la stratégie. La remise en question permanente anime les dirigeants qui la considèrent comme indispensable et naturelle pour renouveler les modèles de leurs grandes entreprises et vient questionner leur essence et leur raison d'être : Quelle est la promesse de ces grandes entreprises face au monde ? Pourquoi leur existence perdurerait-elle... ?

Dans ce chapitre, l'auteur confirme la lucidité des dirigeants, bien conscients de la montée en puissance des *start-up*, avec à leur tête des fondateurs animés non par les aspects lucratifs de leurs activités, mais par leur détermination à vouloir changer le monde. Mais s'ils sont bien conscients du phénomène, ils nuancent toutefois en discutant du caractère darwinien de l'écosystème *start-up*, évoqué par Jacques Aschenbroich, Président Directeur Général de Valéo :

Le monde des *start-up* est un monde darwinien. Pour une *start-up* qui devient Uber, il y en a des milliers d'autres qui meurent en route, en ayant gaspillé de façon cumulée des milliards de dollars, des millions d'heures de travail de gens qui ont accepté de travailler sans être payés dans l'espoir de réussir. Il faut faire extrêmement attention quand on compare ce monde darwinien qui fait émerger quelques grands acteurs très impressionnants qui arrivent à se financer parce qu'ils ont des rêves et que ces rêves se transforment en réalité, avec les sociétés établies qui se transforment, elles, petit à petit. On peut bien sûr citer celles qui disparaissent comme Kodak ou Nokia, mais parmi ces sociétés qui se transforment, il y en a quand même beaucoup qui s'adaptent et qui survivent. (*op. cit.*, pp. 134-135)

Ce témoignage invite à prendre du recul vis-à-vis de l'aptitude ou inaptitude des grandes entreprises établies à se transformer car les dirigeants semblent envisager de tirer leur épingle du jeu à partir des forces différenciantes de leur entreprise et opter pour un changement constant et durable, comme l'envisage Valeo, entre autres :

[...] on fait vivre cent mille personnes tous les jours. Alors bien sûr on regarde attentivement les ruptures possibles, d'où elles viennent mais nous continuons surtout notre business traditionnel, car on ne peut pas être en rupture complète avec les clients qui nous font vivre aujourd'hui. Cependant on se permet régulièrement de faire des choses que nos clients ne font pas et qu'ils ne nous ont pas encore demandées, ce qui nous place en bonne position s'il se trouve, au final, que nous avons raison. (*op. cit.*, p. 136)

Les dirigeants n'omettent pas de discuter des tendances régulatrices sur lesquelles ils portent une attention spécifique, en mentionnant notamment le biais de concurrence. Plusieurs grands industriels déplorent une iniquité de traitement fiscal qui se manifeste de différentes manières et en appellent à des règles concurrentielles uniformes comme Jean-Charles Naouri, Président Directeur Général du Groupe Casino :

Nous avons toutes nos chances pour relever le défi du digital, mais à condition que les règles soient les mêmes pour tous. Aujourd'hui ce n'est pas le cas. (*op. cit.*, p. 133)

Le dernier point abordé dans ce chapitre souligne l'importance pour les dirigeants de se distancier des démarches d'imitation et insiste au contraire sur la nécessité pour les grandes entreprises de cultiver leur singularité. Christophe Deshayes précise que les dirigeants sont ainsi à « *la manœuvre stratégique* » qui s'avère finalement être la mission première de leur mandat :

Cette capacité à résister aux modes, aux modèles prétendument innovants, [...] à la pression des conseillers, est aussi l'une des vertus cardinales des grands patrons, des grands stratèges. Les patrons interrogés ici ont montré des visions singulières et témoigné d'une forme de sérénité et de distance qu'il ne faudrait pas confondre avec l'inaction. Le sang-froid et la conviction de

défendre une vision propre sont deux qualités bien utiles face à l'incertitude. (*op. cit.*, p. 142)

Une avenue de recherches pour la transformation numérique

Si cet ouvrage traite essentiellement du retour des dirigeants à leur mission stratégique, il semble toutefois surprenant qu'il n'aborde pas plus en détails le suivi de performance des grandes entreprises en matière de transformation numérique (Sebastian *et al.*, 2017) : comment les dirigeants suivent-ils le processus de transformation numérique ? Sur quels indicateurs s'appuient-ils ? Quelles sont les instances sur lesquelles ils s'adossent ? Il semble également intéressant de souligner que depuis quelques années, de nombreuses directions générales impulsent la création d'une Direction de la Transformation Digitale. Quels sont leurs critères de motivation ? Comment les dirigeants orientent-ils cette nouvelle direction et la gèrent-ils ?

Dans un même registre, les entretiens menés par Christophe Deshayes auprès de la communauté des dirigeants soulèvent la création d'un poste de Chief Digital Officer, une nouvelle position dont Maurice Lévy nuance l'efficacité :

Les patrons ne savent pas très bien comment faire cette transformation. Alors le plus souvent ils recrutent un Chief Digital Officer à qui ils donnent finalement peu de pouvoir ce qui fait que l'efficacité de ce CDO est assez limitée. Ensuite ils constatent qu'il faut du temps pour que les innovations s'installent, alors ils relativisent et pensent que finalement les entreprises classiques ont un peu de temps devant elles pour réagir. (*op. cit.*, p. 47)

Peut-on pour autant affirmer que le bilan de la transformation des entreprises ayant nommé un CDO ne soit pas notoirement meilleur que celui de celles n'y ayant pas eu recours ? La littérature académique soutient effectivement que la transformation numérique appelle les organisations à nommer un CDO pour les aider à entreprendre leur transformation (Weill & Woerner, 2018). Cependant, peu de recherches décrivent cette position et permettent de comprendre son rôle ainsi que ses implications dans la transformation numérique : pourquoi nommer un CDO ? En quoi sa mission et son périmètre diffèrent-ils d'une entreprise à une autre ? Quelle structure organisationnelle cette position implique-t-elle ?

Ces différentes interrogations pourront donner une continuité à l'ouvrage de Christophe Deshayes. Si l'intérêt premier de celui-ci est de fournir au lecteur une première vision systémique des préoccupations des dirigeants eux-mêmes en matière de transformation numérique, toute son originalité réside dans

l'intensité des verbatims qui y sont retranscrits. De Jacques Aschenbroich, Président Directeur Général de Valéo, à Anne Leitzgen, Présidente de Schmidt Groupe, en passant par les retours d'expérience d'Alexandre Ricard, Président Directeur Général de Pernod-Ricard et d'une quinzaine d'autres grands dirigeants, l'hétérogénéité industrielle est de mise. Elle donne à ce registre une substance empirique qui pourra utilement inspirer les praticiens et les étudiants. Elle pourra également interpeller la communauté de recherche en gestion qui y percevra de nouvelles opportunités de recherche, notamment à travers des études de cas des entreprises qui y sont mentionnées ■



Références

- Deshayes Christophe (2019) *La Transformation numérique et les patrons*, Paris, La fabrique de l'industrie/Presses des Mines.
- Sebastian Ina, Ross Jeanne, Beath Cynthia, Mocker Martin, Moloney Kate & Fonstad Nils (2017) "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation?". *MIS Quarterly Executive Review*, vol. 16, n° 3, pp. 197-213.
- Peter Weill & Woerner Stephanie. L (2018) "Is Your Company Ready for a Digital Future?" *MIT Sloan Management Review*, vol. 59, n° 2, pp. 21-25.

L'incubateur corporate et son institutionnalisation À propos de *Innovation ouverte* de Pascal Latouche

Valentine Georget

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Pascal Latouche est directeur de l'Orange Fab. En parallèle de cette fonction, il a mené une thèse soutenue en 2017 qui est à l'origine de cet ouvrage (Latouche, 2018). Le sujet porte sur l'incubateur *corporate* (IC) et le livre traite le sujet à partir de l'analyse des cas de grandes entreprises françaises. Il répond à plusieurs questions : Qu'est-ce que l'incubateur *corporate* (IC) ? Comment institutionnaliser l'IC au sein des grandes entreprises françaises ? Comment s'opérationnalisent les ICs ?

L'ouvrage est divisé en trois parties. La première partie s'attarde à définir l'IC et ses spécificités. La seconde partie s'intéresse aux dimensions-critiques de son institutionnalisation au sein de la firme. Et enfin la troisième partie illustre les parties précédentes grâce à la description de cinq ICs.

Questions de définition

La notion d'incubateur *corporate* (IC) est en réalité difficile à définir. L'auteur s'appuie sur deux concepts pour mener ce travail de définition : l'innovation managériale et l'innovation ouverte.

L'innovation managériale peut être vue comme « l'adoption, par une organisation, de pratiques et de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer la performance globale » (*op. cit.*, pp. 24-25). Trois dimensions la caractérisent : la nouveauté, l'opérationnalité et l'intentionnalité. Plus précisément, l'innovation managériale apporte la nouveauté par la mise en œuvre de processus opérationnels régis par des



modèles intentionnels. Prenons l'exemple de l'innovation ouverte qui partage ces trois caractéristiques communes avec l'innovation managériale, selon l'auteur. L'innovation ouverte est définie comme un « *modèle intentionnel de gestion des flux de connaissances à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise* » (op. cit., p. 35) qui, par la mise en œuvre de processus et pratiques opérationnels permet la nouveauté en produit, service ou en processus. L'innovation ouverte est alors approchée comme une forme de l'innovation managériale qui permet d'améliorer la performance de la firme en s'appuyant sur un réseau d'acteurs externes à l'organisation. Sa pratique permet d'accélérer l'innovation interne et de créer de nouveaux marchés relatifs à l'usage de ces innovations (Chesbrough, 2006).

Le dispositif d'incubateur *corporate* (IC) est alors vu comme une réponse opérationnelle à l'innovation managériale et, plus spécifiquement à cette forme particulière qu'est l'innovation ouverte. L'IC se situe donc dans ce champ général de l'innovation managériale, et plus particulièrement dans celui de l'innovation ouverte, mais pourquoi est-il si difficile à définir ?

En effet, les définitions recensées dans la littérature ne parviennent pas à s'accorder. La notion trouve ses origines en biologie pour caractériser des dispositifs qui permettent à des organismes vivants de se développer plus rapidement. Puis, par la suite, elle a été transposée au milieu des *start-up* pour désigner des dispositifs qui accompagnent ces jeunes pousses dans leur développement d'affaire. Petit à petit, ces dispositifs externes consacrés « *à la création et au développement de nouvelles entreprises* » (op. cit., p. 41) se sont introduits dans les firmes comme des structures d'un nouveau genre : les incubateurs *corporate*. L'auteur en propose une nouvelle définition basée sur ses observations et recherches : les ICs « *sont des structures qui offrent des services adaptés d'accompagnement à la création et au développement de nouvelles entreprises et dont l'objectif est de développer l'innovation au sein des grands groupes.* » (op. cit., p. 46). Deux catégories d'acteurs peuvent alors intégrer ces structures ; des acteurs internes à l'organisation – les intrapreneurs – et des acteurs externes – les entrepreneurs. À ces deux types d'acteurs correspondent respectivement des stratégies intra- et entre-preneuriales. Par rapport à la littérature existante, l'auteur présente donc une définition plus claire qui a le mérite de mettre en évidence deux types d'acteurs impliqués et les stratégies qui leur sont associées.

La situation est pourtant compliquée du fait qu'il existe un dispositif cousin de l'IC, l'AC ou accélérateur *corporate* qu'il convient

de distinguer alors qu'ils sont souvent confondus en pratique. À partir de ses recherches et observations, l'auteur définit ainsi les accélérateurs *corporate* : « *des structures qui offrent des services adaptés d'accompagnement à la croissance des nouvelles entreprises, et dont l'objet est de préempter des innovations par l'investissement et ou commercialiser des innovations auprès des clients par des partenariats commerciaux* » (op. cit., p. 48). Ainsi, l'IC et l'AC sont tous deux des structures d'accompagnement à destination des nouvelles entreprises, mais ils se différencient par leur intentionnalité. Dans le cas de l'IC, il s'agit d'innover, alors que dans le cas de l'AC, l'intentionnalité est financière.

Le second constat que fait l'auteur, est que très peu de recherches s'attardent à étudier les dimensions critiques de l'institutionnalisation de l'IC au sein des grandes entreprises, notamment françaises.

L'incubateur corporate et son institutionnalisation

Dans cette partie, l'auteur va essayer de construire un modèle de l'institutionnalisation de l'IC comme dispositif au sein des grandes entreprises. Pour cela, il va tout d'abord identifier quatre « portes stratégiques », puis trois attributs organisationnels et, enfin, des « leviers manipulateurs » (le vocabulaire apparaît quelquefois un peu compliqué, ce qui ne facilite pas la lecture, mais cet obstacle mérite d'être surmonté).

Quatre portes stratégiques

Tout IC possède un manager ou responsable, que l'auteur nomme l'architecte « *une personne qui conçoit le parti, la réalisation et la décoration de bâtiments de tous ordres, et en dirige l'exécution* » (op. cit., p. 67). Dans le cas de l'IC, l'architecte est un architecte d'interactions, qui bâtit des ponts entre des acteurs de nature, statut et langage diversifiés. Ces architectes d'un nouveau genre se doivent de « problématiser » l'IC en cherchant à catégoriser le(s) problème(s) organisationnel(s) au(x)quel(s) l'IC répond pour permettre la légitimation et l'institutionnalisation du dispositif au sein de la firme. Selon l'auteur, la problématique générale des ICs consiste en : « *comment innover plus rapidement face à la concurrence, de façon visible pour les clients, avec un objectif de performance pour l'entreprise ?* » (op. cit., p. 69). Ils ont alors une mission d'amélioration de l'image innovante de la firme perçue par les clients, une mission d'accélération dans la proposition d'innovation par la firme – en s'appuyant sur des acteurs externes à celle-ci – et une mission globale d'amélioration de la performance

organisationnelle. Mais comment légitimer, puis institutionnaliser ces missions au sein de la firme ? L'auteur propose « quatre portes d'accès stratégiques » « *qui participent à l'appropriation de l'IC par les acteurs internes, c'est-à-dire sa traduction (pour être compris) par ces derniers* » (op. cit., p. 70). Ces quatre « portes » peuvent également être vues comme quatre étapes pouvant faire passer l'IC de la proto-institution à une véritable institutionnalisation.

La première porte – la « curation managériale » – exprime l'importance d'obtenir un soutien de la part du *top management* et plus généralement des hauts dirigeants de la firme. Affirmer ce soutien du *top management* par des moyens répétés de communications internes et externes, permet de construire – en partie – la légitimité de l'IC et de ses missions.

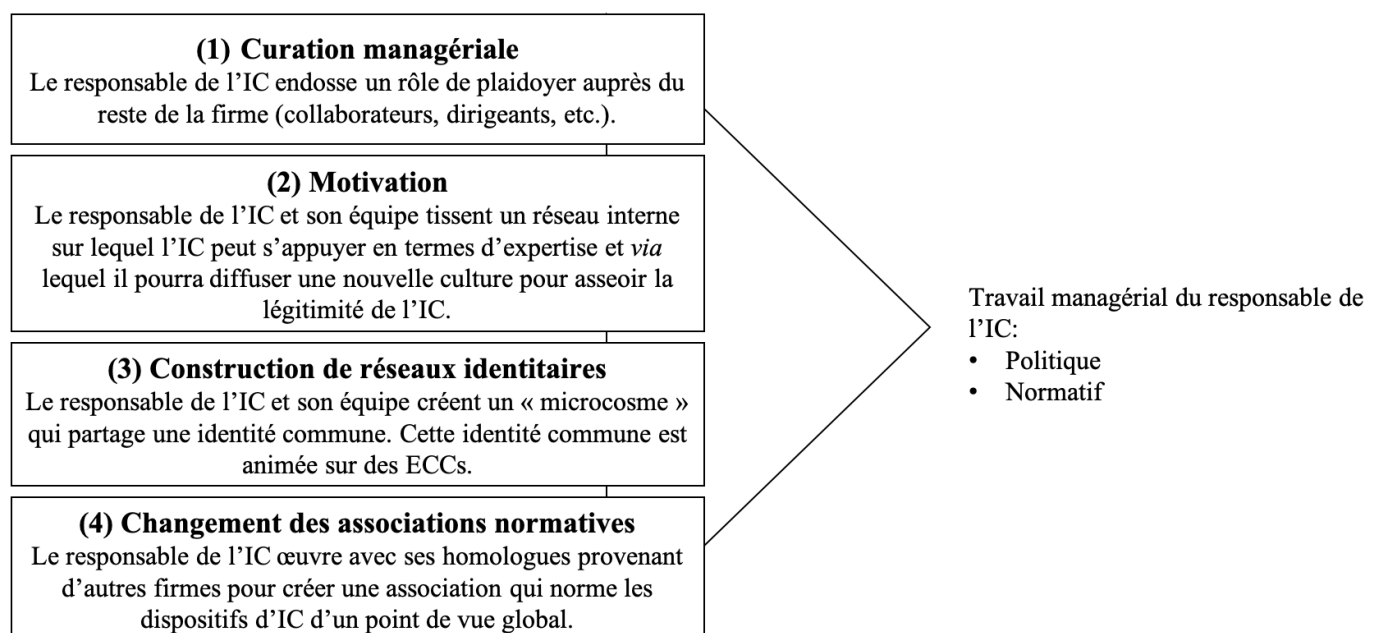
Ce travail de « plaidoyer » ou de « curation » peut amener à inciter les acteurs internes à « prendre part » à cette démarche : c'est la deuxième porte stratégique, dénommée « motivation ». Petit à petit, se tisse un réseau interne sur lequel l'IC peut s'appuyer pour mobiliser des expertises nécessaires à l'évaluation de certains projets, mais également par lequel l'IC pourra diffuser une nouvelle culture pour asseoir sa légitimité et sa connaissance au sein de la firme.

Néanmoins, cette adhésion par réseaux d'acteurs internes reste une étape préliminaire dans l'institutionnalisation de l'IC au sein de la firme. Plus que des « évangélistes » qui diffusent la « bonne parole » et qui font connaître cette structure interne, il est nécessaire de rassembler des contributeurs autour d'une identité commune : c'est la troisième porte stratégique, dénommée « construction de réseaux identitaires ». Ainsi, parmi ces réseaux d'acteurs, il faut pouvoir créer et animer un « microcosme » qui ne compte que quelques acteurs issus de ces réseaux unis par une identité commune. Cette identité commune portée par des événements configureurs de champs (ECC), c'est-à-dire « *des événements pendant lesquels des individus provenant d'organisations diverses et avec des objectifs différents s'assemblent de manière temporaire, voire même une seule fois, dans l'intention d'annoncer de nouveaux produits, de développer des standards dans une industrie, de construire des réseaux sociaux, de reconnaître les avancées, de partager et d'interpréter de l'information et de réaliser des affaires* » (Lampel & Meyer, 2008, p. 1026). Typiquement, dans le cadre des ICs, ce sont des événements liés à la vie du dispositif comme les *pitchdays* ou les comités de sélection, qui réunissent (et/ou impliquent) des acteurs de statuts divers pour échanger autour d'un sujet prédéfini. Ces

ECCs permettent de créer une identité commune entre ces différents acteurs, *in fine* de construire un « champ » d'actions communes. La construction et l'animation d'un réseau d'acteurs privilégiés ne permettent cependant pas – de manière pérenne – d'instituer l'IC, il faut « s'attaquer à l'ADN » même de la firme.

Ainsi, la quatrième porte stratégique – le « changement des associations normatives » – propose de créer des associations regroupant des responsables d'IC afin de créer une nouvelle norme organisationnelle et d'asseoir la légitimité et l'institutionnalisation des ICs au sein des firmes par le poids d'une structure externe et indépendante. À croire que le Ministère de l'Économie et des Finances de Bercy a entendu cet appel, en lançant un groupe de travail sur le sujet et en particulier sur les ICs qui déploient une stratégie intrapreneuriale.

Ces quatre « portes stratégiques » sont, comme on l'a dit, autant d'étapes dans l'institutionnalisation des ICs au sein des firmes. Chacune permet d'œuvrer pour l'institutionnalisation de l'IC au sein de la firme, en ciblant des acteurs dont le statut ou la nature sont plus ou moins stratégiques. Le processus d'institutionnalisation est donc découpé en étapes opérationnelles qui permettent à l'IC de passer d'un état de « proto-institution » à un état d'institution, en passant par des objectifs de connaissance et légitimation du dispositif à des objectifs d'institutionnalisation. Ces portes stratégiques mettent en évidence la double nature du travail managérial du responsable de l'IC pour parvenir à institutionnaliser ce dernier : un travail de nature politique et un travail de nature normative.



Les quatre portes stratégiques

Attributs organisationnels

Au-delà de l'adhésion et l'implication d'acteurs internes ou externes, des « attributs » organisationnels influencent l'institutionnalisation des ICs, qu'il est nécessaire de savoir « manipuler ». Ce sont : l'avantage relatif, la complexité et l'ambiguïté, induits par l'implémentation d'une innovation managériale.

Le premier attribut organisationnel est l'avantage relatif, défini comme « *l'appréciation à partir de laquelle on considère des innovations comme meilleures que celles actuellement utilisées* » (Rogers, 1995 cité in *op. cit.*, p. 86). Plus l'innovation managériale – dans notre cas l'IC – sera appréciée par ses apports, plus l'innovation managériale persistera au sein de la firme.

Ainsi, pour caractériser au mieux les apports de l'IC, il est nécessaire de « problématiser » l'IC. L'auteur nomme « problématisation », « *la formulation du problème à résoudre par une personne ou un collectif de personnes* » (*op. cit.*, p. 68). Concrètement, le responsable de l'IC doit répondre à la question suivante : « à quel(s) problème(s) répond l'IC ? ». Une fois les réponses identifiées, des preuves sont nécessaires pour appuyer les apports de l'IC, c'est ce que l'auteur a nommé les « leviers de manipulation ». Dans le cadre de son institutionnalisation, ces leviers sont l'autonomie dont il bénéficie, le soutien du *top management*, la communication à son égard et sa malléabilité qui permet d'adapter son discours et ses apports en fonction du contexte.

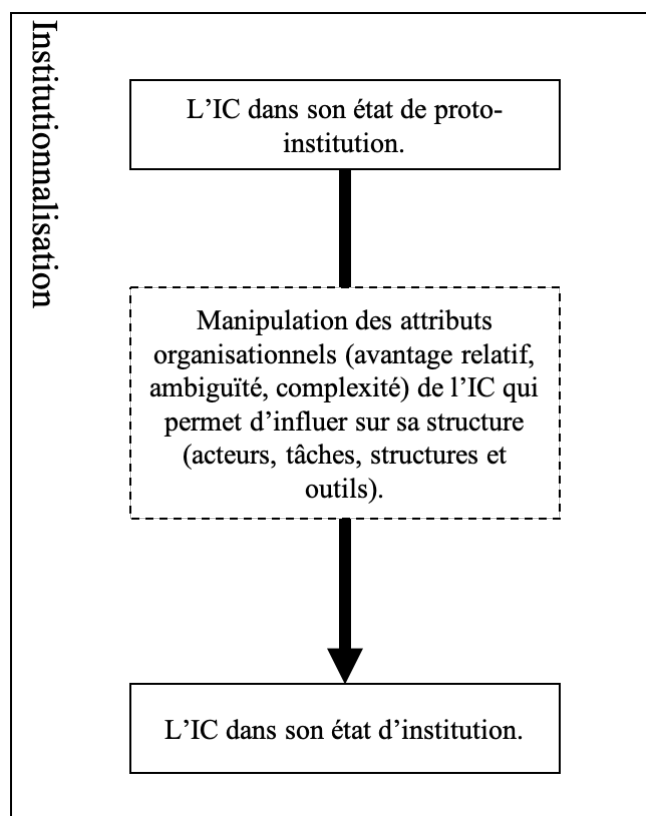
Le deuxième attribut organisationnel est la complexité, définie comme « *le niveau auquel une innovation managériale est perçue comme difficile à comprendre, à mettre en œuvre et à utiliser* » (Rogers, 1995 cité in *op. cit.*, p. 86). La position de l'IC – interface entre l'interne et l'externe et interface entre l'interne et l'interne – rend complexe sa compréhension et sa catégorisation « organisationnelle » par les acteurs internes, ce qui engendre deux types de complexité : une complexité irrationnelle et une complexité rationnelle. Sous la première, se cachent tous les questionnements et incompréhensions des acteurs internes relatifs aux *start-up* et aux relations grands groupes/*start-up*. Elle est d'ordre culturel. La seconde, d'ordre matériel, recouvre les complexités liées à l'allocation de ressources internes. Les deux peuvent être des freins à l'institutionnalisation de l'IC. Elles doivent donc être surmontées, grâce notamment à l'évocation des avantages relatifs.

Le troisième attribut organisationnel est l'ambiguïté, c'est-à-dire « *la possibilité pour une innovation managériale d'être interprétée* »

différemment par les acteurs concernés, ouvrant ainsi le spectre ou le champ des usages » (op. cit., p. 86). Dans le cas des ICs, l'ambiguïté fonctionnelle de l'IC et de ses acteurs est inhérente à la malléabilité du dispositif. Cette « ambiguïté fonctionnelle » ne facilite pas la lecture et la compréhension de l'IC par les acteurs internes et externes. Encore une fois, la problématisation – c'est-à-dire répondre à la question « à quel(s) problème(s) répond l'IC ? » – est donc nécessaire pour clarifier les missions, objectif, outils et structure de l'IC et de ses acteurs et de communiquer clairement sur ces objectifs et missions.

La figure ci-dessous présente les relations qu'entretiennent les différents attributs organisationnels présentés ci-dessus et comment ils s'articulent pour permettre le passage de l'IC dans un son état de proto-institution à son état d'institution.

*Cadre conceptuel des attributs organisationnels
(Source : op. cit., p. 97)*



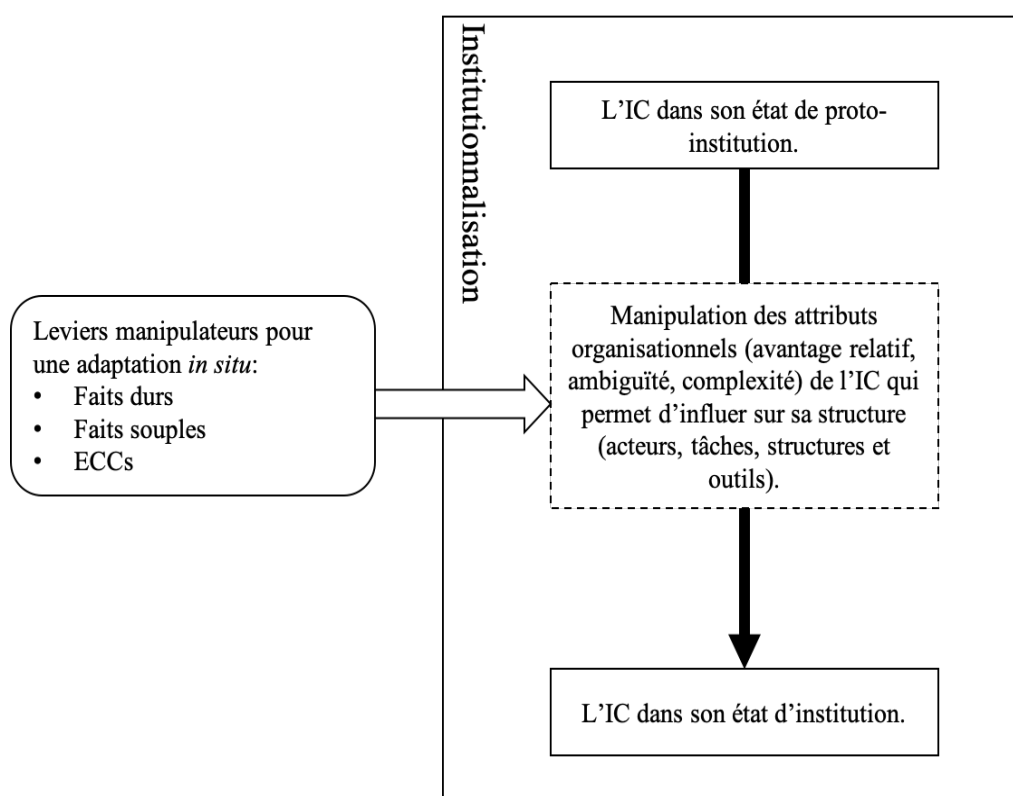
Leviers manipulateurs pour une adaptation in situ

Les leviers manipulateurs sont les événements configureurs de champ (ECC), les faits durs et les faits souples. Les premiers sont comme leur nom l'indique des événements, concernant par exemple les *start-up* mais mentionnant la firme ou des communiqués de presse mettant en avant la signature d'un partenariat entre un grand groupe et une *start-up*.

Les deuxièmes, les faits durs, font «*référence à des énoncés qui ne peuvent en aucun cas prêter à confusion*» (op. cit., p. 101). Ce peuvent être par exemple la confirmation et la communication des objectifs de l'IC.

Les troisièmes, les faits souples, «*font référence à des énoncés qui autorisent les acteurs à les discuter et les transformer*» (op. cit., pp. 100-101), par exemple la dénomination des fonctions des acteurs du dispositif de l'IC, qui peut être différent selon le contexte ou encore les critères de sélection des *start-up*.

Bref, à travers ces différents exemples, nous comprenons que tout résultat issu de l'IC – qu'il soit de nature événementielle (ECC), économique, partenariale ou autre – assoit l'institutionnalisation de l'IC au sein de la firme, c'est ce que la figure ci-dessous présente.



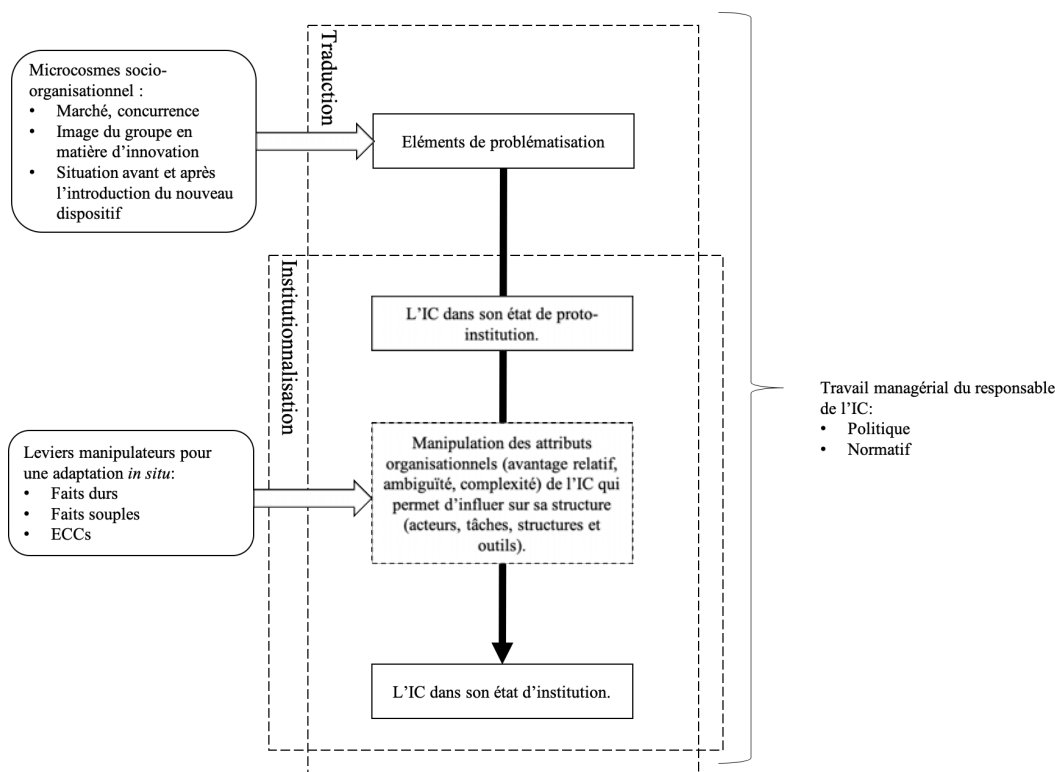
Cadre conceptuel des leviers manipulateurs (Source : op. cit., p. 108)

À partir des portes stratégiques, des attributs organisationnels et des leviers manipulateurs, l'auteur peut proposer un modèle de l'institutionnalisation des IC dans les grandes entreprises.

Le modèle d'institutionnalisation de l'IC

Les différents concepts étudiés précédemment permettent à l'auteur de proposer un « modèle conceptuel » qui lie les différents concepts et notions convoqués précédemment pour modéliser l'institutionnalisation d'un IC au sein de la firme et plus largement d'une innovation managériale.

(1) Le microcosme socio-organisationnel – le marché, la concurrence, l'image de la firme en matière d'innovation, la situation avant et après l'IC – constitue les « éléments de problématisation ». Ces éléments vont permettre l'identification de besoins internes, qui vont permettre la problématisation de l'IC et donc sa genèse, en tant que proto-institution. (2) La manipulation des caractéristiques de l'innovation managériale – avantage relatif, ambiguïté et complexité – grâce aux leviers manipulateurs – faits durs et souples et ECCs –, va permettre à l'IC de passer d'un état de proto-institution à un état d'institution. (3) En parallèle, le travail managérial du responsable de l'IC qui s'appuie sur les quatre portes stratégiques identifiées précédemment et qui peuvent se résumer sous deux volets – politique et normatif – permettra à l'IC de s'implanter durablement dans la firme. La figure ci-dessous présente ce modèle conceptuel.

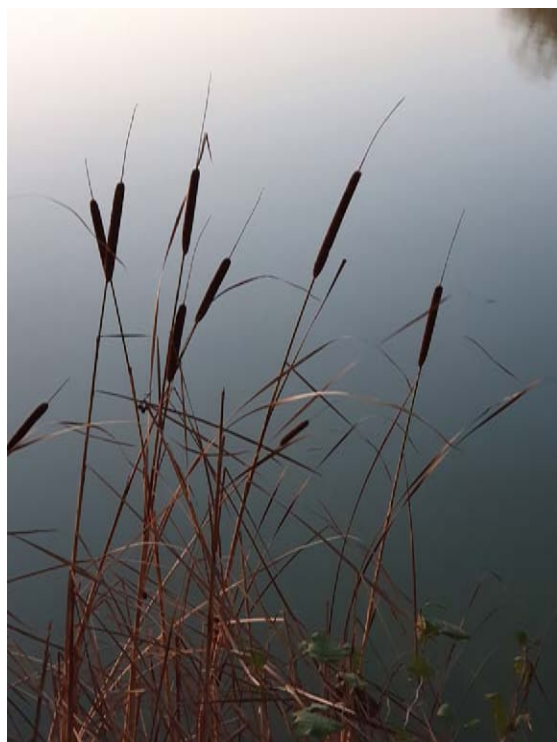


Modèle conceptuel d'institutionnalisation d'un IC au sein de la firme (Source : op. cit., p. 116)

Incubateurs corporate types : les cas

La troisième partie de l'ouvrage présente cinq cas d'incubateurs *corporate*, qui illustrent le modèle conceptuel d'institutionnalisation d'un IC présenté ci-dessus.

Incubateur corporate A



Le premier type d'incubateur *corporate* – nommé l'IC A – émerge d'une longue réflexion de la part du PDG de la firme, qui souhaitait optimiser ses relations avec les *start-up*. En effet, avant même la naissance de l'IC A, des relations entre les *business units* et les *start-up* existaient, mais ces relations restaient des relations fournisseurs ; la *start-up* amenait une solution à un problème identifié. Après réflexion, le PDG pensait important de centraliser ces relations entretenues avec les *start-up* pour aller plus loin dans les modalités collaboratives avec elles. Ainsi, une structure autonome et indépendante est créée sous l'impulsion du PDG, un responsable externe à l'organisation est recruté. Le fait que ce responsable

soit externe montre cette volonté de « rompre » avec les codes culturels de la firme. Au départ, l'équipe constituée de deux personnes – le responsable et son assistant – entreprend une campagne de communication interne et externe pour asseoir la légitimité du dispositif et de ses missions, et les faire connaître par les acteurs internes et externes. L'IC A s'appuie sur un réseau d'acteurs directs – qui sont « *des acteurs directement rattachés à la structure et évoluant dans le champ de l'IC* » (*op. cit.*, p. 122) – et indirects – c'est-à-dire « *des acteurs connexes internes à l'entreprise et issus d'autres champs institutionnels* » (*op. cit.*, p. 122). Dans le cas de l'IC A, les acteurs indirects sont les autres entités de la firme et les espaces d'innovation internes, alors que les acteurs directs sont le responsable et son assistant. Deux missions sont associées à l'IC A : une mission prospective – « *inventer le futur* » (*op. cit.*, p. 132) – et une mission commerciale – grâce à la signature de partenariats commerciaux et de co-développements entre les *start-up* et le grand groupe. Par la suite, l'équipe de l'IC A s'est agrandie et ses missions se sont diversifiées. Enfin, le manager –

« conscient d'être responsable d'un projet en cours de construction » (*op. cit.*, p. 134) – explique que les premiers résultats sont attendus dans deux ou trois ans. Finalement, à travers ce premier type d'IC, le rôle et le choix du responsable sont prépondérants. Tel un explorateur interne et un entrepreneur interne, il choisit – de manière relativement autonome – les orientations stratégiques et les projets qui intègrent l'IC, il définit le périmètre de l'IC par rapport au reste de l'organisation – ce qui suppose une bonne problématisation et connaissance de la firme – et fait connaître ce positionnement au reste de l'organisation à coup de campagnes de communication internes et externes.

Incubateur corporate B

A contrario, le responsable de l'IC B provient, lui, de la firme dans laquelle il travaille depuis de nombreuses années. Les relations *start-up*/grand groupe n'ont pas été fructueuses dans ce cas présent. La stratégie de la firme était d'investir de manière majoritaire dans les *start-up*, cependant, cette stratégie n'a pas permis de collaborations fructueuses, ce sont ces échecs qui ont motivé la création de l'IC B. La seconde motivation de la firme à créer un IC est cette nécessité d'innover pour garder un avantage concurrentiel. Les missions de l'IC B sont triples : générer du chiffre d'affaires par l'innovation, faire de la veille – pour servir les affaires des *business units* – et transformer la culture interne. Pour remplir les missions de l'IC B, le responsable s'appuie sur des acteurs internes dotés de compétences stratégiques, des experts internes pouvant jouer le rôle de *coach*, et, également sur les responsables de *business units* – appelés *sponsors*. Dans le présent exemple, le responsable de l'IC B explique la difficulté à fédérer les acteurs internes de la firme. L'auteur analyse cette difficulté par le *challenge* culturel que représente une stratégie d'innovation ouverte (Ayerbe, 2015). Opérationnellement, cette difficulté est palliée par le soutien du *top management*, autorité à laquelle les *sponsors* ne peuvent que se soumettre. La légitimité du dispositif et de sa mission passe par les ECCs et en particulier par les comités de sélection des *start-up*, qui rassemblent les différents acteurs indirects énoncés précédemment. L'avantage concurrentiel de ce dispositif est alors explicite : faire gagner du temps aux *business units* en leur offrant « sur un plateau d'argent » une sélection de *start-up*, de POCs, de MVPs, qu'ils n'ont plus qu'à juger – tels des juges que l'on retrouve dans de célèbres télé-crochets.

De ce fait, ces ECC sont l'occasion de rapprocher les acteurs, de forger une identité commune à travers la collaboration,

et de contribuer ainsi à l'institutionnalisation du dispositif d'incubation dans le champ du groupe. (*op. cit.*, p. 142)

L'IC B présente de nombreux avantages : son ancrage organisationnel – mobilisation interne des compétences et expertises, et création de valeur pour l'organisation –, sa forme de financement indépendant des projets d'innovation et son expertise dans l'accompagnement des *start-up*.

Incubateur corporate C

L'IC C évolue dans un contexte particulier, les entités de la firme étant dotées d'une grande autonomie, ce qui ne permet pas de réelles connexions entre elles. D'où la nécessité de créer un IC qui permet un travail transverse. Enfin, la firme n'est pas familière de l'innovation « *business* ». En effet, d'un côté la direction R&D travaille sur des projets à long terme avec une orientation exploration et, d'un autre côté, les équipes marketing travaillent sur des temps courts et sur des activités d'exploitation. Entre deux, aucune structure ne permet de passer d'une phase d'exploration à une phase d'exploitation de l'innovation. Ainsi, le rôle de l'IC C est avant tout un rôle de médiation. Sa mission consiste à répondre aux objectifs stratégiques tout en mettant en lumière des innovations émergentes potentiellement intéressantes pour la firme. Tout comme le reste des exemples présentés, le responsable de l'IC et son équipe s'appuient sur les compétences et expertises internes.

L'IC C est rattaché à une entité opérationnelle, dont le but est d'intéresser et d'embarquer les entités opérationnelles dans le dispositif. Malgré ce rattachement, le responsable explique avoir du mal à mobiliser les ressources. Il rétorque à coup de communication, mais cela ne semble pas suffire.

Jusqu'à présent les ICs A et B accueillent les *start-up* au fur et à mesure qu'elles entrent en contact avec le dispositif, alors que l'IC C fonctionne par « saison thématique ». En effet, des thèmes sont définis avec les directions de l'organisation – une façon de les embarquer et de créer une identité commune – pour ensuite être proposés aux *start-up* qui candidatent pour intégrer le dispositif pour un temps donné. Cette stratégie permet de garder un ancrage stratégique et thématique en collant aux préoccupations des différents acteurs. Une fois les *start-up* recrutées, les entités qui ont participé à l'élaboration de la thématique de l'appel à projets, sont sollicitées pour apporter leur expertise et compétences.

L'IC C est clairement tourné vers un rôle de médiation qui permet de mener des projets d'innovation transverses à l'ensemble de

la firme en s'appuyant à la fois sur des compétences et expertise internes et à la fois sur des acteurs externes.

L'incubateur corporate D

Préparer les évolutions du secteur dans lequel évolue la firme est la motivation première de l'IC D. Cette conclusion émane de la mise en place d'un groupe stratégique – impulsé par le *top management* – pour réfléchir aux évolutions structurelles et stratégiques de la firme.

Pour remplir ses missions de prospection et d'innovation, la structuration de l'IC D repose sur deux stratégies – une stratégie d'intrapreneuriat et une stratégie d'entrepreneuriat – qui ont généré la création de deux entités distinctes.

Suite à un appel à projets thématique ou non, les candidats déposent un dossier – qui constitue la première étape de sélection – puis les candidats présélectionnés *pitchent* devant le Directeur Général de la firme, qui décide de la sélection des *start-up*. Intervient alors « la règle d'or » de l'IC D « à partir du moment où l'institution s'est engagée sur un projet – que ce dernier concerne l'externe *start-up* –, il se doit d'honorer ses engagements » (*op. cit.*, p. 168).

Cette implication du Directeur général est spécifique à cette firme, elle assoit la légitimité du dispositif et permet de créer un consensus « forcé » autour de la démarche de l'IC D, qui conduit à l'implication de tous les collaborateurs de la firme. L'institutionnalisation de l'IC D passe également par des campagnes de communication renforcées. Enfin, les résultats de cet IC D apparaissent donner raison à cette approche *top-down* qui « semble porter ses fruits » (*op. cit.*, p. 172).

L'IC D apparaît, ici, comme un dispositif transversal, adoptant une approche *top-down* revendiquée et assumée, employant deux stratégies complémentaires – l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat – et dépendant directement du Directeur général.

L'incubateur corporate E

Contrairement aux autres, la firme de l'IC E est familière avec l'innovation ouverte, mais cela n'a pas empêché l'IC E d'affronter les difficultés rencontrées par tous les ICs – difficulté à embarquer les opérations, difficulté à trouver une certaine légitimité interne – car le dispositif entre en rupture avec le reste de l'organisation. L'IC E est rattaché à la direction de la Recherche & Développement et se positionne comme une offre complémentaire à celle-ci. La spécificité de ce cas par rapport aux autres pratiques d'innovation ouverte réside dans le type d'acteurs ciblés : les *start-up* et entreprises de

type PME – ETI – TPE. Les missions associées à l'IC E sont la création de nouveaux *business*, l'accompagnement, le conseil et la transformation culturelle.

Comme tous les autres, l'IC E a été lancé par le *top management* et soutenu par lui, sans nécessairement contraindre les opérationnels réfractaires à adhérer au dispositif. La légitimité se gagne également à travers des campagnes de communication. L'IC E dispose d'une grande autonomie qui s'est gagnée au fur et à mesure du développement de l'IC et qui répond à la nécessaire prise de distance de l'IC par rapport aux opérations. En effet, pour s'affranchir des contraintes et des résistances internes inhérentes aux relations avec les entités opérationnelles, l'IC E a petit à petit fait le choix d'autonomiser le dispositif.

Pour conclure cette troisième partie de l'ouvrage, nous proposons un tableau de synthèse des cas présentés ci-dessus, reprenant la genèse de l'IC, le soutien du *top management*, la problématisation, la mission, les acteurs directs et indirects de l'IC.

IC	Genèse de l'IC	Soutien <i>top management</i>	Problématisation de l'IC	Mission de l'IC	Acteurs indirects de l'IC	Acteurs directs de l'IC
IC A	Impulsion du <i>top management</i> Recrutement externe du responsable de l'IC	Oui	Comment systématiser la relation startup—grand groupe ?	Prospective Commerciale	Espaces d'innovation de la firme Entités de la firme	Responsable Assistant
IC B	Difficultés rencontrées dans la relation grand groupe – <i>startup</i>	Oui	Comment permettre des collaborations réussies avec les <i>startup</i> ?	Croissance par l'innovation Prospective Transformation culturelle	PDG Sponsors Experts	Responsable 1 ou 2 collaborateur
IC C	Manque de connexions entre les différentes entités Manque de familiarité avec l'innovation « business »	Oui	Comment permettre l'innovation en créant des synergies inter-unités ?	Réponse à des besoins d'innovation Prospective	Entités de la firme PDG Experts	Responsable Quelques collaborateurs
IC D	Evolution du marché Armer la firme pour contrer ces évolutions de marché	Oui +	Comment prendre part aux évolutions du marché et y répondre ?	Prospective Croissance par l'innovation	Entités de la firme	Directeur général Responsable Collaborateurs
IC E	Systématiser l'approche d'innovation ouverte au sein de la firme	Oui	Comment tirer parti des écosystèmes innovants externes à l'organisation ?	Croissance par l'innovation Accompagnement et conseils Transformation culturelle	Entités de la firme Experts Direction générale	Responsable Collaborateurs

Tableau de synthèse des cas présentés.

Conclusion

Cet ouvrage pose la question de l'institutionnalisation de l'IC au sein des grandes entreprises françaises. Comme nous le disions au départ, il s'adresse autant aux chercheurs désireux de comprendre l'objet IC qu'aux responsables d'innovation désireux de comprendre comment institutionnaliser l'IC au sein de leur entreprise. En quelque sorte, cet ouvrage délivre la recette de l'institutionnalisation durable d'un IC, qui doit composer avec plusieurs dimensions de natures différentes.

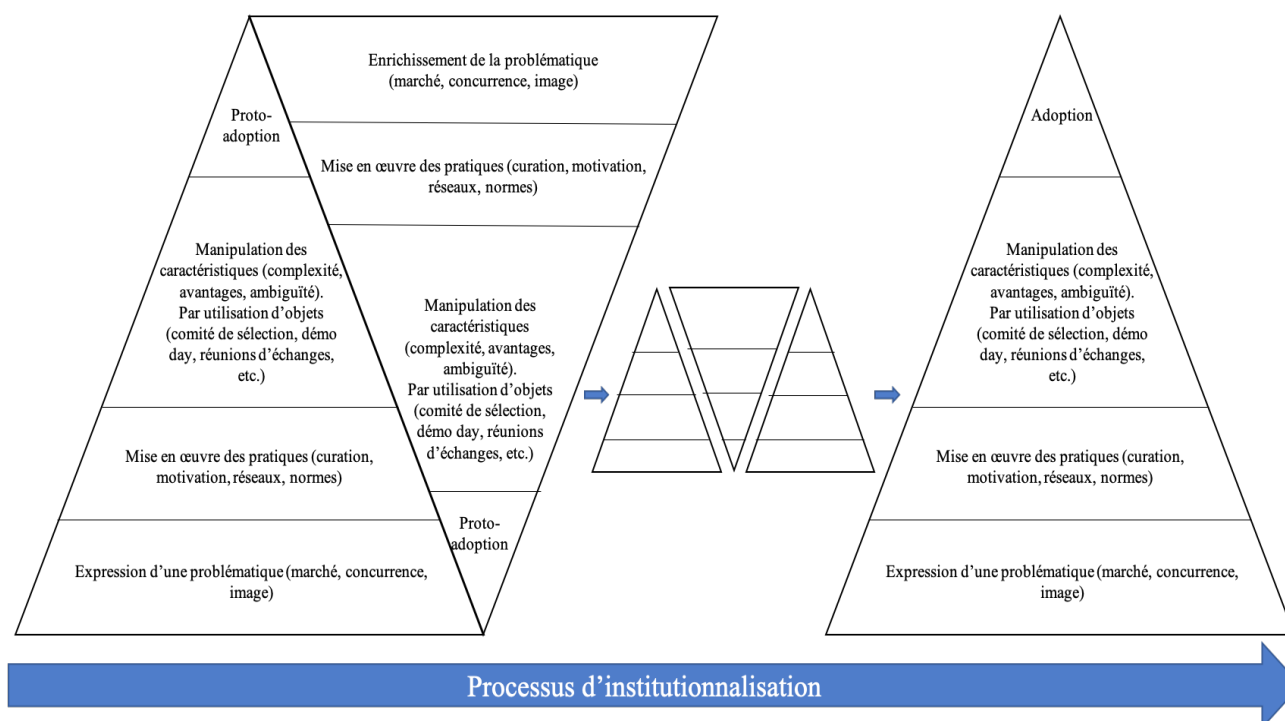
Le premier apport du livre nous paraît être une définition clarifiée de l'IC qui le positionne comme une réponse structurelle à l'innovation managériale et une pratique de l'innovation ouverte.

Le deuxième est un apport académique. Avoir approché l'IC *via* le prisme de l'innovation managériale permet une analyse holistique du concept d'IC en prenant en compte des dimensions multiples et variées, qui sont à la fois organisationnelle, structurelle, processuelle, culturelle, managériale et individuelle. Cette approche permet également d'inscrire ce concept dans un champ scientifique, celui de l'innovation managériale, ce qui légitime son étude.

Le troisième apport est opérationnel. Cet ouvrage délivre aux praticiens de l'IC des conseils sur son institutionnalisation. Par exemple, l'auteur insiste particulièrement sur la nécessaire problématisation du dispositif d'IC – qui consiste à répondre à la question « à quel(s) problème(s) répond l'IC ? » – avant de penser sa mise en œuvre et sa structure. À cette question, les firmes répondent parfois par la simple motivation à « lancer un IC pour faire comme les autres firmes ». Ce type de motivation ne permet pas de dépasser « l'effet de mode » et d'institutionnaliser l'IC. Ainsi, l'auteur pousse les praticiens à se poser les « bonnes » questions quant à la mise en place d'un tel dispositif. Répondre à cette question permet également de questionner le *top management* sur l'utilité d'un tel dispositif et sur les résultats qu'il est possible d'attendre. Puis, au-delà de cette étape de problématisation, l'auteur propose un modèle conceptuel – presque une méthode – permettant aux praticiens de suivre des étapes claires et opérationnelles dans l'institutionnalisation du dispositif.

Le quatrième apport principal de cet ouvrage est l'introduction de nouvelles connaissances « du processus d'adoption institutionnelle » par l'étude de l'IC. En effet, l'auteur étend les mécanismes observés dans le cadre de l'institutionnalisation de l'IC

à toutes les formes d'adoption institutionnelle, en proposant « le cycle pyramidal d'adoption institutionnelle » comme le présente la figure ci-dessous.



Le cycle pyramidal d'adoption institutionnelle (Source : op. cit., p. 119)

L'adoption passe par des cycles « pyramidaux » qui comprennent quatre étapes qui sont (1) la proto-adoption – c'est-à-dire « *un état transitoire du processus d'adoption* » (op. cit., p. 118) –, (2) la manipulation des caractéristiques grâce aux ECCs et à des objets intermédiaires, (3) la mise en œuvre des portes stratégiques et (4) par l'expression d'une problématique.

À travers cette succession de pyramides, j'entends rendre compte à la fois d'une hiérarchie entre les différentes étapes du processus d'adoption, du possible chevauchement entre ces étapes, et du caractère non linéaire du processus (op. cit., p. 120).

La répétition de ces étapes va permettre de passer d'une proto-adoption à une adoption. La formalisation du processus d'institutionnalisation, proposée par l'auteur, permet d'enrichir les connaissances académiques et d'éclaircir les pratiques opérationnelles.

Pour ouvrir le débat, l'absence de l'innovation ouverte dans l'institutionnalisation des ICs fait problème. En effet, l'auteur convoque l'innovation managériale et ses théories pour comprendre comment institutionnaliser les ICs, mais l'innovation ouverte,

qui est l'autre concept utilisé dans cet ouvrage n'intervient qu'en tant que contexte. Le lecteur peut alors être frustré de ne pas savoir ce qui se dit dans la littérature de l'innovation ouverte pour répondre à la question centrale posée par le livre, celle de l'institutionnalisation dans les entreprises.

Enfin, l'auteur soulève une question qui n'apparaît qu'en filigrane, celle de l'existence d'une innovation ouverte interne. L'ouvrage explique que l'IC relève de l'innovation ouverte ; en même temps, que l'IC peut s'adresser à deux catégories de population : des intrapreneurs et des entrepreneurs avec deux stratégies distinctes associées. Plusieurs questions se posent alors : existe-t-il une innovation ouverte interne (un oxymore ?) et une innovation ouverte externe ? Est-ce que l'intrapreneuriat est une forme d'innovation ouverte interne ? Il pourrait alors être une réponse stratégique ou une réponse opérationnelle dans un contexte d'innovation ouverte interne. Cette question – qui pourrait paraître naïve – peut se révéler primordiale dans la conceptualisation de l'intrapreneuriat et des dispositifs associés ■

Références

- Ayerbe Cécile (2015) “Quelle organisation pour l'open innovation ?”, *Atelier Innovation de l'AIMS*.
- Chesbrough Henry (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston, Harvard Business Press.
- Chesbrough Henry & Brunswicker Sabine (2014) “A fad or a phenomenon? : The adoption of open innovation practices in large firms”, *Research-Technology Management*, vol. 57, n° 1, pp. 16-25.
- Lampel Joseph & Meyer Alan D (2008) “Guest editor's introduction”, *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 6, pp. 1025-1035.
- Latouche Pascal (2018) *Innovation ouverte. L'incubateur Corporate*, Londres, ISTE.
- Rogers Everett (1995) *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press.

Le patrimoine commun de l'Humanité

Camille Toussaint

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

La globalisation n'est pas un phénomène purement économique. Elle concerne également un certain nombre de problèmes, qui ne s'observent plus aux niveaux local ou national, mais au niveau planétaire. Néanmoins, les outils juridiques existent-ils pour les traiter ? L'un d'entre eux mérite d'être mentionné : la notion de patrimoine commun de l'Humanité (*Common Heritage of Mankind* – CHM), apparue dans les années 1960 dans un contexte politique très particulier (Kahn, 1998). Théoriquement, le patrimoine commun de l'Humanité comporte cinq principes : la non-appropriation de la ressource, sa gestion par une administration internationale neutre et indépendante des intérêts nationaux, la répartition équitable du bénéfice entre tous les États, l'utilisation à des fins pacifiques, la liberté de la recherche scientifique (Joyner, 1986). Souvent qualifié d'utopique, le projet a réussi à se développer mais s'est heurté rapidement aux intérêts nationaux et économiques.

Cet article revient d'abord sur l'histoire de la notion et les tentatives de définition. Il détaille ensuite les limites du concept et les critiques qui lui ont été adressées. Enfin, il s'interroge sur l'avenir de cette notion : le patrimoine de l'Humanité est aujourd'hui tombé en désuétude mais l'idéal régulateur qu'il véhicule continue-t-il d'exister ?

Pour comprendre le concept juridique de patrimoine commun de l'Humanité et les débats qui entourent son apparition, il est nécessaire de remonter au droit latin. Celui-ci distingue, parmi plusieurs types de biens, ceux qui ne peuvent pas faire l'objet d'une appropriation ou d'un échange entre individus. On les appelle les *res extra commercium*, c'est-à-dire des biens qui sont en dehors du commerce. Parmi eux, on trouve d'abord tout ce qui appartient au sacré et aux dieux (*res sacrae*, *res religiosae*). Ensuite, il y a les biens qui appartiennent à l'État comme les routes, les ponts, les

monuments publics, appelés les *res publicae*. Enfin et surtout, le droit latin nous parle des *res communes*, comme l'air, les océans, qui appartiennent à tous les êtres humains sans distinction. Il est essentiel de distinguer la *res communis* de la *res nullius*, qui n'appartient pour l'instant à personne mais qui pourrait faire l'objet d'une appropriation.

Apparition du Common Heritage of Mankind

Dans les années 1960, les débats internationaux portent sur l'exploitation d'espaces naturels comme les fonds marins ou l'espace extra-atmosphérique. On vient de découvrir l'intérêt économique d'aller exploiter les nodules polymétalliques qui parsèment le plancher océanique (Mero, 1960). L'expédition lunaire se prépare. Mais ces territoires présentent un dilemme : ils ne sont encore occupés par aucune nation, et aucune ne veut risquer de se lancer dans une « course à l'appropriation » sans garantie de victoire (Buxton, 2004). Les débats sur l'espace et les fonds marins sont menés simultanément au sein des Nations Unies, alors en passe de devenir le grand forum de la gestion de l'Humanité et c'est dans ce cadre qu'apparaît la notion de patrimoine commun de l'Humanité. Bien que la parenté du terme fasse débat (Ranganathan, 2016), on considère généralement qu'il apparaît en 1967 dans le discours de l'ambassadeur de Malte, Arvid Pardo, consacré à la gestion des fonds marins devant l'Assemblée générale des Nations Unies :

Le lit des mers et des océans constitue le patrimoine commun et devrait être utilisé à des fins pacifiques et dans l'intérêt de l'Humanité tout entière. Les besoins des plus pauvres, représentant la partie de l'Humanité qu'il est le plus nécessaire d'aider, devraient être étudiés par priorité dans le cas où des avantages financiers seront tirés de l'exploitation du lit des mers et des océans à des fins commerciales. (United Nations General Assembly, Twenty-second session, 1er novembre 1967, https://www.un.org/Depts/los/convention_agreements/texts/pardo_ga1967.pdf).

Le terme est immédiatement repris et travaillé au sein des Nations Unies, mais son intégration, lente, fait l'objet d'une véritable « guerre des mots » (Goldie, 1983). Plusieurs interprétations s'affrontent. Certains, envisagent le patrimoine commun de l'Humanité comme une *res publicae*, donc inexploitable, comme si l'Humanité équivalait à un État propriétaire :

The common heritage of mankind is the common property of mankind [...]. In their original locations, these resources belong undivided and indivisible share to your country and to mine, and to all the rest – to all mankind in fact, whether organized as States or not. If you touch the nodules at the bottom of the sea, you touch my property. If you take them away, you take away my property. (Pinto, cité in Goldie, 1983, pp. 81-82)

D'autres défendent l'idée assez proche que les fonds marins sont une *res communis*, qui doit être exploitée par une administration internationale neutre chargée de la redistribution du bénéfice. Mais pour un troisième groupe, sous la houlette des États-Unis, le patrimoine commun de l'Humanité est synonyme d'une liberté totale d'accès et d'exploitation. Cette vision favorise bien sûr les pays les plus avancés sur le plan technologique.

Dix ans plus tard, après de nombreuses discussions et malgré l'absence d'une véritable définition, un consensus finit par émerger. Le patrimoine commun de l'Humanité est finalement intégré dans l'article XI de la Convention sur le droit de la mer signée à Montego Bay en 1982. Il n'en existe pas de forme plus aboutie. L'International Seabed Authority, administration internationale chargée de la gestion et du contrôle de l'exploitation des fonds marins, est créée. Elle devait être adossée à une *joint venture*, composée d'entreprises publiques et privées (Kahn, 1998) mais ce projet ne sera jamais mené à son terme :

It was so elaborate and complex that some of the most important states considered it unrealistic and even dangerous and did not sign the convent. (Kiss, 1985, p. 432)

Le patrimoine commun de l'Humanité connaît moins de succès du côté de l'espace extra-atmosphérique. Il est absent du Traité de l'Espace (1967), pièce maîtresse du corpus du droit de l'espace, qui qualifie l'utilisation et l'exploitation de l'espace extra-atmosphérique comme l'« apanage de l'Humanité ». C'est l'accès aux ressources qui compose l'héritage, et non les ressources elles-mêmes. Seul le Traité sur la Lune, signé en 1979, contient le terme dans le paragraphe 1 de l'article XI (« *The moon and its natural resources are the common heritage of mankind.* »). Malheureusement, peu d'États le signent (quinze au total), encore moins le ratifient (onze d'entre eux). Parmi eux ne figure aucune des grandes puissances spatiales, qui n'y trouvent certainement pas leur intérêt et y voient plutôt une restriction possible de leur liberté d'exploiter librement les ressources lunaires. Ce traité a peut-être été également victime de sa



modernité puisque, à cette époque, les technologies nécessaires à l'exploitation lunaire n'existaient pas encore, ce qui ne plaidait pas en faveur du texte (Shackelford, 2009).

La question s'est également posée pour la gestion de l'Antarctique. S'il n'est pas fait mention explicite de patrimoine commun de l'Humanité dans le traité signé au début des années 1960, le principe de non-appropriation est clairement établi et toute activité d'exploitation est soumise à l'approbation unanime des signataires (ce qui ne s'est jamais présenté jusqu'à aujourd'hui). Selon Smouts (2005), ce gel de l'exploitation aurait préservé, au moins pour quelques temps, le continent blanc du désastre d'un système de gestion collective.

On remarque qu'il n'est fait nulle part mention dans ces débats de la protection des ressources. Le patrimoine commun de l'Humanité ne concernait à l'origine que l'exploitation de ressources encore intactes et surtout la manière dont les bénéfices allaient être redistribués. Mais peu à peu, son centre de gravité s'est déplacé. Le patrimoine commun a fini par apparaître dans d'autres secteurs « dérivés » (Kahn, 1998), tels que : la défense du patrimoine culturel, la conservation des cultures (Convention de l'UNESCO en 1972) ou le patrimoine génétique (Déclaration universelle de l'UNESCO en 1997). Il a donc été évoqué dans le cadre de questions très éloignées de celles pour lesquelles il avait été conçu. Cette extension est sans doute ambivalente : elle montre l'intérêt de la notion évoquée dans le cadre de problèmes de plus en plus nombreux, et sans doute en même temps son absence de définition claire.

Les limites du concept

Les critiques du concept sont multiples et presque systématiques chez les observateurs du phénomène, qui comporte plusieurs contradictions problématiques.

Le patrimoine commun de l'Humanité comporte d'abord une contradiction dans les termes. L'idée de « patrimoine » est fortement liée à la notion de propriété devant être protégée et transmise. C'est l'*hereditas*, c'est-à-dire le bien (esclaves, propriétés, troupeaux, argent) que le père de famille lègue à ses descendants. L'adjectif « commun », au contraire, renvoie à la *res communis* latine, chose qui n'appartient à personne, ne peut faire l'objet d'une appropriation, qui se trouve en dehors du champ du droit privé et du commerce et qui appartient à la catégorie des *res extra commercium* (Sucharitkul, 1989). Or l'articulation de la propriété

et de la non-appropriation est ardue. « *Comment peut-on faire entrer dans le régime de la propriété des espaces n'appartenant à personne ? La réponse n'a jamais été claire.* » (Smouts, 2005, p. 60). Ajouter l'Humanité dans l'équation ne facilite pas les choses. Aujourd'hui, ce sont les États qui jouent le rôle de ses représentants (avec une claire domination des grandes puissances). Mais l'Humanité pourrait-elle devenir une personne morale sur le plan juridique ? On réussit bien à articuler patrimoine et humanité, dans le cas d'une protection de biens matériels précieux comme des monuments ou des sites historiques, des cultures. En revanche, il est beaucoup plus difficile de rapprocher le patrimoine du commun, ou de la *res communis*, comme l'océan, l'air ou l'espace.

L'analogie avec le patrimoine s'estompe, le droit privé des biens n'est plus transposable à la sauvegarde de l'Humanité, le terme consacré par l'usage n'a plus que la valeur d'une image, celle d'un intérêt très fort à protéger. (Charpentier, 1998, p. 18)

Le patrimoine commun de l'Humanité est communément associé avec l'idée de protection de l'environnement. Mais cette notion a été conçue, à l'origine, pour organiser l'exploitation des ressources rares et non pour les protéger. C'est la deuxième contradiction. Le bénéfice est peut-être redistribué entre tous les États, mais cela ne signifie pas que ceux-ci ne cherchent pas à maximiser chacun sa part, et donc à maximiser l'exploitation de la ressource plutôt que de la protéger. Clancy (1998) utilise une métaphore aussi simple que parlante :

Picture a homemade apple pie. A pie can be eaten in one of two ways: it can be sliced into several pieces and served to many, or a single eater can devour it whole. CHM simply puts the pie on the buffet table. CHM methods seems much more polite, but the end result is the same. Either way, all that is left are a few crumbs and an empty pie plate. Now, equate the pie with a finite natural resource like oil. If the oil's source is declared a global common, we serve it up buffet style. Granted, it seems more fair than a single nation's sovereign gluttony, but the oil is gone none the less. There are simply more satisfied customers. (Clancy, 1998, p. 606)

Un des principes du patrimoine commun de l'Humanité est la redistribution égalitaire des bénéfices tirés de l'exploitation de la ressource. Mais dans les faits, et c'est la troisième contradiction, le patrimoine commun de l'Humanité ne concerne la plupart du temps que les États disposant des ressources nécessaires pour exploiter cette ressource. Ainsi, lorsque le Brésil, la Colombie, l'Équateur, l'Indonésie, le Kenya, l'Ouganda et le Zaïre font en 1976 une déclaration commune pour revendiquer des emplacements sur les orbites géostationnaires, ressource naturelle rare et « apanage

de l'Humanité », celle-ci est rejetée au nom du principe de non-appropriation.

Telle qu'elle a été formulée par les États et prévue dans les traités internationaux, l'application de la notion de patrimoine commun de l'Humanité a comme premier effet d'assurer l'accès des intérêts particuliers, publics et privés, aux ressources mondiales. Elle garantit le droit des plus avancés et ne préserve que vaguement celui des plus faibles. Elle organise l'exploitation des ressources naturelles bien plus que leur préservation. (Smouts, 2005, p. 63)

Enfin, le caractère pacifique de l'exploitation de la ressource est tout relatif. Dans le cas de l'espace, par exemple, il est interdit de placer des armes nucléaires en orbite ou sur les astres célestes, mais des activités militaires, telle la mise sur orbite de satellites espions, sont quant à elles autorisées.

Le patrimoine commun de l'Humanité aujourd'hui

Le patrimoine commun de l'Humanité est un concept déséquilibré et contradictoire. Il n'a jamais apporté de réponses concrètes à l'exploitation collective de ressources encore vierges. Même appliqué à la protection de l'environnement, pour laquelle il n'a pas été créé, il n'a jamais été mis en œuvre de manière effective, ni intégré dans les pratiques des États, ni par conséquent n'a constitué un outil du droit international valable (Joyner, 1986). Néanmoins, et c'est là tout l'intérêt de la notion, le patrimoine commun de l'Humanité continue de faire florès, de vivre sa vie de concept flou et inopérant, facile à intégrer à toute sorte de discours. Comment expliquer cette persistance ? Elle repose certainement sur son fondement éthique de la responsabilité qui, s'il est difficile à saisir, reste vivace et continue de faire l'unanimité. On peut le résumer autour de trois principes fondamentaux : 1. Le patrimoine doit pouvoir être transmis intact aux générations futures ; 2. L'exploitation des ressources doit reposer sur un système de gestion collectif, où toutes les parties prenantes peuvent être représentées ; 3. Le bénéfice de l'exploitation d'un tel patrimoine doit pouvoir être également réparti entre tous les pays.

Aujourd'hui, la notion de patrimoine commun de l'Humanité est concurrencée par celle de biens publics mondiaux, dont la théorie repose sur les mêmes fondements éthiques (Smouts, 2005). Les biens publics mondiaux se caractérisent par la non-exclusion (tous les utilisateurs ont accès à la ressource) et la non-rivalité (l'utilisation de l'un ne menace pas l'utilisation des autres). Les utilisateurs étant susceptibles de se comporter en passagers clandestins, il faut une gouvernance globale du bien public par une institution. Comme le

patrimoine commun de l'Humanité, les biens publics mondiaux peuvent être et sont appliqués à de très nombreux domaines, comme la santé, l'atmosphère, la justice, l'eau potable, voire même, selon Stiglitz (2006), la stabilité financière. L'objectif de préserver les ressources naturelles globales pour les générations futures ne peut qu'être louable, mais force est de constater que rares sont les États et les acteurs privés qui suivent ces principes. Pour certains auteurs, le maintien de cette rhétorique sous perfusion permet aux grands acteurs internationaux du développement d'entretenir un « *mythe légitimateur pour l'action collective* » (Constantin, 2002).

Si la théorie des biens publics mondiaux s'inscrit dans le sillage du patrimoine commun de l'Humanité, elle doit éviter de tomber dans les mêmes écueils. L'enjeu est donc de savoir comment dépasser les contradictions qui semblent inhérentes au concept. Est-il possible de contourner l'opposition entre exploitation et préservation ? D'échapper au système de domination des pays technologiquement plus avancés ? De repenser le rapport entre le global et le local ? Ces questions, aussi vastes soient-elles, semblent incontournables pour renouveler la notion de patrimoine commun de l'Humanité et dépasser les logiques stériles qui ont empêché son développement.

Conclusion

Le patrimoine commun de l'Humanité est apparu dans un contexte historique bien particulier, à l'origine pour faciliter l'exploitation de ressources encore vierges. Il réussit à être intégré dans des textes de droit international, comme dans le traité de la mer ou le traité sur la Lune, sans jamais pour autant constituer un outil juridique convaincant. Il s'est heurté à des intérêts nationaux ou privés, sa mise en place effective et ses modalités de gestion n'ayant jamais été véritablement définies. Curieusement, la notion aura eu davantage de succès dans des domaines annexes, comme la culture (œuvres d'art, monuments historiques), où elle est encore en usage. Malgré ses faiblesses et l'incapacité de la communauté internationale à mettre en place une gestion collective globale de la plupart des ressources concernées, son fondement éthique continue d'exister aujourd'hui, notamment à travers le discours sur les biens publics mondiaux. Preuve que la réflexion sur une alternative à l'appropriation et au libre accès doit se poursuivre, et se renouveler ■

Références

- Buxton Carol R. (2004) "Property in Outer space: The Common Heritage of Mankind Principle vs. the First in Time, First in Right, Rule of Property", *Journal of Air Law & Commerce*, vol. 69, n° 4, pp. 689-707.
- Charpentier Jean (1998) "L'Humanité : un patrimoine, mais pas de personnalité juridique", in *Les hommes et l'environnement, quels droits pour le XXI^e siècle, Études en hommage à Alexandre Kiss*, Paris, Frison Roche, pp. 17-22.
- Clancy Erin. A. (1998) "The Tragedy of the Global Commons", *Indiana Journal of Global Legal Studies*, vol. 5, n° 2, pp. 601-619.
- Constantin François (2002) *Les biens publics mondiaux: un mythe légitimateur pour l'action collective*, Paris, L'Harmattan.
- Goldie L. Frederick E. (1983) "A Note on Some Diverse Meanings of the Common Heritage of Mankind", *Syracuse Journal of International Law & Commerce*, vol. 10, n° 1, pp. 69-112.
- Joyner Christopher (1986) "Legal Implications of the Concept of the Common Heritage of Mankind", *International & Comparative Law Quarterly*, vol. 35, n° 1, pp. 190-199.
- Kahn Philippe (1998) "Les patrimoines communs de l'Humanité : quelques réflexions", in *Les hommes et l'environnement*, Paris, Frison-Roche, pp. 307-314.
- Kiss Alexander (1985) "The Common Heritage of Mankind: Utopia or Reality?", *International Journal*, vol. 40, n° 3, pp. 423-441.
- Mero John L. (1960) "Mineral Resources on the Ocean Floor", *The Mining Congress Journal*, vol. 46, n° 1, pp. 48-53.
- Pardo Arvid (1967) Assemblée Générale des Nations Unies, 22nd Assembly, 1st Committee, 1515th meeting, 1^{er} November, https://www.un.org/Depts/los/convention_agreements/texts/pardo_ga1967.pdf
- Ranganathan Surabhi (2016) "Global Commons", *European Journal of International Law*, vol. 27, n° 3, pp. 693-717.
- Shackelford Scott J. (2009) "The Tragedy of the Common Heritage of Mankind" *Stanford Environmental Law Journal*, vol. 28, pp. 101-157.
- Smouts Marie-Claude (2005) "Du patrimoine commun de l'Humanité aux biens publics globaux" in Cormier Salem Marie-Christine, Juhé-Beaulaton Dominique, Boutrais Jean & Roussel Bernard [eds] *Patrimoines naturels au Sud. Territoires, identités et stratégies locales*, Paris, IRD Éditions, pp. 53-70.
- Stiglitz Joseph E. (2006) "Global Public Goods and Global Finance: Does Global Governance Ensure That the Global Public Interest is Served?" in Touffut Jean-Philippe [ed] *Advancing Public Goods*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 149-164.
- Sucharitkul Sompong (1989) "Évolution continue d'une notion nouvelle : le patrimoine commun de l'Humanité", in Dinstein Yoram & Tabory Mala [eds] *International Law at a Time of Perplexity: Essays in Honour of Shabtai Rosenne*, Leiden, Martinus Nijhoff, pp. 887-908.

Perspective historique sur les enjeux managériaux de la RSE

À propos de *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma* de Robert Ackerman et Raymond Bauer

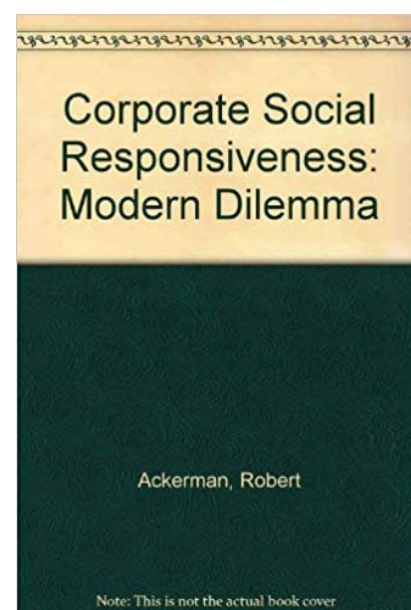
Vincent Bouchet

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

L'acronyme CSR (RSE en français) fait aujourd'hui référence à la *corporate social responsibility* (responsabilité sociétale des entreprises). Pourtant, cet acronyme est aussi celui de *corporate social responsiveness*, un concept moins connu introduit dans les années 1970 par Robert Ackerman et Raymond Bauer (1976). Ce concept et courant de recherche se concentre sur les réponses stratégiques et organisationnelles des firmes aux enjeux sociétaux, en mettant l'accent sur le comment plus que sur le pourquoi. Il a, entre autres, été remis au goût du jour par Acquier et Aggeri (2007) puis par Acquier *et al.* (2011).

L'ouvrage restitue les résultats d'un programme de recherche mené au sein de l'université Harvard entre 1972 et 1974 (voir aussi Ackerman, 1975). Le livre étudie 29 cas d'entreprises et développe cinq enjeux managériaux inhérents à la réponse des firmes aux demandes sociales. Au-delà de la contribution théorique de la *corporate social responsiveness*, largement discutée par Acquier *et al.* (2011), l'ouvrage offre un témoignage d'une rare précision sur les pratiques managériales liées à la RSE dans les années 1965-1975. Cette perspective historique permet de s'interroger à la fois sur la capacité d'apprentissage des firmes durant ces 45 dernières années, mais aussi sur l'évolution de la recherche sur la RSE.

Nous reviendrons d'abord sur la contribution théorique de l'ouvrage, en particulier sur la distinction entre le concept de *responsibility* et



de *responsiveness*. Nous essaierons ensuite de mettre en perspective des situations issues des études de cas selon trois axes : la nature des demandes sociales auxquelles sont confrontées les entreprises, la formulation d'une stratégie de réponse à ces demandes et la mise en œuvre de cette stratégie dans des structures divisionnelles.

Responsibility et responsiveness : deux concepts complémentaires

Le courant *corporate social responsiveness* se distingue des autres travaux sur la RSE sur trois plans : le point de vue adopté, la question de recherche posée et le niveau d'analyse.

La question de la responsabilité de l'entreprise et de ses rapports avec la société se pose dès l'apparition des grandes entreprises à la fin du XIX^e mais n'est formalisée qu'à partir du milieu du XX^e, essentiellement par des chercheurs américains (Bowen, 1953, jouant un rôle fondateur – Acquier & Aggeri, 2007). Le débat s'est d'abord concentré sur le périmètre de la responsabilité de l'entreprise : est-elle limitée à la maximisation du profit (Friedman, 1970) ou doit-elle être étendue aux enjeux sociétaux, au-delà du cadre réglementaire en vigueur ? Le courant de recherche qui émerge alors, *business and society*, se développe autour des questions de performance sociétale et de relations avec les parties prenantes (*stakeholders*) (Freeman, 1984). Le point de vue adopté est alors principalement celui de la société : quel est le rôle de l'entreprise dans celle-ci ? La *corporate social responsiveness* cherche au contraire à analyser la RSE du point de vue de l'entreprise.

We are proposing a sociological rather than a legal or philosophical definition of the role of the corporation. [...] It makes more sense to conceive of the business firm as the central element of a role set in which a new pattern of relationships among the elements is evolving. (*op. cit.*, p. 16)

La deuxième distinction concerne la question de recherche. D'autres travaux sur la RSE adoptent le point de vue de l'entreprise, mais se concentrent sur la question des motivations des entreprises à intégrer des enjeux environnementaux et sociaux. S'agit-il de réaliser des économies à court terme ? D'anticiper de nouvelles régulations ?



De maintenir sa légitimité ? De construire un avantage compétitif ? Ces travaux s'appuient entre autres sur des études empiriques qui étudient le lien entre performance financière et non financière (*doing good by doing well*). Plus récemment (Gond *et al.*, 2017), la micro RSE cherche aussi à comprendre pourquoi les individus adoptent un comportement social (*prosocial behavior*). Sans totalement oublier le pourquoi, et en particulier le rôle central des motivations du dirigeant, le concept de *corporate social responsiveness* se concentre quant à lui sur le comment, sur la « capacité de réponse » des firmes (Acquier *et al.*, 2011).

[Responsibility] places an emphasis on motivation rather than on performance. And in so doing, it is consistent with the prevailing treatment of the topic in the literature. The earlier book by Ackerman was devoted to the thesis that motivation is not enough. (*op. cit.*, p. 6)

Enfin, le programme de recherche engagé par Ackerman et Bauer se caractérise par son niveau d'analyse et son approche méthodologique. Le livre s'annonce comme une réponse à l'accumulation de théories sur la RSE et au manque d'études empiriques.

We felt that the ratio of words to evidence was somewhat past the critical point. (*op. cit.*, p. xi)

Plus précisément, l'objectif des chercheurs est de couvrir un niveau d'analyse intra-organisationnel, en analysant les défis managériaux rencontrés par la direction et les managers. Pour cela, ils privilégient une analyse dynamique. Les 29 cas proposés s'appuient sur l'étude de 12 organisations sur la période 1965-1975. Ces travaux [sur la *corporate social responsiveness*] sont les premiers à analyser les processus de déploiement de telles démarches et à proposer une analyse détaillée des politiques et instruments mis en œuvre par les entreprises en matière de RSE. Par ailleurs, ils font partie des rares approches à restituer la complexité de l'action du dirigeant, à ne pas traiter l'organisation comme une boîte noire mais à s'intéresser à sa structure, ses outils, et à intégrer des éléments de théories des organisations pour la compréhension de ses dynamiques. (Acquier & Aggeri, 2007, p. 138)

En s'inspirant du tableau proposé par Acquier et Aggeri (2007), on peut finalement positionner le concept de *corporate social responsiveness* par rapport aux autres champs de la RSE suivant la Figure 1.

<i>Point de vue de l'entreprise</i>	<i>Unité d'analyse</i>	<i>Point de vue de la société</i>
Micro-CSR, Corporate Socially behaviour	Individus	Éthique des affaires (fondements moraux de l'action managériale)
Corporate Social Responsiveness , outils managériaux de déploiement de la RSE	Services	
Stratégies politiques des entreprises, lien performance sociétale/financière	Entreprises	Gouvernance des entreprises, Responsabilité sociétale politique
Stratégies collectives	Meta organisations	
Gestion des stakeholders	Ensemble des parties prenantes	Nouveaux indicateurs de mesure de la richesse, école de la régulation et potentiel de régulation de la RSE, démocratie technique
Corporate citizenship, pratiques de stakeholder engagement	Cadre institutionnel économie et société	

Figure 1 : Positionnement du concept de corporate social responsiveness dans la littérature sur la RSE, inspiré de Acquier et Aggeri (2007)

Des demandes, essentiellement sociales

Les auteurs ne consacrent que quelques pages à l'analyse du contexte et de la nature des demandes auxquelles sont confrontées les entreprises mais les 29 cas permettent d'en avoir une vision précise.

Aux États-Unis, les années 1960 sont marquées par la guerre du Vietnam, le mouvement des droits civiques et une vaste campagne de lutte contre la pauvreté, le tout dans un contexte de perte de confiance dans les institutions publiques. Les chercheurs parlent d'un « *broad movement, probably of a revolutionary nature [...] to make institutions more responsive to human needs* » (*op. cit.*, p.3), qui se poursuit au début des années 1970 avec le développement des mouvements de protection de l'environnement et du consommateur, et une remise en question de la croissance économique à tout prix. À la surface de ce mouvement de fond, les demandes sociales se caractérisent par leur nature changeante. Le travail des femmes est par exemple d'abord critiqué, car menaçant des postes nécessaires pour les hommes, avant de devenir un enjeu majeur pour les entreprises.

Dès l'introduction de l'ouvrage, les auteurs catégorisent ces demandes sociales (*social issues*) en trois catégories : i) des

problèmes externes à l'organisation non causés directement par les activités de l'organisation ii) des problèmes externes liés aux activités régulières de l'entreprise et iii) des problèmes internes liés aux activités régulières de l'entreprise. Les auteurs observent un basculement des enjeux appartenant à la première catégorie vers ceux appartenant à la deuxième et troisième. En parcourant les cas étudiés, on constate que les enjeux sociétaux sont essentiellement sociaux : prise en compte des minorités (en tant qu'employés, clients ou communauté), des femmes (en tant qu'employées), de la santé et sécurité des employés (*Occupational Health and Safety Act*), des étudiants et personnes âgées (en tant que clients). Les enjeux environnementaux sont rares, et limités à des enjeux de pollution locale.

Par ailleurs, le terme de demande n'est pas anodin. Si certaines entreprises agissent dès la perception de signaux faibles ou anticipent des enjeux à venir, la plupart sont confrontées à des demandes, explicites, émanant de différentes parties prenantes¹.

i) Des pouvoir publics.

OSHA inspectors have been hammering some of our divisions for noise. (commentaire d'un directeur du contrôle environnemental, cas 23, *op. cit.*, p. 345)

ii) D'associations de consommateurs. Dans le cas 4, la démarche entreprise par une banque fait suite à un échange avec l'association « Action Alliance for the Aged », qui revendique l'accès à des conditions préférentielles pour les personnes âgées.

iii) De mouvements sociaux.

During the period of student unrest in the spring of 1970, the bank was the target of demonstrations by students. (cas 11, *op. cit.*, p. 174)

iv) De communautés locales.

Hale [président d'une banque] had been approached by 20 local black leaders who expressed their concern about substandard housing, unemployment among blacks. (cas 12, *op. cit.*, p.191)

Stearns [directeur d'un groupe Black Power] had demanded that Cooke [manager de division] promote immediately the 23 black women on the Evanston transistor line to the next pay level [...]. Stearns threatened to file suit on behalf of the women with the Equal Employment Opportunity Commission. (cas 24, *op. cit.*, p. 354)

1. Le terme stakeholder n'est pas utilisé dans l'ouvrage, mais les auteurs listent des *constituencies* : employés, clients, actionnaires, vendeurs, communauté proche et communauté large.

Formuler une stratégie de réponse

La gouvernance des entreprises présentées dans l'ouvrage suit un modèle « hiérarchique » : la réponse aux demandes sociales est construite au niveau de la direction, puis déployée dans l'organisation (Post & Mellis, 1978). Formuler une stratégie de

réponse confronte la direction à quatre enjeux managériaux (non chronologiques) : articuler la réponse avec la stratégie globale de l'entreprise, acquérir de nouvelles compétences et connaissances, développer des organes de gouvernance spécifiques et connaître la situation actuelle de l'entreprise sur les enjeux sociaux en question.

Bien que présentée comme le premier enjeu managérial dans l'ouvrage, l'étude des cas révèle que l'articulation avec la stratégie existante est rarement la première phase de la réponse de l'organisation. Lorsque la demande est explicite et urgente, elle est envisagée *ex post*, après un premier plan d'action. Dans certains cas, elle n'est pas envisagée du tout, la firme considérant l'enjeu social comme une charge supplémentaire indépendante du reste des activités, et inévitable. Pourtant les auteurs voient dans la nature changeante des enjeux sociaux un processus qui se reproduit, et qui, dans une certaine mesure, peut être anticipé.

Like the product life cycle, there is an analogous social issue life cycle. (*op. cit.*, p. 37)

Ce cycle s'articule en trois phases : i) l'émergence de l'enjeu, « *a period in which very substantial uncertainties exist in those factors of importance* » ; ii) alors que l'enjeu se structure au niveau public, les incertitudes laissent place à une « zone discrétionnaire » (*zone of discretion*) dans laquelle le dirigeant doit choisir parmi plusieurs options de réponse ; iii) l'institutionnalisation de la demande, qui devient parfois même réglementée. La direction doit alors déployer les options retenues précédemment. C'est dans la « zone discrétionnaire » que sont envisagées les convergences avec la stratégie de l'entreprise, comme en témoigne cet extrait de recommandations à la suite d'un audit social.

Positive action by Avon to demands for involvement in social issues : 1. Can be good business ; 2. Can help penetrate youth and black market ; 3. Can gain us greater credibility in government affairs work 4. Is urged by a large segment of the public and many of our shareholders and 5. Is the right thing for us to do. (Extrait des recommandations d'un audit social, cas 1, *op. cit.*, p. 49)

Face aux incertitudes de la demande sociale et aux options de réponses possibles, l'équipe de direction doit acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

The means of responding to social issues are generally unknown when the demand first arises. (*op. cit.*, p. 38)

C'est le rôle du spécialiste de l'enjeu social (*social expert*). Dans les cas étudiés, il s'agit aussi bien de personnes déjà présentes dans l'entreprise ou recrutées pour l'occasion ; par exemple un ancien directeur de l'information du département américain de la santé,

de l'éducation et de la protection sociale (cas 22). Le recours à des consultants externes est plus rare.

Le rôle du spécialiste est flou et mouvant. Il évolue suivant le contexte, allant de l'interprétation des demandes émergentes à la coordination de la réponse au sein de l'organisation.

A source of frustration among specialists is the quest for a clarity and stability in their assignments that in fact may not be attainable. The specialist role is highly ambiguous, a characteristic that in this case may be a benefit to those who can tolerate and utilize it. (*op. cit.*, p. 321)

L'émergence de nouvelles demandes sociales et le développement de nouvelles connaissances donne lieu à la création d'organes de gouvernance. Pour répondre à des demandes *ad hoc*, ils sont éphémères et prennent la forme de comité ou *task-force* : « *social responsibility committee* », « *student affairs committee* », « *committee on the status of women* ». Ces comités, mêlant des membres proches du dirigeant et des experts, réalisent le diagnostic et formulent des recommandations à la direction. Lorsque l'enjeu se stabilise, des départements dédiés sont créés : « *government and public affairs* », « *community and urban affairs* », « *community activities* » ou « *environmental control* ». Ces nouveaux départements sont responsables du déploiement et de l'institutionnalisation de la réponse au sein des divisions.

La phase de diagnostic et de recommandations se structure dans la plupart des cas autour d'un audit social (pratique à laquelle l'un des auteurs avait consacré un livre quelques années auparavant – Bauer & Fen, 1972). Réalisé par questionnaire ou à travers des visites dans les divisions, il se conclut par un compte rendu descriptif de la situation actuelle (exemple en Figure 2) accompagné de recommandations. Contrairement à ce que le terme suggère, il ne fait que rarement l'objet d'une validation externe. Il s'agit d'un outil d'apprentissage interne plus que de redevabilité externe.

Corson and Steiner [1974] asked why the various firms had made an "audit". Only 17% cited any reason associated with external reporting as the purpose for making the audit while 59% gave reasons which amounted to finding out how the firm was doing or to gathering information to aid in the implementation of policy. (*op. cit.*, pp. 225-226)

Cet apprentissage interne est nécessaire dans un contexte où les informations sociales (*social accounting*) remontées par les divisions sont inexistantes, incomplètes ou hétérogènes.

I was interested in trying to integrate some blacks into our work force. I first attempted to learn the number of minority employees in the company. There was a total of 1,200 employees and I was told four were from minority groups. Now, four seemed to me a small number, but it seemed about

three more than I had seen in several months that I had been around. Persisting, I then discovered that the four included myself, because I was Jewish, an Irish fellow who was dating a Chinese girl, and a black fellow who had retired a few years back. The fourth was never found. (directeur d'une entreprise de production d'énergie, cas 18, *op. cit.*, p. 276)

Le bon déroulement de cette phase d'audit est conditionné par la sensibilité de l'ensemble de l'entreprise aux enjeux sociaux. Dans les entreprises confrontées pour la première fois à ces enjeux, l'audit social fait émerger la peur de redevabilité de certains managers et employés.

The director of urban affairs was asked to survey the company's social performance; corporate personnel staff refused to assemble the required employment data on the grounds that such data had nothing to do with urban affairs. (*op. cit.*, p. 227)

Our gas company people explained to me that we count dog bites as industrial accidents. They said "We're very conservative. It seems that most gas companies don't count dog bites as industrial accident, and therefore we look worse, but we really aren't". I figured out if everybody in the other companies got bitten twice month we' still look worse. (directeur d'une entreprise de production d'énergie, cas 20, *op. cit.*, p. 313)

Section D - EMPLOYMENT DATA											
Employment at this establishment-Report all permanent, temporary, or part-time employees including apprentices and on-the-job trainees unless specifically excluded as set forth in the instructions. Enter the appropriate figures on all lines and in all columns. Blank spaces will be considered as zeros. In columns 1, 2, and 3, include ALL employees in the establishment including those in minority groups.											
Exhibit 1 (continued)											
Job Categories (See Appendix (4) for definitions)	TOTAL EMPLOYEES IN ESTABLISHMENT			MINORITY GROUP EMPLOYEES (See Appendix (5) for definitions)							
	Total Employees Including Minorities (1)	Total Male Including Minorities (2)	Total Female Including Minorities (3)	MALE				FEMALE			
				Negro (4)	Oriental (5)	American Indian* (6)	Spanish Surnamed American (7)	Negro (8)	Oriental (9)	American Indian* (10)	Spanish Surnamed American (11)
Officials and managers	215	211	4								
Professionals	179	179					1				
Technicians	30	30		2			1				
Sales workers	10	10									
Office and clerical	109	52	57	1	1		1				
Craftsmen (Skilled)	268	268		42			1				
Operatives (Semi-skilled)	99	98	1	21			2	1			
Laborers (Unskilled)	342	342					2				
Service workers	106	75	31	2							
1971 TOTAL →	1358	1265	93	68	1		8	1			
Total employment reported in previous EEO-1 report	1130	1056	74	69	1		2	1			
(The trainees below should also be included in the figures for the appropriate occupational categories above)											
Formal On-the-job trainees	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
White collar											
Production											
*In Alaska include Eskimos and Aleuts with American Indians											

Figure 2 : Extrait d'un audit social sur l'emploi des minorités et des femmes en 1971

Déployer et institutionnaliser la stratégie de réponse dans une structure divisionnelle

Dans ce modèle de gouvernance hiérarchique, l'élaboration d'une stratégie de réponse est principalement du ressort du dirigeant, de son équipe de direction et de spécialistes. Une fois élaborée, la stratégie doit être déployée au niveau des managers intermédiaires et des employés, puis maintenue dans le temps. Se pose aussi la question de la communication de la réponse en dehors de l'organisation.

Responding to social demands is much more than deciding what to do. There remains the management task of doing what one has decided to do, and this task is far from trivial. (*op. cit.*, p. 6)

Si l'implication des employés n'est que brièvement discutée dans l'ouvrage, l'acceptation et l'implication des managers intermédiaires apparaît comme un des défis majeurs du déploiement de la réponse dans les divisions. Elle s'opère à la fois par :

i) La communication interne.

The basic tenets were presented at a meeting of senior management people from the whole company in late 1973; they were given the new Community Activities Manual and instructed in how to apply these guidelines to their own area and state organizations. (cas 25, *op. cit.*, p. 384)

ii) L'incitation financière et l'évaluation des performances. Au-delà de la délicate question des seuils à atteindre, l'enjeu est d'aligner les objectifs sur l'ensemble de la chaîne de management.

What we're saying [accorder des prêts à des minorités] goes directly against the other three directives from top management, but their bonuses and salary [des managers] increases are based on those three things. (responsable du département des prêts, cas 15, *op. cit.*, p. 219)

I feel there's a kind of double standard around here. I get a dirty look every time I mention Community activities. The area manager may say that Community Activities is of the first magnitude, but the guy who fills out your evaluations says "To hell with it". (manager, cas 25, *op. cit.*, p. 390)

iii) La délégation de certaines prises de décision et responsabilités au niveau des managers.

Over the years we have tended to become more and more structured and instructions came from the top saying you will do things this way [...]. Well, we turned things completely over and said that the community Activities group form a geographic area would determine what as appropriate and their program would be their program. (Manager de région, cas 25, *op. cit.*, p. 386)

L'analyse dynamique, sur plusieurs années, des entreprises met aussi en avant le caractère itératif du déploiement et de l'institutionnalisation de la stratégie de réponse au sein de

l'organisation. Aussi bien formulée soit-elle, celle-ci s'adapte et évolue en fonction des réponses internes (managers et employés) et externes (parties prenantes).

When I arrived at Wharton the idea of Affirmative Action was clear, but the techniques for implementation were not. [...] During my first year at Penn we experienced a lot of groping with the form and substance of Affirmative Action. We tried some things and if they worked we kept them if not, we found something else. The procedures evolved almost in a common law way rather than through any intellectual process. (Professeur d'université, *op. cit.*, p. 447)

Cette analyse dynamique montre aussi qu'un déploiement réussi de la stratégie ne garantit pas son maintien dans le temps. Celui-ci est en particulier sensible aux changements organisationnels et aux instruments de pilotage.

In 1969, a major reorganization was completed which separated the corporate offices, both physically and functionally, from the divisions. This decentralization was later acknowledged to have had an unintended negative impact on minority-related efforts in progress in the divisions at the time. The momentum of the preceding two years was lost under the pressure of a newly instituted profit planning system and without the day-to-day involvement of the chairman and president in operating affairs. (cas 26, *op. cit.*, p. 396)

Finalement, les auteurs concluent que les défis rencontrés dans cette phase d'institutionnalisation ne sont pas propres aux enjeux sociaux, mais à la capacité d'apprentissage interne de l'entreprise.

While our concern has been substantively with social issues, we believe that the general phenomenon which we have been studying is that of the modern corporation learning to institutionalize novelty. [...] The firm is required to acquire skills and knowledge that fall outside its regular competencies. (*op. cit.*, p. 13)

Bien que l'ouvrage adopte le point de vue de l'entreprise, l'enjeu de la communication externe est évoqué, les attentes des parties prenantes à cet égard étant de plus en plus visibles.

By 1974, activist groups were arguing, often successful, before courts and regulatory agencies that information on minority and female employment were material to investment decisions as well as in the public interest, and, therefore, should be disclosed. (*op. cit.*, p. 20)

Deux cas (20, 21) sont consacrés aux attentes des actionnaires (*stockholders*) vis-à-vis des performances sociales. Suite à un premier audit social, et malgré des résultats en dessous de la moyenne du secteur, le dirigeant d'une entreprise décide de les intégrer dans un encart « *toward social accounting* » du rapport d'activité. Il envoie un questionnaire à ses 8 800 actionnaires pour collecter leur avis sur cette nouvelle pratique. Certains sont enthousiastes.

This report is innovative and progressive.

This is an excellent idea. I've learned a lot from it and I suspect you did too.

Congratulations! Despite my loss of \$2000 on your stock it is heartening to note your humanitarian approach to life. (cas 21, *op. cit.*, p. 307-308)

D'autres, plus critiques.

Increase dividends to 7%.

Make money.

May I suggest a little less social accounting which makes your executives feel good and a little more in the way of dividends which will make your stockholders feel good. (cas 21, *op. cit.*, p. 308)

Ces retours contrastés montrent à quel point cette période est une période de transition dans l'intégration des enjeux sociaux, y compris pour les investisseurs. Au final, 13 % des actionnaires ayant répondu considèrent que le *reporting* devrait être étendu et 56 % qu'il devrait être continué de manière similaire. Cette tendance au renforcement des attentes de la part des actionnaires sur les informations extra-financières se confirmera par la suite.

Conclusion et mise en perspective

Quarante-cinq ans après sa parution, que peut apporter la lecture de l'ouvrage de Robert Ackerman et Raymond Bauer au chercheur en sciences de gestion ?

D'un point de vue empirique, les nombreuses descriptions des pratiques managériales de la RSE dans les années 1965-1975 permettent de mettre en perspective les pratiques actuelles. Prenons la nature des demandes sociétales. Durant cette période, elles sont principalement sociales et s'inscrivent dans une transition d'une responsabilité élargie vers une responsabilité centrée sur les activités de l'entreprise. Aujourd'hui, à l'heure des « grands challenges », par exemple, les 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies (George *et al.*, 2016), la tendance semble s'inverser : la RSE s'élargit à de nouveaux enjeux environnementaux et aux effets indirects de l'entreprise, bien au-delà de son périmètre d'activité. La responsabilité est alors étendue à l'ensemble du cycle de vie des produits, par exemple avec le devoir de vigilance sur la chaîne d'approvisionnement. D'autre part, les demandes, à l'époque précises et explicites, semblent s'estomper pour devenir des attentes, plus larges et implicites. Concernant le dilemme évoqué dans le titre de l'ouvrage, la question du degré d'intégration des enjeux sociaux laisse aujourd'hui place à un dilemme tout juste émergent à l'époque : la tension entre l'apprentissage interne et la

2. La construction de la comptabilité carbone est un bon exemple de cette confusion (Le Breton & Aggeri, 2015).

redevabilité externe. L'importance grandissante de la communication extra-financière a un impact sur les pratiques internes liées à la RSE (Vigneau *et al.*, 2015) et cette tension est accentuée par une confusion entre outils de pilotage interne et de communication externe².

L'ouvrage assume une perspective résolument managériale. D'ailleurs, Robert Ackerman deviendra par la suite « *vice-president-finance and administration* » d'une entreprise (Acquier *et al.*, 2011). D'un point de vue théorique, on peut regretter que les chercheurs ne s'attardent pas plus sur le développement d'un cadre d'analyse intégrateur. Les idées sont disséminées ici et là et le modèle en trois phases inspiré du cycle de vie apparaît un peu trop simpliste (Acquier *et al.*, 2011). En revanche, la distinction entre *responsiveness* et *responsibility* et les questions de recherche associées sont toujours d'actualité et méritent d'être approfondies. Le rôle et les mécanismes d'incitation du management intermédiaire dans le déploiement et l'institutionnalisation d'une stratégie de réponse est par exemple un sujet peu abordé malgré le récent développement de la micro-RSE (Gond *et al.*, 2017).

D'un point de vue méthodologique, l'étude de cas longitudinale sur plusieurs années, rendue possible par l'ampleur du programme de recherche, met en évidence des dynamiques propres à l'intégration des enjeux sociaux, dont les nombreuses formes de « *decoupling* », c'est à dire de divergences entre la stratégie envisagée et la pratique (Meyer & Rowan, 1977). D'autre part, le format de restitution, entre recueil de cas et contribution théorique, mériterait d'être davantage privilégié. Grâce à de nombreuses données, chacun des 29 cas peut être étudié indépendamment du reste de l'ouvrage, mais la structure et les cinq chapitres d'analyse permettent d'en faire un tout cohérent.

Nous terminerons l'analyse de ce livre en soulevant une question, que se posent les chercheurs au moment de la parution de l'ouvrage (1976) et qui se pose de nouveau aujourd'hui : comment l'impact d'un choc sur la situation macro-économique se répercute-t-il sur les pratiques managériales de la RSE ?

The energy crisis of 1973 was signalled as the enemy of environmental protection. And at the beginning of 1976 we have a recession in which public affairs budgets are being cut and some public affairs officers are losing their jobs. (*op. cit.*, p. 15)

Avec du recul, les années 1980-1990 ont en effet été marquées par un recul des pratiques de RSE (Acquier & Aggeri, 2007). Étant donné la crise sanitaire actuelle et la récession économique majeure qui

s'annonce, la place des programmes de RSE dans la réorganisation des entreprises mérite d'être suivie avec attention ■

Références

- Ackerman Robert W. (1975) *The Social Challenge to Business*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Ackerman Robert W. & Bauer Raymond (1976) *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston (VA), Reston Publishing.
- Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2007) "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue Française de Gestion*, vol. 180, n° 11, pp. 131-157.
- Acquier Aurélien, Daudigeos Thibault & Valiorgue Bertrand (2011) "Corporate Social Responsibility as an Organizational and Managerial Challenge: the Forgotten Legacy of the Corporate Social Responsiveness Movement", *M@n@gement*, vol. 14, n° 4, pp. 222-250.
- Bauer Raymond A. & Fen Dan H. (jr) (1972) *The Corporate Social Audit*, New York, Russel Sage Foundation.
- Bowen Howard R. (1953) *The Social Responsibilities of the Businessman*, Iowa, University of Iowa Press.
- Corson John J. & Steiner George A. (1974) "Measuring Business's Social Performance—The Corporate Social Audit. Committee for Economic Development", *Business Horizons*, vol. 18, n° 3, p. 96.
- Freeman R. Edward. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Friedman Milton (1970) "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, pp. 32-33.
- George Gerard, Howard-Grenville Jennifer, Joshi Aparna & Tihanyi Laszlo (2016) "Understanding and tackling societal grand challenges through management research", *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 6, pp. 1880-1895.
- Gond Jean-Pascal, El Akremi Assaad, Swaen Valérie & Babu Nishat (2017) "The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, n° 2, pp. 225-246.
- Le Breton Morgane & Aggeri Franck (2015) "La construction de la comptabilité carbone : histoire, usages et perspectives", *36^e colloque de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, Toulouse, 19-20 mai.
- Meyer John W. & Rowan Brian (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
- Post James E. & Mellis Marilyn (1978) "Corporate Responsiveness and Organizational Learning", *California Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 57-63.
- Vigneau, Laurence, Humphreys Michael & Moon Jeremy (2015) "How do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative", *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n° 2, pp. 469-486.

Bronisław Piłsudski, un ethnologue engagé

Camille Toussaint

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



Le nom de Bronisław Piłsudski ne nous évoque rien et son histoire n'est connue que de quelques spécialistes. Pourtant, le frère du *leader* de l'indépendance polonaise, Józef Piłsudski¹, a connu une destinée aussi romanesque que tragique. Condamné à l'exil dans un des pires bagnes de Russie à vingt et un ans, il y découvre sa vocation pour l'ethnologie qui le mène jusqu'au peuple Aïnou, avant de devoir à nouveau fuir vers l'Europe, qui le rejettera, en quête d'un emploi qu'il ne trouvera pas et de la reconnaissance du monde académique qui le laissera toujours en marge. Il laisse un matériau ethnographique d'une rare richesse, resté inconnu jusqu'à sa redécouverte dans les années 1980 par un collectif de chercheurs internationaux. L'infortune de cet ethnologue polonais inclassable mérite d'être racontée.

Jeunesse

Bronisław Piłsudski naît le 2 novembre 1866 dans la province de Vilnius. Il a onze frères et sœurs, et est l'aîné des garçons. Sa famille appartient à la noblesse polonaise et lituanienne et possède de vastes terres, une distillerie, une usine de production de térébenthine et une scierie. Il vit une enfance heureuse et reçoit une excellente éducation – une gouvernante suisse enseigne aux enfants l'allemand et le français –, teintée de patriotisme polonais. En 1874, un terrible incendie ravage les propriétés, l'âge d'or prend fin. Les Piłsudski se réfugient à Vilnius. Hostiles à l'éducation nationaliste russe qui leur est dispensée au lycée, Bronisław et son frère Józef fondent un cercle d'autodidactes. Les jeunes

1. Józef Piłsudski a été chef de l'État polonais de 1918 à 1922, puis premier ministre à deux reprises, entre 1926 et 1930. Il est mort en 1935, quatre ans avant que son pays ne soit envahi par l'Allemagne hitlérienne et l'URSS stalinienne.

garçons y lisent avec ferveur les grands auteurs de la littérature polonaise ainsi que Comte, Darwin, Spencer, et sont séduits par les idées socialistes. Bronisław a dix-huit ans quand sa mère, qu'il adorait, décède. Dans la foulée, il est exclu du lycée à cause de ses activités politiques et part pour Saint-Pétersbourg. Il y obtient miraculeusement une bourse d'étude à la faculté de droit.

Le 14 mars 1887, alors qu'il vient juste de s'installer à Saint-Pétersbourg, sa vie bascule. Son frère Józef et lui sont arrêtés avec quatorze de leurs camarades pour avoir tenté d'assassiner le tsar Alexandre III. Au cours du procès, cinq d'entre eux sont condamnés à mort, dont Alexandre Ulyanov, le frère aîné de Lénine. L'implication réelle de Bronisław et Józef Piłsudski dans ce complot manqué reste floue. Bronisław aurait hébergé chez lui un des terroristes de passage à Saint-Pétersbourg, lui aurait prêté quarante roubles et se serait également procuré les composants chimiques nécessaires à la fabrication de l'explosif, sans savoir à quoi ils étaient destinés. Devant les juges, il plaide la couardise : *« Je n'ai joué qu'un rôle mineur dans toute cette affaire, et l'aide que j'ai apportée aux autres, je l'explique par la faiblesse de mon caractère et mon manque de volonté lorsqu'il aurait fallu refuser ce que l'on me demandait de faire »* (cité in Majewicz, 1998, p. 18). Le verdict est sans appel : il échappe de justesse à la peine de mort et il est condamné à quinze ans de travaux forcés sur l'île de Sakhaline. Son frère Józef, jugé comme simple témoin, passera cinq ans dans l'est de la Sibérie, avant de devenir le grand *leader* politique de l'indépendance polonaise. À l'été, Bronisław Piłsudski est embarqué dans un train de Saint-Pétersbourg jusqu'à Odessa, puis à bord du *Nizhniy Novgorod*. Le bateau à vapeur traverse le canal de Suez, puis navigue pendant deux mois sur l'océan Indien, puis la mer du Japon. Un matin, les prisonniers voient apparaître les rivages de Sakhaline.

Sakhaline

Cette île toute en longueur, au climat subarctique, est séparée du continent par le détroit de Tatarie à l'ouest et bordée par la mer d'Okhotsk à l'est. L'hiver, les températures descendent jusqu'à moins trente degrés dans les régions les plus froides. Des typhons apportent de la neige à l'automne ; les courts étés sont rythmés de fortes averses et enveloppés d'un épais brouillard. Sakhaline vient du mandchou, langue dans laquelle le mot signifie « noir », autre appellation du fleuve Amour. Pendant longtemps, on ignore que Sakhaline est une île. Les Japonais sont les premiers à y installer

un comptoir de commerce, à la pointe sud proche de l'île d'Hokkaïdo, au ^{xvii}^e siècle. Cent ans plus tard, les navires de l'explorateur Jean-François de La Pérouse s'échouent sur les bancs de sable du détroit de Tatarie. Les autochtones lui confirment que Sakhaline est bien une île, mais ne il pourra pas en rapporter la preuve². Jusqu'au milieu du ^{xix}^e siècle, Sakhaline est rattachée à l'empire chinois comme une province de la Mandchourie extérieure. Une fois cédée à la Russie, elle ne cessera de faire l'objet de querelles avec le Japon. À plusieurs reprises, l'île est occupée simultanément par les Japonais au sud et les Russes au nord. À l'époque de Pilsudski, l'île est entièrement sous la domination de la Russie qui vient d'y établir une colonie pénitentiaire, dernière tentative pour justifier l'occupation d'une terre aussi lointaine que coûteuse à défendre.

2. Cet épisode est d'ailleurs évoqué par Bruno Latour dans *La science en action* (2005).

Que peut donc ressentir ce jeune homme de vingt et un ans en arrivant dans cette prison à ciel ouvert ? « *Tout autour, la mer. Au milieu, l'enfer* », voilà à quoi ressemble Sakhaline sous la plume de Tchékhouv qui y a séjourné quelques mois à l'été 1890 pour recenser les bagnards et « *payer sa dette envers la médecine* » (Tchékhov, 1893). Son récit de voyage, sobrement intitulé *L'île de Sakhaline*, donne un aperçu du sort des forçats au crâne à moitié rasé que l'on enchaîne à des brouettes, de la peine du fouet, des pendants, de la misère et de la maladie. Dans ce climat extrêmement rude, au milieu de ces prisonniers pour la plupart illettrés et violents, Pilsudski détonne. Employé à des travaux forestiers puis comme charpentier à la construction d'une église, il se lie d'amitié avec les enfants des gardiens du bagne, et devient leur maître d'école. On lui confie des missions administratives, dont les relevés météorologiques, ce qui lui permet d'échapper aux travaux physiques.

Les Aïnous

Au bagne, il rencontre Lev Sternberg, un ethnologue autodidacte, mathématicien et juriste de cinq ans son aîné. Ce dernier l'entraîne dans l'observation des populations aborigènes qui habitent l'île. Ensemble, ils réalisent des études de terrain, récoltent également plus de mille objets ethnographiques et réussissent à convaincre l'administration pénitentiaire, dubitative mais désireuse d'améliorer l'image de l'île, de faire ouvrir un musée. Sur l'écriteau à l'entrée, il est précisé que les collections ont été rassemblées par les « deux criminels d'État, L. Sternberg et B. Pilsudski ». Ils y gagnent une certaine liberté et le droit de circuler sur le territoire pour continuer leurs enquêtes. Encouragé par Sternberg, Pilsudski s'intéresse à un peuple autochtone qui vit sur l'île : les Aïnous.

Implantés dans le sud de l'île de Sakhaline et sur l'île d'Hokkaido, ils sont considérés comme les premiers habitants du Japon. C'est un peuple de pêcheurs et de chasseurs, qui vénèrent les ours. Ils ont la peau claire, portent les cheveux très longs, ainsi que la barbe. Les femmes arborent un tatouage autour de la bouche en forme de moustache. Leur langue est particulièrement complexe par rapport aux peuples voisins. Ils sont connus pour leur habileté à tisser des étoffes aux motifs très élaborés et à graver le bois, mais aussi pour leur caractère paisible et l'égalité qui règne entre les hommes et les femmes. Pris en tenaille entre les Russes au nord et les Japonais au sud, ils souffrent de l'assimilation forcée. Pilsudski est fasciné.

En 1896, sa peine est réduite de quinze à dix ans. Il est toujours interdit de séjour en Russie occidentale, mais est autorisé à se rendre à Vladivostok où la Société Géographique Impériale de Russie le charge de préparer une collection sur les peuples de la région de l'Amour pour l'Exposition Universelle de Paris en 1900. Le succès du pavillon russe qui obtient une médaille d'argent marque le début de sa carrière de chercheur. Ses travaux commencent à être reconnus, et surtout publiés. En 1902, il reçoit l'autorisation de retourner étudier les Aïnou, cette fois en tant qu'homme libre. Équipé d'un phonographe Edison et de cylindres en cire, il débarque dans le village de l'Ai sur la côte est de Sakhaline. Il y est accueilli par Kimur Bafunke, un chef Aïnou, qui l'héberge sous son toit et apprend leur langue si complexe, écoute leurs contes et leurs chants, observe leurs coutumes. Pendant les quelques années qu'il va passer parmi eux, il va non seulement collecter un matériau ethnologique exceptionnel par son volume et sa qualité, mais également ouvrir une école, et surtout épouser selon les rites aïnou la nièce de Bafunke, Chuhsamma, avec qui il aura deux enfants. Il se lie d'une amitié profonde avec ce peuple qui souffre de la domination russe et japonaise et peine à lutter contre la disparition de leur culture. Les souffrances des Aïnou lui rappellent celles de sa Pologne natale.

Mon séjour forcé en Extrême-Orient dura plus de dix-huit ans. Constamment désireux de retrouver ma terre natale, je me suis évertué, autant que possible, à me débarrasser du douloureux sentiment d'être un exilé asservi, arraché de ceux qui m'étaient les plus chers. C'est ce qui m'a naturellement fait me tourner vers les indigènes de Sakhaline, les seuls à éprouver de l'attachement pour cette terre, la leur depuis des temps immémoriaux, détestée par ceux qui y avaient créé le bagne. (Pilsudski, 1912, p. 8, cité in Sevala, 2016)

Parfaitement intégré chez les Aïnous, il devient aussi leur représentant et leur défenseur. Dans un article publié en 1909, il écrit :

Nous étudions avec intérêt chaque détail de leur passé ; mais nous n'apportons presque aucun souci pour leur avenir. Ils se meurent, ils disparaissent... Déjà à l'heure actuelle ils perdent rapidement leur individualité propre au contact destructif des envahisseurs. J'ai vécu parmi eux ; je lisais dans leurs yeux tristes le pressentiment d'une fin prochaine ; ils cherchent instinctivement l'appui de chaque personne qui leur témoigne un peu d'affection. En homme, appartenant à une nation qui elle aussi souffre, j'ai profondément senti leur détresse... Je me suis imposé l'engagement moral d'attirer sur le sort des races primitives l'attention des hommes de science qui s'intéressent à elles. [...]. C'est notre devoir humanitaire, c'est un acte de sauvetage à tenter. (Pilsudski, 1909, p. 699)

En 1905, il publie un projet de défense de la culture aïnoue, qui passera complètement inaperçu mais qui constitue un des plus beaux témoignages du respect et même de l'admiration qu'il leur porte. Dans ce texte, il demande notamment que les indigènes puissent participer à toutes les décisions du gouvernement, qu'ils aient accès à l'éducation et aux soins médicaux, qu'ils soient égaux devant la loi. Il y décrit aussi avec acuité les relations conflictuelles entre les aborigènes et les colons :

Ces dernières années, les chasseurs et les colons (de la région de Korsakovsk) ont commencé à utiliser des « papiers » destinés à renforcer leur autorité. Ils demandent à l'administration ou à un inspecteur de leur délivrer une licence, même si celle-ci n'a pas de valeur, leur permettant de chasser avec une arme à feu et un chien ; la seule chose qui importe est que la licence ait un cachet officiel. Ensuite, ils présentent ce document à un indigène analphabète et le persuade qu'ils ont obtenu des droits exclusifs sur telle rivière qui se trouve être celle au bord de laquelle les indigènes avaient l'habitude de poser des collets. Et ainsi, un indigène qui sait bien comment protéger les ressources naturelles non seulement pour lui-même mais aussi pour les générations futures est contraint de battre en retraite devant un pillard grossier qui n'est que temporairement lié à l'île et agit conformément au dicton : *après moi le déluge*. (Pilsudski in Majewicz, 1998, vol. 1, p. 303).

Le second exil

Alors qu'il vient d'obtenir son statut d'homme libre, de fonder une famille et qu'il commence à être connu dans les cercles ethnologiques, la guerre russo-japonaise éclate. Il doit quitter Sakhaline. Mais chez les Aïnous, la tradition interdit tout membre de la communauté de s'éloigner de la terre qui les a vu naître. Bafunke s'oppose donc fermement à ce que sa nièce, la femme de Pilsudski, alors enceinte de leur deuxième enfant, l'accompagne. Il part, seul, et se réfugie au Japon avec tout son matériel ethnologique. Effondré, il y séjournera plusieurs mois avant de

rentre en Pologne en 1906 par une longue traversée des États-Unis. Dix-neuf ans sont passés depuis qu'il a embarqué sur le *Nizhniy Novgorod*.

Il s'installe dans le sud de la Pologne où il retrouve une amie d'enfance, Maria Zarnowska. Le couple illégitime vit des pièces ethnologiques que Piłsudski réussit à vendre. Mais la santé de Maria se dégrade, sa famille accuse Piłsudski de son état. Ils ne se voient plus mais continuent de s'écrire, jusqu'à sa mort en 1911. À cette même époque, Piłsudski voyage en Europe, Vienne, Cracovie, Londres, Paris, Lausanne, vendant des objets de sa collection, finissant d'écrire son livre *Material for the Study of the Ainu Language and Folklore* (1912), assistant des professeurs, participant à des sociétés scientifiques, publiant un long article en russe sur les festivals de l'ours et, surtout, cherchant un travail. Lev Sternberg, son camarade de Sakhaline, aujourd'hui considéré comme un des pères de l'anthropologie russe, est rentré à Saint-Pétersbourg où il débute une brillante carrière au lendemain de la Révolution d'Octobre. Mais Piłsudski n'a pas cette chance. Il est polonais, frère d'un grand ennemi de la nation, et ancien bagnard de surcroît. Se rendre en Russie serait trop risqué. Il n'a aucun diplôme universitaire. La reconnaissance dont il bénéficie à présent dans les cercles ethnographiques et l'appui de chercheurs reconnus, comme Marcel Mauss ou Franz Boas, n'y changent rien. Il est tout à fait seul. Le 17 mai 1918, son corps est retrouvé dans la Seine près du pont Mirabeau.

L'ethnologie de Piłsudski

Piłsudski est un ethnologue singulier. Malgré son absence de formation académique, il adopte une approche résolument moderne pour la fin du XIX^e siècle. D'abord, il ne se contente pas de visiter les Aïnou, mais s'installe dans leur communauté pendant plusieurs années, apprend leur langue et, comble de l'intégration, fonde une famille parmi eux. À l'image de certains de ses contemporains, comme Franz Boas chez les Inuits, James Mooney chez les Cherokees ou Frank Cushing chez les Zunis au Mexique, il adopte les méthodes de l'observation participante dans leur version la plus radicale. Ce sont tous des pionniers, puisque l'observation participante ne sera théorisée qu'une vingtaine d'années plus tard par... un autre Bronisław, également polonais mais autrement plus célèbre (Malinowski, 1963 ; voir Moire, 2019 ; Szuyska, 2019). Autre chose distingue nettement Piłsudski de ses contemporains. Pour lui, les Aïnou ne sont pas seulement un objet d'étude, mais une

cause à défendre. Il soutient le combat de ce peuple contre l'oppression qu'il subit, s'en fait le défenseur et plaide sa cause tout au long de sa vie. Pilsudski est un ethnologue véritablement engagé. Or à cette époque, la relation des ethnologues à leur terrain se caractérise plutôt par un rapport au mieux distant, le plus souvent dominateur, qualifié d'« élitiste » (Agier & Albert, 1997, p. 9). Enfin, la manière dont Pilsudski naît à l'ethnologie est singulière. Il ne s'agit pas d'un choix réfléchi, du lent aboutissement d'un parcours d'étude, mais d'une véritable échappatoire. Car l'ethnologie le sauve, à la fois des travaux physiques et aussi, probablement, du désespoir.



Habituellement, l'ethnologue part, puis revient. C'est de la distance entre le pays d'origine et la destination, ces deux sphères culturelles si éloignées l'une de l'autre, qu'il nourrit sa réflexion. Mais chez Pilsudski, ces repères n'existent plus. Il étudie le peuple qui deviendra sa famille, dans une région du monde où il passera dix-neuf ans de sa vie, avant de rejoindre une Europe qu'il ne connaît pas et qui le rejette. Il tombe dans l'oubli, jusqu'à la redécouverte, dans les années 1980, de ses cylindres en cire contenant des enregistrements de chants et de contes aïnoues (Kan, 2005). Un collectif de chercheurs internationaux se forme et travaille dix ans pour rassembler et publier l'ensemble de ses travaux, lettres et matériau ethnologique, et retracer le parcours singulier de cet ethnologue à contre-courant ■

Références

- Agier Michel & Albert Bruce (1997) *Anthropologues en danger : l'engagement sur le terrain*. Paris, Jean-Michel Place.
- Kan Sergei (2005) "Bronislaw Pilsudski's Scholarly Legacy Rediscovered: Review Essay", *Artic Anthropology*, vol. 42, n° 2, pp. 95-98.
- Latour (2005/1987) *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, La Découverte.
- Malinowski Bronislaw (1963) *Les argonautes du Pacifique occidental*, Paris, Gallimard.
- Pilsudski Bronislaw (1909) "L'accouchement, la grossesse et l'avortement chez les indigènes de l'île Sakahline", *Bulletins et Mémoires de la Société d'Anthropologie de Paris*, pp. 692-699.

- Pilsudski Bronisław (2017/1912), *Materials for the Study of the Ainu Language and Folklore (Cracow 1912)*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Majewicz Alfred [ed] (1998) *The collected Works of Bronisław Pilsudski. The aborigines of Sakhalin (vol. 1-3)*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Moire Christian (2019) “Bronisław Malinowski : Journal d’ethnographe”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 15, n° 2, pp. 27-29.
- Sevala Marie (2016) “Bronisław Pilsudski, portrait d’un ethnographe”, *Gare de l’Est*, t. 5, pp. 201-210.
<http://www.sorosoro.org/2017/12/bronislaw-pilsudski-portrait-dun-ethnographe/>
- Szuyska Élisabeth (2019) “Malinowski, l’exilé”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 15, n° 2, pp. 31-34.
- Tchékhov Anton (1971/1893) *L’île de Sakhaline, notes de voyage*, Paris, Folio Classique.

Courtilz

Hervé Dumez

Gatien de Courtilz de Sandras avait une grande et belle taille et y joignait les agréments d'une bonne mine. À seize ans, il entra aux mousquetaires gris, dénommés ainsi du fait de leurs chevaux pommelés. On ne sait comment il put avoir ce privilège. Les lignages les plus illustres se disputaient les places aux mousquetaires pour leurs fils et lui n'était que d'une famille de basse noblesse du Beauvaisis. Cette troupe était officiellement commandée par le roi, en fait par un capitaine lieutenant. Mais tous les jours, les mousquetaires étaient sous les yeux du monarque qui pouvait les distinguer. Le soir, ils rejoignaient leur hôtel de la rue du Bac pour y souper et dormir. Après sept ans passés dans la compagnie, Courtilz obtint d'être cornette au Royal-Étranger : habit et manteau bleus, parements et revers rouges, chapeau bordé d'argent fin. Il servit sous Turenne et Condé. En 1672, il prend le commandement d'une compagnie du régiment de Beaupré-Choiseul comme capitaine de cavalerie. Quand il revient à la vie civile sept ans plus tard, une fois la paix signée, il est âgé de trente-cinq ans. S'étant marié pour la seconde fois, il s'installe à Paris, rue Montmartre, près de Saint Eustache. Mais à quoi donc peut-il occuper sa vie ? Il se met à l'écriture et raconte ses campagnes, les vies de Turenne, de Coligny, et du chevalier de Rohan. Mieux encore, il crée le *Mercure historique et politique* dont le premier numéro paraît en novembre



1686 et invente ainsi le journalisme politique, mêlant nouvelles et commentaires. « *Il n'y a rien après quoi nous courrions avec plus d'avidité qu'après les nouvelles. De quelque condition que l'on soit, on en est curieux* » explique-t-il dans son premier éditorial. Le périodique entendait s'adresser « *également à ceux qui aiment la politique et à ceux qui se contentent simplement de savoir ce qui se passe dans le monde. Les nouvelles étaient pour ceux-ci, et les réflexions pour ceux-là.* » Un réseau d'amis l'informe par lettres de ce qui se passe à la cour et dans le monde. Lui entend rompre avec l'histoire officielle, celle que le roi contrôle et censure :

« J'espère ainsi qu'on fera bien autant de cas de cette histoire que de celles que nous donneront un jour Boileau et Racine. Ce n'est pas que je veuille attaquer leur capacité, et le choix que le roi en a fait est comme une preuve assurée de leur mérite, mais ce que je veux dire, c'est que ce qu'ils nous donneront doit être bien suspect, puisque ce qu'ils font est porté à Versailles cahier à cahier et qu'ils ne sauraient répondre de sa destinée s'il n'a passé auparavant par l'étamine. Cependant, c'est le roi qui en est le correcteur, d'où l'on peut juger ce que l'on doit attendre d'un tel ouvrage. »

Le journal est imprimé chez Henry van Bulderen à la Haye. Les numéros sont acheminés à Bruxelles puis, pour brouiller les pistes, évitent la route directe et font un détour par Sainte Meneshould, Sedan où réside souvent Courtilz, Chalons, avant d'arriver à Paris et de s'arracher sous le manteau. Mais le lieutenant général de police, Nicolas de La Reynie, est difficile à berner. Le 18 avril 1693 la chambre qu'occupe Courtilz à Paris, rue de Berry, en plein Marais, est perquisitionnée. Y sont saisis des manuscrits, des livres et des papiers qui attestent le trafic avec la Hollande. Deux jours plus tard, l'auteur est interrogé à l'hôtel même du lieutenant de police et il entre sitôt après à la Bastille pour six ans. Ses geôliers sont Besmaux puis Saint Mars. Au bout de trois ans de captivité, il obtient la liberté de la cour : le matin, il peut désormais jouer aux quilles et au billard avec les autres détenus bénéficiant de ce même droit et, en présence d'un officier, recevoir sa femme à qui il parvient à faire passer sa *Vie de Colbert* qu'elle fait publier, toujours en Hollande.

À dix heures, le matin du 2 mars 1699, il est finalement libéré. Un an plus tard, d'après la couverture chez Pierre Marteau, imprimeur à Cologne, en réalité chez van Bulderen à la Haye, paraissent en trois volumes et mille huit cents pages, les *Mémoires de d'Artagnan*. Les mémoires apocryphes sont l'une des spécialités de Courtilz : il en publiera au total neuf dont ceux-ci sont les plus célèbres. Dans une lettre en date du 12 septembre 1701, Bayle commente ainsi le livre :

« Toutes ces pièces sont de la façon de l'auteur des Mémoires du comte de Rochefort, qui parurent en 1687, et qui eurent un si grand cours ; même genre, même style et même hardiesse de médire de tout le monde et de s'y débiter pour un personnage qui a eu part aux intrigues et qui sait « quid rex reginae dixerit et quid Juno fabulata est cum Jove ». Cependant, c'est un petit particulier sans bien, sans fortune, et qui apparemment n'écrit tout cela que pour le vendre aux libraires de Hollande. Il faut pourtant qu'il ait quelque habitude avec les fainéants de Paris qui lui apprennent tout ce qui s'y conte de vrai ou de faux entre les nouvellistes. On souhaiterait que dans quelque journal on discréditât les ouvrages de cet homme-là, qui infatue une infinité de lecteurs ; quatre ou cinq de ceux qu'il débite étant réfutés et trouvés faux le perdraient entièrement de réputation, et on le pourrait sans doute convaincre de fausseté sur mille faits qu'il avance. Il faut convenir qu'il en débite de fort curieux et de fort singuliers, mais quelle impudence de donner pour des mémoires de M. d'Artagnan trois volumes dont il n'y a pas une ligne faite par M. d'Artagnan. »

Dans ses *Réponses aux questions d'un provincial*, Bayle précise encore sa pensée :

« C'est dommage que cet homme, ayant un génie si fécond et le don d'écrire avec une facilité extraordinaire et avec beaucoup de vivacité, n'ait point pris de mesures mieux entendues pour employer ses talents. »

C'est le cas en effet et Courtilz s'en est expliqué avec une simplicité déconcertante : *« Une digression bien placée diversifie le sujet et l'égaye même très souvent, au lieu qu'on s'ennuie presque toujours quand on n'entend que la même chose. »* Ce sont bien ses digressions continuelles qui concourent à le rendre illisible. Il est probable que, jeune mousquetaire, il ait très peu croisé d'Artagnan mais qu'il en ait beaucoup entendu parler lors de ses années de Bastille par Besmaux et Saint Mars qui, eux, l'avaient bien connu.



En 1836, Émile Dujardin lance *La Presse*, pour un abonnement de 40 francs. Son ex-associé, Armand Dutacq, lance *Le Siècle* dans la foulée. Leur idée consiste à créer le journal de masse. Pour attirer la clientèle, ils inventent le feuilleton-roman et se disputent les auteurs. De mars à juillet 1844 dans *Le Siècle*, deux cents ans exactement après la naissance de Courtilz, paraissent *Les trois mousquetaires* dont l'idée a été inspirée à Auguste Maquet par *Les Mémoires* et qu'il est allé proposer à Dumas.



On aimerait à penser que de Courtilz de Sandras inventât du moins les merveilleux Athos, Porthos et Aramis, aux noms étranges et inoubliables. Il n'en est rien. Athos est un village situé sur la rive droite du gave d'Oléron, entre Sauveterre de Béarn et Oraas. Le personnage exista bien, comme l'atteste son acte de décès : « *Convoy et enterrement du défunt Armand de Sillègue d'Athos d'Autubièle, mousquetaire de la garde du Roy, pris proche de la Halle du Pré-aux-clercs (22 décembre 1643)* ». Le Pré-aux-clercs étant le lieu habituel des duels à Paris, il est probable qu'Athos mourut d'un rendez-vous malheureux de ce genre. Abraham de Portau était officier de cuisine du roi Henri de Navarre quand celui-ci demeurait à Pau et son petit-fils, Isaac, entra au régiment des Gardes, compagnie des Essarts, en 1642. On ne sait s'il fut jamais mousquetaire. C'est au manoir de Lanne-en-Barétous, qui existe toujours, dans la vallée du Vert, que résidait la famille de Portau. À deux lieues de là se trouvait l'abbaye, dont Henri d'Aramitz était abbé laïc. Lui entra bien aux mousquetaires en 1641. Il revint en Béarn dix ans plus tard et s'y maria. Athos, Porthos et Aramis sont bien des personnages réels, beaucoup plus jeunes que Charles de Batz-Castelmore d'Artagnan et qui ne l'ont probablement jamais croisé. Courtilz ne donna finalement qu'un amas de détails à moitié imaginés, de situations rocambolesques, d'aventures improbables, de personnages mal bâtis, le tout grevé de digressions insupportables, rien de lisible, mais que Maquet dénicha, dont il vit qu'on pouvait faire quelque chose, et dont Dumas fit une merveille. Que Courtilz en soit remercié, même s'il demeure oublié ■

Références

- Courtilz de Sandras Gatien de (1966) *Mémoires de Mr d'Artagnan, capitaine lieutenant de la première compagnie des mousquetaires du roi, contenant quantité de choses particulières et secrètes qui se sont passées sous le règne de Louis le Grand*, Paris, Jean de Bonnot, trois volumes.
- Lombard Jean (1980) *Courtilz de Sandras et la crise du roman au grand siècle*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Petitfils Jean-Christian (2010) *Le véritable d'Artagnan*, Paris, Taillandier/Texto.

d'A van H.

Hervé Dumez

*Prétentieux, guindé à l'excès,
Dont les airs étudiés faisaient
Sourire les hôtes qui, par
Des clins d'œil sans bruit échangés,
Montraient que tous l'avaient jugé.
(Eugène Oniégine, Chant 8, XXVI)*

En 1829, Georges-Charles d'A., âgé de dix-sept ans, entrait à Saint-Cyr. Un an plus tard, la révolution éclatait et soulevait Paris. Avec certains de ses camarades, il fit partie des troupes qui, place Louis XV, tirèrent sur la foule pour soutenir Charles X honni de tout un pays. En 1832, il se ralliait à la duchesse de Berry qui essayait vainement de recommencer les guerres de Vendée et dont l'épopée se termina par le ridicule accouchement d'un enfant de père inconnu à la citadelle de Blaye.

D'A. dut donc chercher fortune ailleurs, passa en Prusse où on ne lui proposa qu'un poste de sous-officier et poursuivit alors vers la Russie. Devenu lieutenant au régiment des chevaliers-gardes, où il ne brilla guère par le respect des obligations de son service, sa haute taille et ses moustaches cirées lui ouvrirent les salons de Saint-Petersbourg. Il eut la chance de rencontrer le ministre plénipotentiaire des Pays-Bas qui, pour des raisons assez inexplicables, s'enticha de lui jusqu'à en faire son fils adoptif avec l'accord du père naturel, trop heureux de cette proposition qui annonçait un bel héritage. Il rajouta un *van* à son nom.

Revenu en France, il s'installe à Soultz, joli village alsacien réputé pour son vin, comme pour son église Saint-Maurice dotée d'un magnifique orgue Silbermann, le berceau de sa famille. Veuf à trente ans, il entame une carrière politique. Devenu en 1845 conseiller général du Haut-Rhin, il échoue à la députation un an

plus tard mais son département l'envoie finalement à l'assemblée constituante de 1848, élu douzième sur douze.

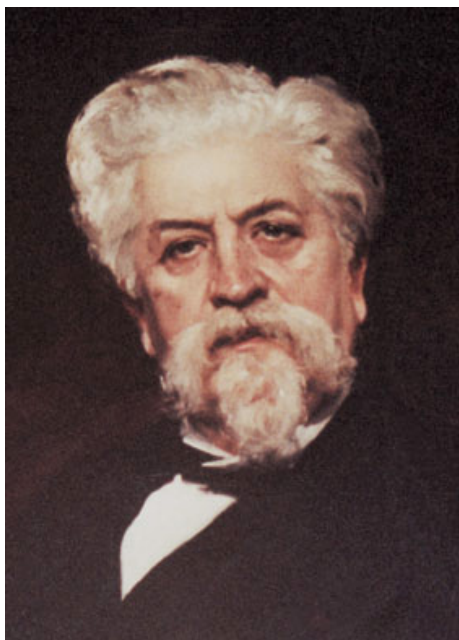
Il va s'y illustrer en soutenant systématiquement les pires causes. Est-il question d'abolir la peine de mort, il vote contre. La droite entend-elle museler la liberté de la presse, il soutient le rétablissement du cautionnement pour les journaux. Grévy propose-t-il un amendement refusant l'élection au suffrage universel du président de la République, de peur de voir arriver à ce poste un démagogue en quête d'aventure, il s'y oppose. On envisage l'interdiction des clubs, il se prononce pour. Louis-Napoléon une fois élu, le gouvernement veut-il se débarrasser des républicains et Râteau est-il chargé d'une proposition qui dissout la Constituante : il approuve. Lui qui avait soutenu Charles X fait partie du comité de la rue de Poitier¹ qui prépare le coup d'État de Louis-Napoléon abolissant la République pour la transformer en second empire. C'est un pouvoir fort, de quelque bord qu'il soit, de ceux qui n'hésitent pas à restreindre les libertés quitte à tirer sur la racaille qui les défend, qui a visiblement ses sympathies. Le nouvel empereur le charge d'ailleurs d'une mission diplomatique à Vienne, Berlin et Saint-Petersbourg pour faire accepter sa nouvelle

dignité. Bien accueilli dans la capitale autrichienne et dans celle de Prusse, il n'a pas besoin de retourner en Russie : le tsar Nicolas est alors à Berlin et le retrouve avec plaisir. Les puissances centrales ne paraissent pas effrayées qu'un descendant du grand Napoléon se soit proclamé empereur en France et décident qu'elles n'interviendront pas contre le petit.

La récompense ne tarde pas : Georges-Charles entre au sénat comme le plus jeune de ses membres en 1852, est décoré de la légion d'honneur et devient commandeur de l'ordre en 1868. À la fin de l'empire, le baron est un homme considérable, dont Carolus-Duran, qui en fit le portrait, sut rendre l'importance, un de ses hobereaux de province respectés, de ces seconds couteaux qu'affectionnent les partis politiques, trop évidemment médiocres pour qu'on leur

confie un vrai poste de responsabilité, mais sur le soutien de qui on sait pouvoir compter quand il faut faire passer même les plus sales

1. Pour assurer l'unité des droites, puis pour ourdir le coup d'État du 2 décembre, le comité se réunit à l'hôtel de Poulpry, rue de Poitier, alors bâtiment de l'académie de médecine et aujourd'hui Maison des polytechniciens.



Portrait de d'A van H.
par Carolus Duran (vers 1878)

décisions. Une de ces badernes qui soutinrent docilement et sans faire preuve de la moindre intelligence ni du plus léger scrupule les plus mauvaises affaires, dont l'histoire est pleine et dont le nom s'oublie, fort heureusement et pour elle et pour eux.

Mais alors pourquoi, direz-vous, perdre son temps, vous à conter l'histoire d'une telle ganache, et nous à la lire ? C'est que celle-ci, dans sa catégorie, atteint aux sommets.

Lieutenant au régiment des chevaliers-gardes de l'impératrice de Russie, d'A. s'amusa à séduire la plus jolie femme de la cour, célèbre pour sa beauté mais guère pour son intelligence elle non plus, les deux faisant la paire. Le mari était un petit homme lippu, au teint basané, aux cheveux emmêlés de boucles revêches. Les choses allèrent si loin que, pour les apaiser, au moins en apparence, l'officier épousa la sœur de la beauté, qui égalait son aînée pour la faiblesse de l'intellect mais pas pour les formes. Le mariage avait ceci de commode qu'il permettait au beau-frère de continuer à faire la roue devant sa belle-sœur. Écœuré, poussé à bout par les lettres anonymes qu'on se plaisait à lui envoyer, le mari demanda réparation. Le 27 janvier 1837, d'A. eut le bonheur de le blesser si grièvement au ventre qu'Alexandre Pouchkine en mourut dans d'horribles souffrances deux jours après. Incarcéré à la forteresse Pierre et Paul pour la forme, d'A. fut reconduit à la frontière et s'installa en Alsace où sa femme le rejoignit. Lui-même vécut fort vieux et s'éteignit entouré de ses enfants, petits-enfants et arrière-petits-enfants.

Ayant passé plusieurs années à Saint-Petersbourg, d'A. n'avait jamais daigné apprendre le russe et se contentait de fréquenter les salons où l'on ne parlait que le français. Sut-il jamais qu'il avait assassiné basement le plus grand poète du pays qui l'avait accueilli, l'auteur de *La dame de pique* et d'*Eugène Onéguine* ? Probablement pas, et il n'en aurait d'ailleurs eu cure : c'était un de ces esprits que l'on dits positifs.

Jeune, il eut ce privilège d'être beau et con à la fois. Vieux, il devint de ces notables contents d'eux-mêmes, d'une suffisance épaisse, mais pas assez néanmoins pour qu'elle puisse cacher leur fondamentale inanité. R.I.P. indique sa tombe à Soultz. Il est malheureux que cette paix ne soit pas telle que son nom même ne puisse être définitivement oublié ■

