

# LA RÉPUTATION : UN OUTIL POUR GÉRER DES CARRIÈRES

La réputation a été avancée comme un critère majeur dans le déroulement des carrières, sans qu'elle soit explicitement définie. Cet article propose une définition opérationnelle de la réputation, étiquette ou image sociale qui se construit dans les relations entre les acteurs. Les artistes fournissent un exemple privilégié pour décrypter ces mécanismes, et le cas des poètes contemporains offre ensuite une illustration marquante de la gestion de la réputation tant par les individus que par les organisations, dans le cas considéré les éditeurs. La réputation est, en effet, à la fois un outil de décision et un enjeu au cœur des stratégies des acteurs.

Par **Sébastien DUBOIS\***

Les carrières auraient changé et, avec elles, les outils qui accompagnent leur gestion. Dans toute une série de champs d'activité, on les observerait « nomades » ou « sans frontières » (ARTHUR, 1994 ; CADIN, DE SAINT-GINIEZ et BENDER, 2003). Les carrières ne se déroulent plus comme dans les anciens modèles (1), où l'on gravissait, dans l'organisation, une à une les marches menant au sommet de la pyramide (SULLIVAN, 1999). La carrière des artistes a souvent été donnée en exemple de ces transformations, mettant en exergue des mécanismes observables dans d'autres domaines (ACCOMINOTTI, 2008 ; MENGER, 2002). Plusieurs auteurs commencent pourtant à critiquer la théorisation des carrières « nomades » qui ne reconnaîtrait pas assez les effets structurels, sociaux, dans un modèle excessivement plastique (et, pour tout dire, un peu idéalisé) : il s'agit, pour eux, de retrouver les contraintes sociales dans l'organisation de carrières souples (GUNZ, EVANS et JALLAND, 2000), là où aucun nouveau modèle n'aurait été avancé de façon convaincante (ZUCKERMAN *et alii*, 2003). La réputation a été présentée comme un concept à même de

remettre de l'ordre dans ces idiosyncrasies et de fournir aux managers et aux chefs de projets d'autres moyens pour gérer la trajectoire de leurs collaborateurs (KANTER, 1989 ; ARTHUR, 1994 ; EBY, BUTTS et LOCKWOOD, 2003). La réputation demeure néanmoins un concept flou, tant dans la littérature que dans l'esprit des acteurs : elle n'a pas été plus précisément définie dans la littérature académique ou managériale. L'objet de cet article est de donner une définition plus précise et opérationnelle de la réputation et des mécanismes par lesquels elle se construit pour, ensuite, organiser les carrières, et donc de dégager des pistes de réflexion, des outils d'analyse destinés aussi bien à ceux dont la carrière obéit à ce nouveau modèle qu'à ceux dont le métier est de gérer des collaborateurs, dans un univers flexible. Je m'attacherai plus étroitement, dans cet article, à la réputation des individus et à ses effets sur leur carrière, et non à la réputation des organisations et à ses conséquences sur leur stratégie (FOMBRUN et SHANLEY, 1990) ou sur le marché (PODOLNY, 1993).

\* Professeur associé, Rouen Business School, Chercheur associé au Centre de Sociologie du Travail et des Arts, EHESS.  
sdb@rouenbs.fr

(1) Pour la description de l'ancien modèle des carrières, voir, par exemple, SUPER (1957) ou WILENSKY (1961).

Pour étudier cette question, je m'appuierai sur le cas des poètes contemporains. Sur le marché de la poésie, les acteurs gèrent leur activité par projet en associant des collaborateurs dans un temps limité, selon un mode d'organisation qui s'est répandu à de nombreux secteurs, comme l'a abondamment souligné la littérature (voir BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999) (2). Ces mutations ont modifié le déroulement de carrières soumises à la flexibilité, à la multiplicité des projets et à la plasticité organisationnelle (ARTHUR, 1994) ; la trajectoire sociale des poètes exemplifie cette souplesse puisqu'ils collaborent, sans contrat fixe, avec plusieurs employeurs, dans une multiplicité de projets (édition, direction de collections, lectures et événements culturels, direction d'institutions, journalisme culturel etc.), sur un marché concurrentiel (DUBOIS, 2006) où la réputation joue un rôle décisif (DUBOIS, 2009a), à l'image de celui des professions intellectuelles ; c'est ce que Lucien KARPIK (2007) (3) appelle justement l'économie de la singularité et de la qualité ; bref, des activités dans lesquelles le travail n'est pas reproductible, variant grandement d'un individu à un autre. Flexibilité, réactivité : les évolutions induites par ces deux caractéristiques présentent l'inconvénient d'être *a priori* moins lisibles pour l'analyste, puisqu'aucune logique structurelle ne semble donner forme à ces carrières dont seul l'individu pourrait reconstruire *a posteriori* la cohérence. La littérature a avancé les trois *knowings* (4) pour tenter de rendre plus prévisibles ces carrières, leur gestion et les facteurs de succès ; ces trois facteurs restent cependant idiosyncrasiques. Ces mutations posent donc de nouvelles questions à ceux qui doivent gérer les carrières : comment lire et comment faire lire ces trajectoires éclatées pour redonner de la cohérence aux projets, tant individuels que collectifs ? Comment gérer la trajectoire d'individus qui n'appartiennent pas à l'organisation, mais y apportent une collaboration ponctuelle ? Pour répondre à ces questions, je m'appuie sur une enquête réalisée auprès de poètes, soit 18 entretiens qualitatifs et 91 réponses à un questionnaire quantitatif, complétés par l'analyse de la biobibliographie de 150 poètes (5). C'est donc à partir du cas des artistes que je proposerai, dans un premier temps, une définition de la réputation et de sa construction comme processus social. J'en viendrai, ensuite, aux moyens de gérer la carrière par la réputation,

(2) Une des premières industries (sinon la première) à adopter ce nouveau modèle est d'ailleurs une industrie culturelle : celle du cinéma, qui est passée du modèle fordiste des studios, où tous les collaborateurs étaient salariés (y compris les acteurs et les réalisateurs), à un modèle plus flexible, éclaté, où différents acteurs s'associent, au coup par coup, pour monter un projet de film de façon à satisfaire au marché, hautement concurrentiel et incertain (STORPER et CHRISTOPHERSON, 1989), exigeant (surtout après l'apparition de la télévision) des produits différenciés.

(3) Lucien KARPIK (1995) avait démontré l'importance de ces structures à partir de l'exemple des avocats. Les professions libérales, consultants, académiques, experts technologiques, *top management*, etc. fournissent d'autres exemples de secteurs d'activité où ces mutations sont en cours (voire pour certains déjà achevées).

tion, tant pour les individus que pour ceux qui ont à gérer la carrière de collaborateurs dans un univers flexible : la réputation est, en effet, tout à la fois un moyen de motivation et un objectif, aussi bien pour les collaborateurs que pour les managers.

## UNE DÉFINITION DE LA RÉPUTATION

La réputation est trop souvent perçue comme le résultat d'un talent, lui-même inaccessible à l'analyse tant il renvoie à des qualités intrinsèques, incommensurables, de l'individu. Le cas des artistes est symptomatique : depuis le XIX<sup>e</sup> siècle et le romantisme, un grand artiste est réputé exprimer dans ses œuvres une personnalité exceptionnelle, comme descendue des nuages ou de nouveaux dieux (BÉNICHOU, 1996) ; Olympio parle dans « la bouche d'ombre » de Victor Hugo. À cela, il n'y aurait rien à comprendre, réduits que nous serions à constater, impuissants, la puissance du talent : un brillant avocat gagne ses affaires du haut de son éloquence, de sa capacité d'analyser les dossiers et de trouver dans le droit les moyens de parvenir à ses fins, quoiqu'il ait suivi les mêmes études qu'un confrère, pourtant moins réputé. On confiera dès lors ses affaires juridiques à celui dont on sait qu'il justifie de ces qualités exceptionnelles. Cette vision ne soulève guère le voile sur le visage d'Olympio, sinon qu'il vaut mieux choisir son avocat en se fondant sur le bouche-à-oreille, comme le souligne KARPIK (2007). On peut pourtant aller plus loin et proposer une analyse de ce fait social et organisationnel puissant, qui, à la fois, éclaire les trajectoires individuelles et aide à la prise des décisions. La réputation peut se concevoir comme une catégorie de pensée variant sur trois axes : un axe vertical (haut ou bas), un axe horizontal (dans des cercles restreints ou à une échelle étendue) et un axe temporel (la réputation étant plus ou moins durable).

La réputation : une « étiquette » résumant les qualités d'un individu

La réputation est d'abord une étiquette (BECKER, 1985), un signal (JONES, 2002) envoyé aux acteurs, qui varie sur un axe horizontal, une étendue sociale. La

(4) *Knowing why, who et whom* : voir notamment ARTHUR, INKSON et PRINGLE (1999) et EBY, BUTTS et LOCKWOOD (2003).

(5) Ces poètes ont été sélectionnés à partir de plusieurs sources : bases de données du Printemps des Poètes, du Centre international de poésie de Marseille, du Centre National du Livre. Des bases de données ont été construites à partir de ces informations, donnant lieu à un travail indicial (DUBOIS, 2009b) et à une théorisation de la carrière des poètes (DUBOIS, 2009a).

réputation est donc une « image partagée » (LANG, 2004, p. 13210). Elle renvoie à une communauté, et c'est au sein de cette première communauté qu'elle se construit. Ainsi, la réputation d'un avocat n'a aucun sens dans le milieu médical ; des poètes contemporains sont internationalement connus, réputés dans les universités ou les milieux littéraires américains ou japonais, tout en étant largement ignorés du grand public français. Pour repérer la réputation d'un individu, c'est donc le plus souvent à sa communauté d'origine qu'il faut se référer. Cette communauté, ce sont d'abord ses pairs. Chose capitale : la réputation peut s'analyser et même se mesurer. Économistes et sociologues de l'art ont construit des outils pour mesurer la réputation : recensement dans les catalogues et ouvrages de référence, indices, analyses de réseaux, etc. La réputation n'est pas le talent qui, lui, est incommensurable : elle en est la transcription dans le jeu social, sachant que la réputation ne reflète pas fidèlement le talent, tant les biais susceptibles d'interférer peuvent être nombreux : les prix littéraires, qui devraient récompenser le talent pur, s'obtiennent, en réalité, au sein d'un réseau d'influences qui, s'il n'évacue pas le talent, ne se fonde pas exclusivement sur lui. Toute la difficulté tient à la définition du talent et à sa mesure : on n'a jamais pu le mesurer avec précision. On a longtemps débattu, et on débat encore de cette question du talent, en ce qui concerne les artistes, les écrivains : le talent se réduit-il à la réputation, à une perception sociale, ou bien renvoie-t-il à des qualités dont l'artiste seul disposerait, justifiant son statut exceptionnel ? Je n'entrerai pas plus avant dans ce débat théorique ; il nous suffira ici de considérer que la réputation, en tant qu'image sociale, peut (contrairement au talent) être perçue et mesurée. Si la réputation peut être mesurée, c'est d'abord en la rapportant à la communauté où elle s'est fondée, à cette échelle horizontale. Elle va s'élargir (ou non) à d'autres mondes sociaux, selon le modèle des cercles concentriques (BOUDON, 1981). Un universitaire réputé dans sa spécialité peut s'adresser à une communauté plus large, devenir un expert auprès d'organisations, de médias, d'institutions. Notons que son discours changera certainement, pour s'adapter à cette nouvelle communauté. C'est le chemin suivi par BOURDIEU, qui, après avoir produit des livres construits selon une méthodologie exigeante (protocoles d'enquêtes, statistiques, etc.), écrit à la fin de sa carrière des livres qui ne se fondaient plus sur aucun travail empirique. Contrairement à l'idée répandue qui la rapporte essentiellement aux caractéristiques des individus, cette information qu'est la réputation se construit à travers les relations entre acteurs. Elle constitue une catégorie de pensée collective, une qualité relationnelle. Le meilleur exemple est encore celui de l'artiste : sa réputation ne renvoie pas aux qualités intrinsèques d'une œuvre, mais à l'estimation de celle-ci par d'autres acteurs (critiques, autres artistes, public, etc.).

La réputation n'existe que dans l'estimation des capacités d'un individu ou d'une organisation. Elle est donc subjective, même si elle peut s'appuyer sur des éléments concrets (taille d'une œuvre, qualités intrinsèques, etc.). Elle se concentre dans un nom, qui résume les informations qu'elle contient : c'est pourquoi les artistes signent leurs œuvres, leur conférant à la fois identité et valeur (6). Admettons que je réalise une œuvre d'art et que celle-ci soit ensuite signée d'une manière plausible par un grand artiste contemporain, tels Maurizio Cattelan ou Damien Hirst : elle prendra immédiatement une valeur qu'elle n'aurait pas si je l'avais signée de mon nom. Quelles informations le nom concentre-t-il ainsi ? La réputation exprime non seulement les qualités d'un individu et de ses prestations sur une échelle haut/bas (un artiste, un avocat est plus ou moins réputé), mais aussi la nature de ces prestations (artiste classique ou expérimental, avocat excellent dans tel domaine où il est spécialisé, et sans intérêt dans d'autres, chirurgien maîtrisant telle ou telle technique opératoire...). La réputation renseigne sur ce que l'individu fait, ou plutôt sur ce qu'il est censé faire. Elle synthétise également des indications sur les qualités relationnelles d'un individu. Céline ou Proust, pour être d'excellents écrivains, n'en étaient pas moins des individus réputés « impossibles à vivre ». Des informations sur la fiabilité, le respect des délais peuvent aussi se résumer dans une réputation : ainsi, Rembrandt était réputé excellent peintre de son vivant, mais quiconque s'intéressait à sa peinture savait qu'obtenir de lui un tableau en temps et en heure relevait de l'exploit (ALPERS, 1991).

#### Un processus temporel

Enfin, la réputation est un processus temporel : c'est là sa troisième dimension. La réputation d'une personne au temps T-1 conditionne sa réputation au temps T. La réputation peut être perçue comme un processus d'accumulation au fil du temps, comme un cercle vertueux (ou, au contraire, comme un cercle vicieux). La réputation d'un artiste est, en quelque sorte, la somme des évaluations de ses œuvres. Ce rapport au temps, essentiel, varie selon les mondes ; on est à Hollywood ce que son dernier film a été, un échec pouvant ruiner une carrière (FAULKNER, 1987). Ainsi, Orson Welles ne se remettra jamais de l'échec commercial de *Citizen Kane*, alors qu'on lui avait accordé des moyens considérables eu égard à sa réputation de jeune pro-

(6) Marcel Duchamp a poussé cette logique jusqu'à son extrémité en exposant son célèbre urinoir (FONTAINE, 1917), qui ne vaut que par la signature de l'artiste (rien dans cette sculpture ne justifiant l'accession au statut d'œuvre d'art, sinon la réputation et le discours de l'artiste).



SÉBASTIEN DUBOIS

« La réputation d'un artiste ne renvoie pas aux qualités intrinsèques d'une œuvre, mais à l'estimation de celle-ci par d'autres acteurs (critiques, autres artistes, public, etc.) ». *Le jury du Prix Goncourt réuni au restaurant Drouant, le 16 novembre 1959.*

dige, car la réputation s'accroît très rapidement dans le monde du cinéma. Durant le reste de sa carrière, il courra après l'argent pour réaliser des films, car les producteurs le considéraient comme un cinéaste qui dépensait beaucoup d'argent sans en rapporter. À l'inverse, en poésie, la réputation s'acquiert lentement (les poètes publiés en collection de poche ont en moyenne 57 ans, et 30 ans de carrière derrière eux), mais aussi plus sûrement : un échec la remet moins en cause. La réputation s'inscrit dans le temps, et de nombreux chercheurs se sont penchés sur la durabilité de la réputation pour finir par constater, dans la plupart des cas, que celle-ci était relativement stable (MILO, 1986 ; GINSBURGH et WEYERS, 2006), propriété qui la rend plus opérationnelle. La réputation peut se comprendre comme une sorte de capital symbolique (BOURDIEU, 2006) qui se gère, sur lequel on peut spéculer : c'est ce que je me propose d'étudier maintenant, en examinant la manière dont les individus (et les organisations) peuvent utiliser la réputation comme un outil pour gérer des carrières.

## GÉRER LA RÉPUTATION POUR GÉRER LA CARRIÈRE : LE CAS DES ARTISTES

Les mondes artistiques offrent, en effet, une sorte de zoom, de loupe, pour regarder certains mécanismes qui y sont exemplairement à l'œuvre (MENGER, 2002). C'est le cas de la réputation, dont on voit bien qu'elle organise la trajectoire sociale des artistes puisqu'elle fait la valeur de leur nom et de leur œuvre, sur le marché comme dans les canons esthétiques. Ainsi, la carrière des poètes apparaît informelle, faite de projets qui se succèdent avec des partenaires souvent différents : publications dans des revues ou des livres, lectures publiques, commandes, collaborations avec d'autres artistes (notamment des peintres), résidences d'écrivains, etc. Un poète n'est pas salarié chez un éditeur ; le droit de suite est très rare en poésie (7). Pourtant, la trajectoire de

(7) Le droit de suite est une disposition contractuelle selon laquelle un auteur accorde à son éditeur la priorité pour la publication d'un nombre, en général limité, de ses œuvres, ne pouvant donc les soumettre à un concurrent que si l'éditeur auquel le lie ce droit de suite les a refusées.



« La réputation peut se comprendre comme une sorte de capital symbolique (au sens de BOURDIEU), qui se gère, sur lequel on peut spéculer ». *Effigie de Victor Hugo sur un billet de banque émis en 1960.*

la carrière des poètes reprend forme, si on la rapporte à une échelle réputationnelle, à une montée en réputation : les poètes commencent leur carrière jeunes, généralement en publiant dans des revues, publient leurs premiers livres (entre vingt-cinq et trente ans) chez de petits éditeurs, accèdent, pour les meilleurs d'entre eux, (vers trente-cinq/quarante ans) à de grandes maisons d'édition puis à une collection de poche (vers cinquante-sept ans, en moyenne). C'est au bout de ce long chemin que le juge de paix qu'est le système scolaire (thèses, inscription aux programmes de l'agrégation, du baccalauréat, etc.) va s'intéresser à leur œuvre. Or, ces étapes sont clairement reliées les unes aux autres (DUBOIS, 2009a) : il faut avoir publié chez un petit éditeur (dans 75 % des cas) avant de pouvoir accéder à une maison plus prestigieuse, tout comme il faut compter plusieurs livres (sept ou huit, en moyenne) publiés chez un grand éditeur avant de « passer » en poche. Dans le monde de la poésie, la réputation s'acquiert lentement, par étapes qui sont comme autant de tournois, chaque fois plus exigeants. La multiplicité et la plasticité des projets, apparemment informels, prennent place sur une route jalonnée d'épreuves, qui mène les meilleurs à la consécration, au panthéon littéraire (DUBOIS, 2009a).

#### La réputation comme outil de décision

Tout au long de ce parcours, la réputation constitue un outil empirique de décision qui guide les associations entre les acteurs, selon une loi bien connue en sociologie, qui veut que les acteurs s'associent selon leur niveau de réputation (BECKER, 2006). Les auteurs les plus réputés se tourneront vers les éditeurs les plus réputés : les poètes publiés en poche comptent en

moyenne 11,7 livres publiés chez de grands éditeurs (8) et les autres, seulement 3,32. De même, on choisira un avocat selon les affaires qu'il aura traitées et les succès remportés, et un avocat célèbre aura tendance à accepter des dossiers de clients prestigieux, ou bien des dossiers retentissants et donc susceptibles de renforcer sa réputation : il élargira ainsi sa clientèle. Un directeur d'une collection de poche va évaluer la réputation d'un poète afin de décider s'il va le lancer (ou non) dans sa collection, lui ouvrant par là-même un accès à un public plus large : il se fondera sur les ventes, les critiques portant sur son œuvre, l'influence qu'il peut avoir sur d'autres poètes, sa collaboration avec des artistes plasticiens reconnus, l'intérêt que lui portent les universitaires (au travers de séminaires encore très spécialisés), etc. Les mondes sociaux connaissent des échelles de réputation différentes, mettant en œuvre des mécanismes différents : les critiques (pour un artiste), le succès au tribunal (pour un avocat), des contrats avec de grandes entreprises (pour un consultant), la publication dans des revues cotées (pour un académique). Si la réputation est ainsi mobilisée par les différents acteurs, c'est parce qu'elle aide à réduire le risque inhérent à la réalisation de la prestation dont on ne mesure pas bien la qualité *ex ante*, telles la concrétisation d'une commande passée à un artiste, ou encore la prestation d'un avocat ou d'un médecin. On mesure mal cette qualité, pour au moins deux raisons : ce sont des affaires de spécialistes que

(8) La publication en poche constitue un signe évident de consécration. Le classement des éditeurs s'est appuyé sur BOURDIEU (1999), les grands éditeurs étant : Gallimard (et ses filiales le Mercure de France et POL), Flammarion, Le Seuil et Albin Michel. Pour davantage de détails, je me permets de renvoyer le lecteur à mes articles (DUBOIS, 2009a et 2009b).



© Albert Haefliger/ROGER-VIOLETTE

« Dans le monde de la poésie, la réputation s'acquiert lentement, par étapes qui sont comme autant de tournois, chaque fois plus exigeants. La multiplicité et la plasticité des projets, apparemment informels, prennent place sur une route jalonnée d'épreuves, qui mène les meilleurs à la consécration, au panthéon littéraire ». *Portrait de Pierre de Ronsard (1524-1585), dit "Le Prince des poètes"*.

seuls des spécialistes peuvent juger, on doit décider de s'associer (ou d'acheter une prestation) avant que celle-ci ait été fournie. Un patient ne peut *a priori* juger objectivement du talent d'un chirurgien, ce n'est qu'après l'opération qu'il saura si la prestation fournie répondait à ses attentes. Un éditeur décide de publier

un poète en poche avant de savoir s'il y réussira et cette réussite sera aussi la sienne puisque son travail consiste à découvrir des auteurs de talent. Autrement dit, l'association entre deux acteurs mène à un échange de réputations qui peut, en cas de réussite, renforcer la reconnaissance de chacun des partenaires

et, en cas d'échec, la menacer des deux côtés. Si un directeur de collection se trompe trop souvent, l'éditeur lui retirera sa confiance, tandis que le poète n'aura certainement pas de deuxième chance de voir son œuvre publiée en poche. C'est là le mécanisme des appariements sélectifs (MENGER, 2009), dont la collaboration entre deux académiques signant ensemble un article fournit un autre exemple.

La réputation : un outil permettant de gérer les carrières et l'organisation

La réputation apparaît pour les individus comme un moyen de construire leur trajectoire professionnelle, tout en fournissant aux organisations un levier sur la gestion des carrières. Je vais maintenant illustrer ces deux points.

Les poètes se montrent très attachés à leur réputation, qu'ils essaient de gérer au mieux. Ces stratégies, pas toujours conscientes (BOURDIEU, 2006), sont orientées par les structures sociales mêmes du monde où l'individu agit, de sorte qu'il ne faut pas imaginer un artiste omniscient et spéculateur : si les poètes n'ont pas forcément insisté pour « passer » en poche, ni même réalisé que ce passage en poche constitue une étape majeure dans leur carrière, très peu refusent ce « passage » (9). Les poètes ne s'associeront pas avec des partenaires qui risqueraient de dévaloriser leur capital symbolique et, de leur côté, les éditeurs les plus réputés s'intéressent naturellement aux auteurs les plus réputés. Les poètes ne publieront pas dans une maison accueillant des débutants peu réputés, s'ils ont déjà été publiés chez Gallimard ou au Seuil. Ils peuvent rester, pour une part, fidèles à leur premier éditeur avec qui des liens de confiance ont été tissés (pour des plaquettes, des livres courts ou illustrés par des artistes, qui ne trouveraient pas leur place au catalogue d'un grand éditeur, celui-ci, éventuellement, réunissant ultérieurement ces productions en un seul volume) ; ils n'iront pas chez un autre petit éditeur, s'ils ont accès à une maison d'édition prestigieuse, car cela menacerait aussi bien leurs ventes que leur accueil par la critique. Le niveau de réputation n'est pas ici le seul enjeu : il y a aussi la nature du travail fourni (ou attendu). Éditeurs et revues se rapportent plus ou moins explicitement à des choix esthétiques : un auteur étiqueté classique sera refusé par une revue publiant de la poésie expérimentale, ladite revue étant souvent liée directement ou indirectement à certains éditeurs, et non à d'autres. Par exemple, on ne trouve pas d'auteurs communs à Gallimard (assez classique),

et à POL, (plus expérimental), quoique cette dernière maison appartienne à Gallimard. Et le seul auteur publié chez POL à être passé en poche chez Gallimard est Jacques Dupin, qui n'est pas (loin s'en faut) le plus expérimental des auteurs de POL. Le niveau de réputation n'est pas le seul élément pris en compte lorsqu'on décide d'une association : l'étiquette (dans le cas d'espèce, l'esthétique pour un chirurgien, ou pour un consultant, sa spécialité) renvoie à une perception du travail que peut accomplir un acteur, de ce que l'on peut attendre de lui. Un auteur aura tout à gagner à adresser ses manuscrits à des revues ou à des éditeurs correspondant à ses propres choix esthétiques. L'association avec telle ou telle revue (ou tel ou tel éditeur) contribue à attacher une étiquette à un auteur : publié chez POL, il sera réputé « expérimental », et il aura sans doute tendance à effrayer des éditeurs plus conservateurs.

Les éditeurs doivent eux aussi assurer la cohérence de leur catalogue, de leur politique éditoriale en choisissant des auteurs qui leur correspondent ; il y a donc des sortes de « directives », comme BAXANDALL (1985) l'observait à propos des peintres du Quattrocento : être publié chez Gallimard exige de respecter un certain nombre de règles. C'est pourquoi Gallimard a délégué à POL le travail avec les auteurs expérimentaux, qui perceront (peut-être) plus tard, une fois cette littérature mieux ancrée dans les conventions (sur la notion de convention, voir BECKER (2006)). C'est là un moyen de ne pas passer à côté de poètes dont l'histoire littéraire reconnaîtra (peut-être) plus tard la valeur (10). Si Gallimard et le Seuil continuent de miser sur la poésie contemporaine, cela s'explique par leur histoire et par la nature de leur capital symbolique : ce sont des maisons littéraires réputées, qui tournent essentiellement grâce à leur propre fonds (le fonds représentant 60% du chiffre d'affaires de Gallimard). Il faut donc entretenir ce fonds en y intégrant les auteurs qui, demain, feront l'histoire littéraire, pour maintenir la marque, l'effet de réputation de la maison sur les critiques ou les enseignants (prescripteurs de « classiques » à leurs étudiants) et, bien sûr, les lecteurs. Le directeur de la collection de poche de Gallimard parle ainsi de « classiques contemporains » pour désigner les poètes contemporains qui réussissent le mieux dans sa collection. Les éditeurs gèrent donc leur propre réputation à travers leurs collaborations avec les auteurs et les projets éditoriaux qu'ils conduisent. Car le travail des éditeurs, c'est avant tout de donner à leurs auteurs les meilleures chances de « monter en réputation » et d'assurer,

(9) Un des rares exemples est Henri Michaux qui, déjà parvenu à un stade avancé de sa carrière quand apparurent les collections de poche, ne tarda pas à être publié dans la collection de la Pléiade.

(10) Quant à ces règles non écrites, c'est, par exemple, pour Gallimard, le fait de respecter la grammaire et la syntaxe du français, tandis que des auteurs publiés chez POL s'amuse à les bousculer ou prétendent, en les

bousculant, faire bouger la langue en tant qu'instrument de pouvoir et de normalisation. Autre directive, qui étonne souvent : l'écriture en vers réguliers exclut (à de très rares exceptions près) des meilleures maisons un poète pour des raisons sociales et historiques : l'alexandrin est jugé dépassé, daté, et seuls quelques poètes parviennent à en faire accepter une nouvelle version. Une très grande partie de la poésie contemporaine s'écrit en prose.

ainsi, leur propre capital symbolique et leur réussite économique. Les marchands de peintres impressionnistes (Durand-Ruel, Vollard) ou cubistes (Kahnweiler) achetaient ainsi des œuvres de Monet, Manet ou encore de Braque ou Picasso, pour, ensuite, fabriquer leur réputation et revendre à un bon prix des tableaux qu'ils avaient achetés moins cher, à une période où le peintre concerné n'était pas encore connu (WHITE (H.) et WHITE (C.), 1991). Une organisation a intérêt à accroître la réputation de ses collaborateurs (ou des collaborateurs extérieurs, avec lesquels elle travaille) : comme ses médecins, pour une clinique ; ses enseignants-chercheurs, pour un établissement d'enseignement supérieur, etc. C'est aussi une manière de stabiliser des relations, en montrant à ses collaborateurs (comme Durand-Ruel le faisait avec ses peintres) que leur réputation croît à travers leur collaboration. C'est, enfin, attirer les talents : un poète ira plus volontiers chez Gallimard parce que cette maison a publié les grands noms de la poésie depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. À l'inverse, on peut avoir intérêt à attaquer la réputation d'un concurrent : c'est là tout le sens des nombreuses controverses littéraires, où, pour s'imposer, les écrivains jouent un double jeu consistant à se reconnaître des prédécesseurs prestigieux, tout en s'en détachant pour marquer leur originalité et/ou critiquer souvent vertement ces mêmes prédécesseurs et des concurrents contemporains, le scandale et la polémique contribuant à vous faire connaître. Là encore, ces stratégies ne sont pas nécessairement réfléchies en tant que telles (elles le sont néanmoins souvent), mais le jeu de l'histoire littéraire fonctionne selon ces logiques, de sorte qu'en entrant en littérature, on pratique quasi nécessairement ce jeu.

Fabriquer la réputation de ses collaborateurs (et la sienne propre) : quelles stratégies ?

Éditeurs et marchands d'art ont développé de nombreuses stratégies pour fabriquer la réputation de leurs artistes, et donc la leur. J'en présenterai trois : les stratégies de réseaux, l'appariement sélectif et la formalisation des compétences.

Les premières tournent autour de la communication, des relations publiques, en jouant sur la dimension horizontale de la réputation : il s'agit, en un mot, de stratégies de réseaux (MULKAY et CHAPLIN, 1982). L'extension des réseaux améliore les perspectives de carrière (O'MAHONY et BECHKY, 2006 ; IBARRA et HUNTER, 2007) et les artistes cherchent à élargir leur afin de trouver de nouveaux commanditaires, partenaires artistiques, employeurs ou intermédiaires (éditeurs, galeristes), ainsi, bien sûr, que de nouveaux clients. Organisation d'expositions et de vernissages, de lectures publiques et de rencontres littéraires, de cocktails, travail avec la presse et les critiques de plus en plus orientés par le *marketing* : le grand marchand américain Léo Castelli, qui vendit les expressionnistes

abstraites (Pollock) et le pop'art (Warhol) créait des « épiphanies » et sut ainsi raccourcir le délai entre le moment où il prenait ces artistes peu connus et le moment où ceux-ci perçaient sur le marché de l'art. D'autres stratégies consistent à associer les artistes avec d'autres tout aussi connus (voire davantage), selon le mécanisme des appariements sélectifs : c'est là la fonction des préfaces, dans lesquelles un aîné présente un cadet, ou des collaborations entre peintres et écrivains (René Char et Picasso), ou encore des collections, dans lesquelles on peut intégrer un nouvel auteur aux côtés d'autres, mieux installés dans la célébrité littéraire. La collection de poche Poésie Gallimard publie ainsi des auteurs contemporains dans un catalogue qui compte les plus grands noms de la poésie française et mondiale, manière de signifier aux critiques et aux lecteurs que ces poètes contemporains sont les nouveaux Baudelaire ou Aragon. Gallimard a bâti une stratégie de long terme pour accompagner les poètes, dont la réputation (au contraire de celle des romanciers) ne peut croître que lentement ; un coup commercial n'est pas possible en poésie, et les prix, même les plus prestigieux, n'aboutissent jamais à un décuplement des ventes, comme on l'observe dans le roman (DUBOIS, 2006). La maison commence à publier les jeunes poètes qu'elle retient dans ses revues, notamment la *Nouvelle Revue Française* (NRF), où on leur demande des notules, des critiques, des articles, puis des poèmes. Elle publiera en volume ceux qui auront reçu le meilleur accueil, pendant qu'ils se socialisent auprès d'aînés déjà bien installés dans la maison (11) ; Gallimard emmènera ces poètes (jugés par leurs pairs, puis par les critiques et le public) vers la consécration qu'est, pour un poète contemporain, la publication de ses œuvres en collection de poche.

Troisième stratégie, il s'agit de théoriser ses compétences pour donner forme à celles-ci et les rendre plus facilement repérables auprès des commanditaires, des partenaires : tous les poètes contemporains publiés en poche (26 sur 27) ont produit des essais théoriques fixant leurs positions esthétiques, leur place dans l'histoire de la poésie en se recommandant (ou en critiquant) des auteurs, présents ou passés. À l'inverse, les poètes moins réputés ne pratiquent pas cet exercice dans les mêmes proportions, ni de manière aussi convaincante. De plus, cette formalisation renforce l'identité d'un auteur, lui offrant de meilleures perspectives, comme ZUCKERMAN *et alii* (2003) l'ont

(11) 42,31 % des poètes publiés entre 1960 et 1967 dans cette revue (NRF) ont trouvé leur place dans la collection de poche de Gallimard. Logiques de réseaux et d'échange de réputation, comme en témoigne l'histoire du Groupe Lambrichs. Éditeur et écrivain discret, il s'était entouré de nombreux poètes tandis qu'il dirigeait une autre revue chez Gallimard, *Le Chemin*, dont il fut le « ciment » (Jude STÉFAN, *Rencontre avec Tristan Hordé*, Argol, 2005, p. 67) avant de prendre la tête de la NRF en 1977. Ce petit groupe rassemblait les poètes Jude Stéfan, Jacques Réda, Michel Deguy, Georges Perros, Ludovic Janvier et Michel Butor (aujourd'hui tous publiés en poche, chez Gallimard).

montré à propos des acteurs de cinéma. C'est pourquoi les poètes ne changent pas d'orientation esthétique au cours de leur carrière afin de se rendre plus facilement identifiables et de ne pas brouiller leur « étiquette » (DUBOIS, 2009a), c'est-à-dire la perception que l'on peut avoir de leur travail ; pareille conversion exigerait d'eux un long travail (appropriation de nouvelles techniques d'écriture, de nouvelles références), ainsi que le renouvellement d'une importante partie de leur réseau professionnel.

Ces stratégies portent leurs fruits, car les ventes des poètes édités en poche atteignent des tirages respectables (de l'ordre de 80 000 exemplaires, pour les meilleurs) et quatre des dix meilleures ventes de la collection de La Pléiade (la plus rentable de Gallimard, représentant 15 % de son chiffre d'affaires) concernent des poètes. La réputation a un impact décisif sur les tiers, tel le public, qui, voyant un poète publié dans une collection prestigieuse, sera plus enclin à acheter le livre, que si celui-ci était paru chez un petit éditeur inconnu, de même que les libraires, les critiques ou l'université y prêteront davantage attention. Les acteurs ont donc intérêt à ce que leur réputation s'accroisse à travers leur association, en vertu d'enjeux tant symboliques (la gloire littéraire) que financiers. Gallimard a ainsi pu continuer à se présenter comme le lieu où se fabrique la grande littérature, notre panthéon littéraire, qui admet toujours quelques nouveaux poètes à son firmament.

## CONCLUSION

La réputation est une notion complexe, une catégorie de pensée collective partiellement manipulable (et par conséquent opérationnelle) qui se construit dans les interactions entre les acteurs. Ceux-ci y recourent à travers une approche empirique, bien souvent intuitive, alors qu'ils en ignorent les mécanismes. Quoique ces mécanismes empiriques varient d'un monde social à l'autre et d'un marché à l'autre (une collaboration avec un artiste-peintre, pour un écrivain ; la participation à un séminaire prestigieux, pour un universitaire), ils obéissent néanmoins aux principes que j'ai tenté de dégager ici, qui positionnent la réputation sur trois axes : « l'étiquette » et les informations qu'elle résume, son étendue sociale et son inscription dans le temps. C'est aussi renforcer l'efficacité de l'action, notamment parce que la réputation agit sur les motivations intrinsèques des individus (12), très sensibles à la valorisation de leur travail, autant qu'à celle de

(12) Pour une étude sur la subordination et les motivations intrinsèques, voir RICHER et VALLERAND (1995).

(13) CHIAPELLO (1998) développe ce point dans la relation paradigmatique entre artistes et managers (voir la bibliographie ci-après).

leur valeur sur des marchés très concurrentiels. La réputation est donc non seulement un outil mobilisable dans la gestion de projets complexes associant divers partenaires, mais aussi un objectif potentiel pour les participants. Les mondes de l'art offrent un cas paradigmatique permettant d'observer dans le détail des mécanismes organisationnels, tels que l'appariement sélectif ou la formulation des compétences, sachant que le comportement des professions intellectuelles (avocats, médecins, académiques, experts, graphistes...) s'apparente, par bien des côtés (autonomie, motivations intrinsèques, sens de la concurrence) à celui des artistes (13). Comme les artistes, les professions intellectuelles ont tendance à privilégier la liberté que procurent les carrières « nomades », tandis que les travailleurs peu qualifiés préfèrent des emplois plus stables (MARLER, BARRINGER WOODARD et MILKOVITCH, 2000). L'employabilité des premiers est, à l'évidence, bien supérieure à celle des seconds ; il n'est donc pas surprenant que la réputation compte bien davantage dans ces professions intellectuelles. Ces conclusions invitent la recherche managériale à se rapprocher d'autres champs disciplinaires, puisque « bien que la recherche sur les carrières reconnaisse ses racines interdisciplinaires, elle tend encore à sous-estimer les contributions potentielles d'autres champs (l'anthropologie, la sociologie) qui pourraient faire progresser notre compréhension des processus de carrière » (SULLIVAN, 1999, p. 478). ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ACCOMINOTTI (F.), Marché et hiérarchie. La structure sociale des décisions de production dans un marché culturel, *Histoire et Mesure*, Vol. 23, n°2, p. 177-218, 2008.
- ALPERS (S.), *L'Atelier de Rembrandt*, Paris, Gallimard, 1991.
- ARTHUR (M.B.), The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, n° 15, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR (M.B.), INKSON (D.) & PRINGLE (J.), *The new careers: Individual action and economic action*, Londres, Sage, 1999.
- BAXANDALL (M.), *L'Œil du Quattrocento*, Paris, Gallimard, 1985.
- BECKER (H.), *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 2006.
- BECKER (H.), *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985.
- BENICHO (P.), *Le Sacre de l'écrivain*, Paris, Gallimard, 1996.
- BOLTANSKI (L.) & CHIAPELLO (E.), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BOUDON (R.), *L'intellectuel et ses publics in* REYNAUD (J.D.), GRAFMEYER (Y.), *Français qui êtes-vous ?*, Paris, Documentation française, 1981.

- BOURDIEU (P.), *Les Règles de l'art*, Paris, Le Seuil, 2006.
- BOURDIEU (P.), Une révolution conservatrice dans l'édition, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°126-127, pp. 3-29, 1999.
- CADIN (L.), DE SAINT-GINIEZ (V.) & BENDER (F.), *Carrières nomades : éléments d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, 2003.
- CHIAPELLO (E.), *Artistes versus managers*, Paris, Métailié, 1998.
- DUBOIS (S.), Entrer au panthéon littéraire, *Revue Française de Sociologie*, 50, 1, pp. 3-29, 2009a.
- DUBOIS (S.), Mesurer la réputation. Reconnaissance et renommée des poètes contemporains, *Histoire et Mesure*, XXII, 2, pp. 103-144, 2009b.
- DUBOIS (S.), « (D) écrire la poésie », *Entrer en poésie*, éditions Sceren/Printemps des Poètes, pp. 33-47, 2008.
- DUBOIS (S.), The French poetry economy, *International Journal of Arts Management*, Vol. 9, n° 1, pp. 23-34, 2006.
- EBY (L.T.), BUTTS (M.) & LOCKWOOD (A.), Predictors of success in the Era of the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 6, p. 689-708, 2003.
- FAULKNER (R.R.) & ANDERSON (A.B.), Short-Term Projects and Emergent Careers : Evidence from Hollywood, *American Journal of Sociology*, vol. 92, n° 4, p. 879-909, 1987.
- FOMBRUN (C.) & SHANLEY (M.), What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, p. 233-258, 1990.
- GINSBURGH (V.) & WEYERS (S.), Persistence and fashion in art Italian Renaissance. From Vasari to Berenson and beyond, *Poetics*, 34, p. 24-44, 2006.
- GUNZ (H.), EVANS (M.) & JALLAND (M.), Career boundaries in a boundaryless world in PEIPERL (M.A.), ARTHUR (M.B.), GOFFE (R.) & MORRIS (T.), *Career frontiers: New conceptions of working lives*, New York, Oxford University Press, p. 24-53, 2000.
- JONES (C.), Signaling expertise: How Signals Shape Careers in Creative Industries, in PEIPERL (M.A.), ARTHUR (M.B.), & ANAND (N.), *Career Creativity: Exploration in the Remaking of Work*, Oxford, Oxford University Press, p. 209-228, 2002.
- IBARRA (H.) & HUNTER (M.), How Leaders Create and Use Networks, *Harvard Business Review*, Janvier 2007.
- KANTER (R.M.), The New Managerial Work, *Harvard Business Review*, p. 85-92, Novembre-Décembre 1989.
- KARPIK (L.), *L'Économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.
- KARPIK (L.), *Avocats : entre l'État, le public et le marché*, Paris, Gallimard, 1995.
- LANG (K.), Reputation, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Amsterdam, Elsevier, p. 13210-13216, 2004.
- MARLER (J.H.), BARRINGER WOODARD (M.) & MILKOVITCH (G.T.), Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart, *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 425-453.
- MENGER (P-M.), *Le Travail créateur*, Paris, Gallimard/Le Seuil, 2009.
- MENGER (P-M.), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Le Seuil, 2002.
- MENGER (P-M.), Artistic Labor Markets and Careers, *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 541-574, 1999.
- MILO (D.), Le phénix culturel : de la résurrection dans l'histoire de l'art, *Revue Française de Sociologie*, vol. 27, n° 3, p. 481-503, 1986.
- MULKAY (M.) & CHAPLIN (E.), Aesthetics and the Artistic Career: A Study of Anomie in Fine-Art Painting, *The Sociological Quarterly*, 23, p. 117-38, 1982.
- O'MAHONY (S.) & BECHKY (B.A.), Stretchwork: managing the career progression in external labor markets, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, p. 918-941, 2006.
- PODOLNY (J.), A Status-Based Model of Market Competition, *American Journal of Sociology*, vol. 98, n° 4, p. 829-872, 1993.
- RICHER (S.F.) & VALLERAND (R.J.), Supervisors' Interactional Styles and Subordinates' Intrinsic and Extrinsic Motivation, *Journal of Social Psychology*, vol. 135, n° 6, p. 707-722, 1995.
- SULLIVAN (S.), The Changing Nature of Careers, *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 457-484, 1999.
- SUPER (D.), *The Psychology of Careers*, New York, Harper & Brothers, 1957.
- STORPER (M.) & CHRISTOPHERSON (S.), The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry, *Industrial and labor Relations Review*, vol. 42, n° 3, p. 331-347, 1989.
- WHITE (H.) & WHITE (C.), *La Carrière des peintres au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Flammarion, 1991.
- WILENSKY (H.L.), Orderly career and social participation: the impact of work history on social integration in the middle mass, *American Sociological Review*, n° 26, p. 521-539, 1961.
- ZUCKERMAN (E.), KIM (T.Y.), UKANWA (K.) & VON RITTMAN (L.), Robust identities or nonentities? Typecasting in the feature-film labor market, *American Journal of Sociology*, 108, p. 1018-1074.