EMLYON business school

I.F.G.E.
Institut Français de Gouvernement des Entreprises

EDUCATING ENTREPRENEURS FOR THE WORLD

Sur la théorie des CONVENTIONS en SCIENCES DE GESTION

Recueil de textes
de **Pierre-Yves Gomez**

RÉFÉRENCES DES MORCEAUX CHOISIS
(dans l'ordre d'apparition) :

Gomez, Pierre-Yves, " De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de conventions ? ", in Les conventions en questions, *Les Cahiers de l'Artemis*, 2, 1999, p. 131-147 ..... p. 3

Partie 1 : Le contenu du modèle ..... p. 11

Gomez, Pierre-Yves, Jones, Brittany C : *Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations*. Organization Science - 01/2000; 11(6):696-708 ..... p. 12

Gomez, Pierre-Yves, " Chapitre 4. Une axiomatique conventionnaliste. Les règles de la liberté ", *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris, 1996, p. 165-201..... p. 25

Gomez, Pierre-Yves, Chapitres 4, 5 et 6, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris, 1994, p. 101-210 ..... p. 35

Partie 2 : Positionnements théoriques ..... p. 64

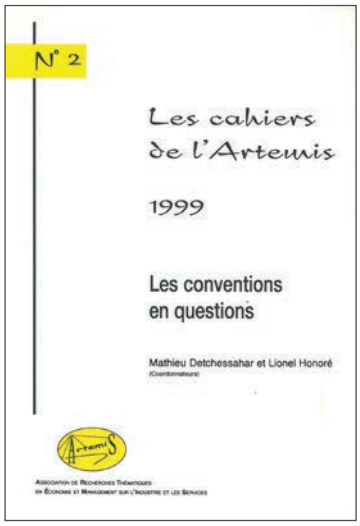
Gomez, Pierre-Yves, *MCO et modèles positifs des organisations: une esquisse critique*, Cahier de Recherche Groupe ESC Lyon, 1997..... p. 65

Gomez, Pierre-Yves, " Préface. Economie des conventions et sciences de gestion ", *Conventions & management*, sous la direction de Marc Amblard, Editions De Boeck, 2003, p. 5-7..... p. 95

Partie 3 : Extensions pratiques et critiques ..... p. 102

Gomez, Pierre-Yves, " Chapitre 10. Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste ", *Conventions & management*, Editions De Boeck, 2003, p. 257-275 ..... p. 103

Gomez, Pierre-Yves, " Chapitre 3. Sciences de gestion et conventions : de nouveaux cadres pour l'analyse critique " in Laurent Taskin et Mathieu de Nanteuil, *Perspectives Critiques en Management pour une Gestion Citoyenne*, De Boeck, Bruxelles, 2011, p. 49-66..... p. 119



DE QUOI PARLE-T-ON LORSQUE L'ON PARLE DE CONVENTIONS ?

Pierre-Yves GOMEZ

in Les conventions en questions, *Les Cahiers de l'Artemis*, 2, 1999, p. 131-147

Je ne voudrais pas abuser du temps qui m'a été alloué pour inaugurer ce séminaire, et donc je vais essayer de m'en tenir strictement aux délais qui m'ont été impartis. Je profite néanmoins pour remercier les organisateurs de cette journée, qui nous permettent de discuter aujourd'hui librement de nos recherches et de nos difficultés dans nos recherches. Je les félicite aussi de leur courage car organiser une journée de travail sur la théorie des conventions, c'est s'exposer, je l'imagine, à de multiples doutes quant au contenu, lorsqu'il est connu, et critiques sur la pertinence du ou des modèles, alors même que cette journée doit servir à les mettre au jour et à nous faire avancer collectivement sur ces sujets.

Mais tout d'abord c'est s'exposer à devoir répondre à la question : " De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de " théorie ", " modèle " ou " école " des conventions ? ". Voilà en effet un courant de pensée disons, " à la mode ", auquel on fait référence en gestion et en économie, même si les références en France sont aujourd'hui essentiellement françaises et encore limitées. Au fond, je dois avouer que même pour moi qui suis supposé être dévoué sinon consacré à ces questions, se pose le problème initial : " De quoi parle-t-on lorsque l'on parle des théories des conventions ? " A lire les travaux ici et là, j'ai sûrement comme vous le sentiment d'un certain accord vague sur ce que serait la notion de convention, et de profondes divergences de points de vue, quand ce ne sont pas de totales incompréhensions sur les points de vue différents. Ne croyez pas que je veuille placer cette journée sous le signe du cynisme épistémologique dans lequel d'autres que moi excellent. Bien au contraire j'aimerais profiter de ces quelques minutes pour faire le point sur ce " programme de recherche " émergent.

Et me poser la question : " Sur quoi je travaille quand je dis que je travaille sur les conventions ? ". Je souligne ce *je*. Le programme dont nous allons parler est trop jeune pour que nous puissions nous appuyer sur un mouvement, une école ou un système. Au fond, nous sommes en présence de quelques travaux épars, convergeant autour de quelques idées et il est nécessaire de discuter de travaux précis, plus ou moins aboutis, plutôt que d'en rester, comme on le voit trop souvent, à des notions vagues de " conventions " qui, si elles ont le mérite d'être consensuelles, ne font pas avancer les questions posées. Et vous me permettrez de commenter les travaux " conventionnalistes " que je connais le mieux, et avec lesquels je me sens généralement (mais pas toujours) en accord, c'est-à-dire les miens.

En fait, faute de temps, ces commentaires vont être constitués de trois points, qui permettront je l'espère, de rendre un peu plus clair ce que j'ai voulu faire en me lançant dans ce programme de recherche et en me situant 1) par rapport à d'autres modèles en science de gestion qui cherchent à problématiser la rationalisation par la connaissance partagée. 2) par rapport à d'autres approches dites " conventionnalistes ", notamment en France. 3) par rapport, enfin, à d'autres analyses des fonctionnements et dysfonctionnements dans les organisations puisque ces travaux s'inscrivent en science de la gestion. J'en profiterai alors pour aborder un point qui me paraît particulièrement nécessaire d'éclairer, celui du rapport entre convention et pouvoir.

1- LE MODÈLE CONVENTIONNALISTE DANS LA PROBLÉMATISATION DE LA CONNAISSANCE ET DE L'APPRENTISSAGE

L'économie de la connaissance est aujourd'hui l'un des axes majeurs de la recherche en sciences sociales et singulièrement en science de gestion. Les raisons seraient longues à exposer et ne relèvent pas de ce séminaire. Je mets simplement en relation la modification du système de production qui place le savoir au centre des processus de valorisation et les recherches qui tentent de comprendre mais aussi de définir l'activité humaine comme productrice de savoir (mémoire, communication, apprentissage, etc.). D'autre part, mon hypothèse est que la modification des modes d'organisation socio-économiques conduit à un déplacement de l'intérêt de sciences sociales, de l'insoluble problème de la *rationalité* (Singer 1994), qui se ressent encore du désir crypto-positiviste de définir en toute justesse " l'art de bien décider ", à la pensée post-moderne qui se plaît dans le constructivisme plus ou moins débridé, la construction sociale du réel et la mise en perspective relativiste des positions et des points de vue. Il me semble qu'il y a un parallèle entre ces termes : épistémique (la post-modernité), socio-économique

(la société post-industrielle fondée sur le changement, l'impermanence, la production de savoir comme savoir produire) et idéologique au sens noble (le remplacement des interrogations sur la " rationalité ", statique, par celle sur de la production de " savoir ", qui est mouvement). Mais là n'est pas mon propos. De manière plus modeste et plus localisée, j'aimerais replacer mes travaux dans cette logique :

1. D'abord parce que je crois que ce n'est pas un hasard si je me suis intéressé à cela au début des années 1990. La recherche sur l'entreprise est avide, aujourd'hui, de modélisations de la connaissance qui lui permettent de restituer l'entreprise comme lieu d'échange et de production de savoir. Le modèle conventionnaliste est un de ceux-là et son émergence s'inscrit donc dans un contexte historique favorable.

2. En second lieu, il m'apparaît que mes travaux et, au-delà, les travaux dits conventionnalistes, s'ils apportent quelque chose à la recherche, doivent être replacés dans un faisceau de modèles qui entre 1980 et aujourd'hui ont émergé pour rendre témoignage de l'émergence parallèle de la firme post-moderne. J'appelle ainsi l'entreprise du 4ème ou 5ème type, on ne sait plus, qui définit l'organisation performante par l'exploitation de l'autonomie créative des acteurs. La théorie des conventions est une tentative parmi d'autres, je crois ni plus mauvaise ni moins mauvaise que d'autres, pour trouver des outils articulant logique individuelle et logique collective en s'interrogeant sur la nature des savoirs partagés.

Souvent, j'ai eu à expliquer que je considère le modèle conventionnaliste comme une modélisation parmi d'autres et que je serais tout à fait à l'aise pour travailler sur d'autres modèles si j'estime qu'ils sont mieux à même de témoigner de la réalité que je cherche à représenter. C'est dire que je ne suis pas un conventionnaliste fanatique, contrairement peut-être aux apparences. Il est vrai que, d'une part l'immaturité d'un modèle conduit toujours à surestimer son importance ne serait-ce que pour obliger autrui à s'y intéresser. D'autre part, je crois que, à la différence de l'économie, la science de la gestion est encore elle-même immature et que les chercheurs ne comprennent pas toujours la signification très relative des *modèles*. Quoi qu'il en soit, si je ne suis pas un conventionnaliste fanatique, je suis profondément persuadé de l'intérêt de l'apport conventionnaliste pour représenter des problématiques d'entreprise. Pour spécifier le point de vue d'où il se situe, je vous propose un petit tableau positionnant les principales théories de la connaissance et de l'apprentissage qui ont cours aujourd'hui dans la recherche en gestion. Je me suis inspiré pour cette classification un peu sommaire de Shrivastava 1984 et d'un cahier de recherche que j'ai publié en 1997. La typologie déjà utilisée par Lundvall 1994.

Il me semble que l'on peut repérer quatre hypothèses principales permettant la modélisation de la connaissance en gestion. Elles répondent aux questions portant sur le know how, know what, know who et know why. Elles correspondent aussi à quatre formes de justification de la connaissance : l'efficacité (c'est-à-dire le rôle du savoir dans l'obtention d'un niveau de performance pré-défini), l'effectivité (c'est-à-dire la réalisation du savoir, son apparition comme phénomène) qu'elle soit technique (observée selon les processus) ou discursive (observée selon les effets du langage comme pratique propre à l'humain), l'efficience au sens où je l'ai défini en 1996 (c'est-à-dire le rôle du savoir comme facteur de sens).

Enfin, je constate que toutes les catégories ainsi définies comprennent chacune deux volets : le savoir dont on parle est explicite, déclaratif ou *peut l'être*. Ou bien le savoir est caché, tacite, indicible en tant que tel mais il est effectif. On me dira que d'autres découpages sont possibles et je veux bien le croire. Pourtant, quelque chose m'a frappé lorsque j'ai préparé l'article dont sont issues ces notes : c'est que l'opposition entre savoir individuel et savoir collectif paraît finalement moins pertinente que celle entre savoir déclaratif *versus* implicite. Moins pertinente parce qu'elle ne la recouvre que partiellement. En d'autres termes, une grande partie des théories des savoirs " cachés " incluent les savoirs collectifs, mais pas toutes. Notons au passage un élément intéressant : tout se passe comme si, dans la science de gestion, et plus généralement les sciences humaines, les savoirs collectifs étaient, *le plus souvent* des savoirs cachés, dérobés, implicites. Ce que vous pouvez voir sur le tableau suivant.

	KNOW WHAT	KNOW HOW	KNOW WHO	KNOW WHY
Signification du savoir	Savoir comme captation d'un flux optimisé pour obtenir l'efficacité	Savoir comme codage / décodage	Savoir comme construction dans l'échange humain	Savoir comme herméneutique produisant le sens de l'efficacité
Concept clé	INFORMATION	CODIFICATION	COMMUNICATION	SENS
Repérage organisationnel	Efficacité	Effectivité des processus	Effectivité de la prise de parole	Efficience
Savoir déclaratif	• La firme comme flux d'information • Théorie des contrats	• Cartes mentales (Tolman, Axelrod, Schwenk) • " Cartes mentales collectives " (Stubbart, Weick et Roberts) • Apprentissage organisationnel (Argyris & Schön)	• Théorie de la communication (Lewin, Habermas) • Enactment (Weick), Constructionnism (Pettigrew)	• Culture d'entreprise • Règles, routines, habitudes, évolutionnisme • Conventions en science économique
Savoir implicite	• Théorie de l'asymétrie d'information • Contrats implicites (Rousseau)	• Savoir tacite (Polanyi, Nonaka)	• Dissonance cognitive (Festinger) • Psychanalyse (De Vries)	**Conventions en science de gestion**

Ce tableau est sommaire. Il a pour but de spécifier le lieu d'où je parle, en comparaison avec d'autres approches du savoir, lieu que j'ai baptisé ici "convention en science de gestion ". Cela permet, par conséquent, de donner les limites de j'essaie de dire et ce que je ne peux pas dire. Et aussi en quoi je pense que l'utilisation de modèles peut être plurielle, selon le point de vue que l'on adopte sur le savoir.

Ce système de repérage étant posé, il est évidemment hors de question de revenir ici sur le contenu du modèle conventionnaliste tel que je l'ai exposé à plusieurs reprises. Je me contenterai de mieux préciser ce que j'entends par convention du point de vue de l'économie du savoir. Ceux qui ont eu la patience de me lire, connaissent les étapes du raisonnement, et je les énoncerais donc de manière un peu brutale, pour mémoire.

1. Au commencement, il y a l'incertitude. Si on fait une hypothèse de rationalité individuelle, la plupart des comportements seraient inhibés par l'incapacité de concevoir ce que le futur peut être, faute de repères dans le passé (Knight 1921) ou de connaissance des comportements simultanés des autres acteurs (Keynes 1936). Or cette inhibition est rare. C'est donc qu'il existe un mécanisme social qui la limite, sans rendre impossible pour autant les comportements fondés sur le calcul individuel. J'insiste sur ce point: l'enjeu de ces questions, ce n'est pas de découvrir qu'il y a " du social " dans nos comportements, c'est de comprendre qu'il y a du social *et* du calcul individuel, et que les deux s'ajustent et se complètent. Par quel mécanisme ?

2. On constate par l'observation que la rationalisation est plus opératoire que la rationalité. Je veux dire par-là que ce qui importe, c'est de *dire*, d'expliquer, de convaincre, de *conformer* plutôt que d'appliquer une règle qui existerait en dehors de sa mise en pratique sociale (par parenthèse, je me demande ce qu'est une règle sans sa pratique, un peu comme un langage sans locuteurs). Suivant Boltanski et Thevenot, et, bien avant eux, suivant l'œuvre de Foucault comme celle d'Habermas, on s'intéresse alors à la *justification*. A l'acte de donner une raison. Jusque là, je dirais qu'il n'y a rien de bien neuf. On est dans la logique de la post-modernité, de la construction sociale du réel revendiquée depuis Berger et Luckman 1964.

3. Or, la justification comme principe de mise en conformité des comportements sociaux mène à une double aporie. D'une part elle est très coûteuse, et, pour s'en convaincre, je vous laisse imaginer un monde où nous serions toujours en train de nous justifier, pour que, par mimétisme et transmission de conviction, nous ajustions nos actes les uns sur les autres. C'est là un idéal de salon, celui des philosophes des lumières qui étaient des philosophes de salon, des gens de bonne compagnie et de bonne conversion et que la vague Internet remet naïvement au goût du jour (le monde entier, vu comme un vaste salon où l'on cause). Mais c'est un fantasme social irréalisable, parce que nous passerions un temps infini à justifier plutôt qu'agir. D'autre part, et de manière plus radicale, la justification mène à des problèmes de régression à l'infini: on a toujours à justifier quelque chose, ses hypothèses, sa logique, ses expériences, ses goûts, la valeur du locuteur, etc.

4. Il faut alors supposer que pour que la logique de la justification fonctionne, il existe des choses acceptées comme non-justifiées. Ce n'est pas qu'elles ne soient pas rationalisables. C'est seulement qu'elles ne sont pas *rationalisées*. Leur raison est tue. C'est ce silence qui donne un point de départ aux processus de justification. Ce silence de la raison, que j'appelle un vide rationnel est absolument nécessaire pour que nous puissions échanger des arguments, mesurer des différences, débattre, convaincre. Prenons une illustration. Imaginez nos philosophes de salon débattant d'un problème politique et confrontant leurs opinions. Ils ont l'impression de tout discuter, jusqu'aux définitions qu'ils donnent aux mots qu'ils utilisent ; ils ont l'impression d'être des gens sincères et raisonnables. Pourtant, pour que leur débat ait lieu, il faut qu'ils considèrent comme allant de soit un certain nombre d'idées reçues et partagées : par exemple, qu'il existe une définition universelle de chaque mot, valable pour tous les locuteurs et vers laquelle ils peuvent converger ; ou que les règles de la logique de raisonnement sont partagées ; ou encore qu'il existe une possible convergence entre des opinions, etc. C'est parce que *cela* n'est pas remis en cause que l'on se trouve dans un salon et pas sur un ring et que l'on peut discuter et justifier *autre chose* comme les différences de points de vue. En d'autres termes, on ne justifie que parce que l'on justifie pas certaines hypothèses. Je sais que cette idée est choquante parce que nous sommes des produits de l'idéologie des Lumières qui est fondée sur le principe que *tout* peut être raisonné, explicité et que, si des différences existent entre les opinions, c'est par défaut d'explication. Bien sûr, tout peut être discuté, mais tout ne peut pas l'être *en même temps*. Il faut bloquer le procès de justification généralisée pour lui permettre de se réaliser localement. Et donc une apparente justification est nécessairement fondée sur des non-justifications partagées.

5. Or la chose importante, c'est que ces " vides rationnels " sont stables. En conséquence, ils ont une structure repérable qui s'inscrit dans la durée. Ce que j'appelle convention est une structure sociale qui prend en charge le partage, par des groupes d'acteurs, de " vides rationnels " et d'un système symbolique qui relient les adopteurs d'une même ; convention. Comment ces vides se forment, se maintiennent et évoluent constitue ce que l'on peut appeler une théorie des conventions.

Le modèle que j'essaie de défendre est fondé sur une hypothèse qui fait toute la substance de l'approche : les individus *ont besoin* de taire certains éléments pour fonder la cohésion sociale autant et assurer leur propre capacité cognitive individuelle. Nous fondons la justification de nos actes, notre justification la plus rationalisée, sur des bases qu'il n'est pas nécessaire de justifier. Les raisons de cela (l'incertitude radicale, le mimétisme rationnel, etc.) ont été explicitées à maintes reprises et je crois pouvoir dire qu'elles sont conceptuellement robustes ; cela d'autant plus qu'elles ne font que retrouver un truisme de la philosophie, ce que la scolastique appelait l'*Ubi statut* (le point de départ initial). J'en profite pour souligner une fois ici encore toute ma dette envers René Girard dont les travaux ont été pour moi capitaux pour comprendre comment le tout social et l'individu peuvent s'articuler dès lors que l'on tait l'essentiel (la violence du désir chez Girard, l'impossible justification à l'origine des conventions, ici).
Du point de vue du système de repérage que j'ai proposé ci-dessus, une convention rend compte d'un savoir qui fait sens parce qu'il demeure implicite. Cela nous distingue des théories du savoir implicite à la Polanyi puisque ce qui nous intéresse, c'est le sens qui se fige dans les conventions et pas le mécanisme cognitif qui limite le transfert de savoir. Cela nous distingue aussi des autres théories qui s'intéresse à la création du sens, dans la mesure où nous portons attention sur le " non-justifié " comme facteur paradoxal de sens.

2- THÉORIE POSITIVE DES CONVENTIONS EN SCIENCE DE GESTION

On est conduit donc à s'interroger sur le savoir implicite, caché, j'aimerais dire, par provocation, sur l'*ignorance partagée* qui donne du sens aux comportements observés. Il ne s'agit pas d'expliquer donc ni toutes les formes de savoir, ni toutes les formes de comportements. On cherche à établir de manière positive, comment fonctionnent les conventions qui trament les organisations et les marchés. Ceci amène à devoir faire la part des choses entre différents travaux qui se réclament du conventionnalisme et définissent de manière sensiblement différente, je crois, leur programme de recherche.

Pour faire simple, j'appelle ici " convention en science économique ", la théorie qui a émergé du côté des collègues économistes (essentiellement de Paris X), dont la *Revue Economique* s'était fait écho en 1989 et, plus récemment, dont un ouvrage collectif, coordonné par André Orléan, a tenté d'approfondir la démarche. Si nous lisons de près ce dernier ouvrage, nous pouvons examiner ce qui est, pour moi, typique de cette approche conventionnaliste. Ce qui intéresse les chercheurs, c'est de montrer en quoi le contexte social contribue à générer des comportements micro-économiques spécifiques fondés sur des ajustements mutuels. En d'autres termes, il n'y aurait pas une seule approche de la rationalisation économique basée sur une rationalité a-sociale, mais une influence de savoirs partagés et des représentations communes, sur la rationalité des comportements observés. Ces savoirs sont conçus de manière plus ou moins larges comme l'influence de la société (Granovetter) ou modélisables comme des formes stables typiques (Salais). On ne dégage aucun consensus sur leur nature ou leur formalisation (on peut comparer les textes de Aoki et Eymard Duvernay, et s'interroger sur la profondeur de leurs convergences). Le seul consensus clair, consiste à souligner, de manière souvent brillante (Favereau), l'impossibilité d'une compréhension complète de l'ordre économique en dehors d'une analyse de l'incidence des formes sociales (apprentissage, normes, représentations, capacités cognitives, etc.) sur les comportements.

Il me semble que ce qui intéresse les auteurs, c'est l'analyse des formes de régulation des comportements micro-économiques et on sait que cette vision des conventions entretient des rapports plus que serrés avec la théorie macro-économique de la régulation (au point qu'on peut parfois se demander ce qu'elle lui apporte de neuf). Les comportements s'inscrivent nécessairement dans un contexte social, qui définit des éléments multiples de régulation : apprentissage, normes, règles etc. On croit comprendre, bien que cela ne soit pas toujours très clair, que les conventions sont

des formes de régulation parmi d'autres. Leur existence, est une donnée observée, contextuelle, et influe sur les calculs micro-économiques. On échappe alors à une micro-économie globalisée, conduisant aux même effets dans les mêmes conditions pour ouvrir la voie à une micro-économie contextualisée (par la régulation sociale).

Il faut bien admettre que cette approche est tributaire des interrogations propres au champ de l'économie : lors de l'allocation de ressources rares, quel rôle doit-on attribuer au contexte social ? *In fine*, c'est l'amendement de l'universalisme des comportements supposés par la micro-économie qui est en jeu. Cette approche conventionnaliste s'intéresse alors au savoir comme un moyen de revisiter la sacro-sainte " rationalité " des comportements économiques. La transmission du savoir donne une dimension sociale à l'économie, parce qu'elle structure des représentations et il s'agit de compléter le pseudo-pragmatisme de la micro-économie standard, par un pragmatisme plus grand encore, puisqu'il tient compte de la façon dont les représentations se partagent ou non. D'où, à mon sens, la manipulation un peu désordonnées de théories bien connues en gestion (Argyris, les cartes mentales etc.) mais d'apparence innovante en économie : D'où aussi, et c'est l'essentiel, une observation des conventions (d'ordre social) selon leurs *effets*, leurs *incidences* sur les comportements (économiques). Ce qui amène à utiliser des idéaux types, inspirés de Boltanski et Thévenot et de " l'économie des grandeurs " avec laquelle " l'économie des conventions " est alors confondue à tort (voir Herreros et Livian, Bourdieu). L'idéal-type, souvent réduit à trois cas (convention marchande, domestique, industrielle, davantage chez Salais, mais selon le même principe de typification), permet de centrer les analyses sur ce qui constitue l'essentiel de l'intérêt des économistes français s'intéressant aux conventions : la régulation de l'économie par l'ajustement de " formes " sociales préexistant aux calculs.

Je lis, comme vous, des travaux en gestion, qui s'inspirent de cette approche sans en comprendre la dimension économique, je veux dire sans comprendre qu'elle cherche à résoudre des problèmes spécifiques liés aux limites axiomatiques de la micro-économie standard. On tire de ces travaux, ce qu'ils ont de plus séduisant et simplistes, c'est-à-dire une série de conventions" idéal-typiques " (inspirés des économies de la grandeur) que l'on plaque comme autant de grilles de lecture sur des situations de gestion. D'où il résulte de vastes tautologies de type : dans le monde industriel, on observe que les acteurs se comportent de telle façon que l'on retrouve justement les caractéristiques du monde industriel. Cela me paraît aussi pauvre que les travaux qui comparatistes sur les cultures nationales qui concluent que, par exemple, les Japonais ne se comportent pas comme les Français, ce qui, quand on y réfléchit, n'est pas un résultat si étonnant puisque c'était l'hypothèse de départ des observations (je rêve d'un article qui montrerait que les Français ne se comportent pas comme les Français !). C'est un peu la même chose lorsque partant du principe qu'il existe des " mondes industriels " ou " marchands " on met en évidence des comportements qui correspondent justement aux mondes industriels ou marchands. C'est du comparatisme tautologique. Mais oublions ce type de " recherches " et revenons à notre analyse des courants conventionnalistes.

Tout cela peut donc s'interpréter comme la tentative de créer une " théorie des conventions " en économie. Encore les choses sont-elles un peu plus compliquées, car si l'on passe les frontières de la France la " théorie des conventions " en économie a un tout autre sens. Elle est une branche, assez formalisée, de la théorie des jeux. Elle est produite par une petite communauté scientifique plutôt vaillante dans le contexte anglo-saxon, qui se réclame de Lewis et Schelling, Sugden et Maynard Smith et cherche à montrer que les comportements individuels produisent des inerties sociales, de la " viscosité " entre les individus (on peut lire avec profit Oeschler et bien sûr Sugden). Elle donne lieu à des débats épistémologiques passionnants auxquels il serait dommage que nos collègues économistes français ne prennent leur part.

Mais cette façon de concevoir les conventions a-t-elle quelque chose à apporter à la gestion ? Je ne le crois pas. Notons d'abord que la science de gestion supporte un handicap opposé à celui de l'économie. Pour dire les choses brutalement, nous avons besoin de modèles réducteurs en gestion. Nous sommes en effet abreuvés d'études et d'analyses partielles des organisations et des marchés, qui témoignent parfaitement de la complexité des pratiques sociales. C'est la cohérence entre ces analyses qui ferait plutôt défaut, et qui nécessite des modèles simplificateurs certes, mais qui puissent assurer des mises en relation théoriques entre des observations nombreuses. Alors que l'économie, pour sa part, a besoin d'introduire de la complexité sociale dans ses modèles, efficaces mais pauvres.

En second lieu, notons que la gestion a déjà beaucoup travaillé l'incidence du social sur le comportement rationalisé par le biais de la transmission de savoir. La relativité des effets de savoir, des ajustements herméneutiques et des régulations que cela impose, n'est pas à proprement parler une nouveauté, comme le montrent quelques travaux parmi les plus connus rapportés dans le tableau précédent et qui se sont appuyés depuis fort longtemps sur la sociologie, l'anthropologie ou la linguistique. Nous avons déjà en mains de nombreux travaux sur les représentations partagées, les cartes mentales, la corporate culture (Schein, 1992), l'organisation comme institution (North, 1991), theory-in-use (Argyris et Schon 1978) ou la logique dominante (Bettis and Prahalad, 1986, 1995). La multiplicité de ces travaux me paraît encourageante, parce qu'elle montre que le rôle de savoir non-justifié au sens précédemment défini est un mécanisme important à l'œuvre dans pratiques de gestion. Qu'apporte donc à la gestion une approche par l'observation de conventions telle qu'elle est positionnée dans le tableau précédent ? J'ai insisté ci-dessus sur l'importance des phénomènes de vides rationnels et de non-justification *nécessaire*. Je crois que c'est en effet là une hypothèse qui permet deux types de développements innovants :

1. D'abord, l'approche conventionnaliste suggère une théorie cohérente pour faire le lien entre les travaux que je viens de citer. Elle ne vient pas se substituer à eux mais apporte un cadre conceptuel qui permet de penser sans contradiction des acteurs qui calculent et des acteurs qui obéissent aux normes sociales. La nouveauté, c'est qu'il est permis de conceptualiser cette absence d'opposition. C'est pourquoi j'ai insisté, dans tous mes travaux,

sur la formalisation, la modélisation et autant qu'il m'est permis la rigueur analytique. Je revendique qu'il s'agit de proposer un *modèle* théorique, donc une vision réductrice de la réalité. J'affirme aussi que la science de gestion a besoin de tels modèles sans quoi elle bricole avec ceux de l'économie, de la sociologie ou d'autres sciences sociales ce qui est source de richesse mais paradoxalement aussi d'impuissance analytique. Une modélisation conventionnaliste peut procurer les outils conceptuels pour assurer la cohérence théorique de nombreux travaux partiels fondés sur la sociologie ou les sciences cognitives, voire la simple observation des situations réelles. En conséquence, je crois que se réclamer du conventionnalisme signifie, en ce sens affirmer qu'il est possible de fonder une théorie de la construction sociale des phénomènes d'organisations qui donne une place à la fois aux calculs de l'individu et à son immersion dans un contexte social qui agit sur eux.

2. Le rôle que ce modèle attribue au savoir caché concerne en second lieu les représentations de la gestion elle-même. Je l'ai dit, c'est le cœur non-justifié des justifications qui fondent ce que j'appelle " conventions ". Cela signifie que, si avec Leibenstein, nous considérons l'entreprise comme une convention d'effort, celle-ci s'articule autour de vides rationnels. Et, ce qui est plus important, ces savoirs non-justifiés sont *indispensables*, absolument nécessaires pour que l'organisation existe et se maintienne. On déduit qu'une partie de l'activité des organisations sert à rendre robuste, c'est-à-dire le plus caché possible et donc le moins *discutable* possible, " le vide rationnel ". L'activité de l'organisation n'est pas repérable seulement comme transfert de savoir explicite, destiné à créer, construire, discuter des accords. Une partie importante de l'organisation construit le soubassement tel que les acteurs *ne se posent pas* de questions sur ce qu'ils considèrent comme *normal*, évident. Cela peut décevoir ceux qui rêvent de tout comprendre, de tout dévoiler et donc de tout rationaliser dans les organisations. J'affirme que cet idéal est un fantasme, parce que par essence, les pratiques sociales qui permettent toutes les justifications, économiques, politiques et disciplinaires, se fondent sur des " vides rationnels ". En corollaire, un programme de recherche inspiré par les conventions permet de poursuivre deux niveaux de recherche clinique :
   - La reconnaissance des savoirs non-justifiés sur lesquels les acteurs se repérant. C'est le vide rationnel de référence qui donne du sens à l'information que l'on recueille auprès des acteurs. Il ne s'agit pas de " révéler " du savoir simplement en interrogeant ceux-ci, en leur donnant la parole, comme s'il suffisait de parler pour dire le vrai, qu'il suffit d'écouter et de laisser jaillir, comme s'ils (et le chercheur y compris) n'étaient pas reliés par des réseaux d'évidences, de savoirs communs, de croyances non-justifiées qui donnent sens à leur parole comme aux douleurs dont ils témoignent, comme si, enfin, le contexte social polluait la connaissance de la " vérité des choses ", et qu'il fallait aller à l'individu (le manager, le consultant ou l'ouvrier, celui qui " sait "), l'écouter dans sa la pureté son témoignage de praticien, pour accéder ne fut-ce qu'à une part de la vérité. Tout au contraire, à bien écouter, on accède au cœur des évidences indiscutées, aux croyances non-justifiées, et aux lieux communs qui relient ensemble des individus et dont nous sommes tous composés. Et c'est cela qui rend passionnante l'écoute conventionnaliste : ne pas chercher à comprendre une vérité, mais une réalité telle qu'elle se dit : En référence à un réseau ignoré et intime de croyances considérées comme des évidences naturelles.
   - A réinterpréter certaines problématiques de gestion comme des crises conventionnelles. Si les conventions ont en effet pour fonction de permettre des processus de justification, on peut observer certains dysfonctionnements, dans les entreprises ou sur les marchés comme des moments où les conventions ne jouent plus leur rôle. Ce qui devrait être évident est remis en question ; le processus de justification s'emballe parce que ce qui ne nécessitait pas d'être justifié est questionné ; le doute et la suspicion s'installent etc. Bien sûr, par définition, il n'est pas possible de " révéler " une convention, qui n'a précisément de sens que comme savoir caché, non justifié. Peut importe ce que croient les acteurs, nous ne sommes intéressés, dans la dimension positive de la théorie, que par les effets de réel que le soubassement conventionnel produit sur les pratiques observées. Un peu comme le psychanalyste n'a pas pour vocation de " révéler " les complexes de ses patients, mais de comprendre les conséquences sur leurs comportements. Le psychanalyste ne sait pas ce que sont les complexes psychiques profonds du patient, pas plus que le chercheur conventionnaliste ne sait, ni ne cherche à connaître exhaustivement, le contenu des conventions auxquelles les acteurs font référence. L'un et l'autre constatent un désordre, des symptômes et une douleur (psychique ou sociale). Comprendre cette douleur, ce n'est pas dévoiler le " contenu " des savoirs cachés (psychiques ou sociaux). C'est comprendre comment la convention s'est déchirée et a contrario, comment les acteurs réussissent à restaurer une nouvelle logique conventionnelle de justification. C'est donc paradoxalement, comprendre aussi comment les acteurs ont refermé la porte sur ce qui doit être non-justifié, pour qu'ils puissent poursuivre, sans trop de douleur, de nouveaux processus de justification, menant à l'accord autant qu'au désaccord, en tout cas à des échanges socio-économiques. Pour qu'il y ait raisonnement, justification et in fine pratiques sociales, il faut qu'il y ait des conventions qui jouent leur rôle. La question de recherche est donc de savoir comment émergent et se développent des conventions qui paraissent, momentanément peut-être, moins douloureuses aux acteurs. L'analyse des crises conventionnelles et de leur résorption ouvre, je crois, des perspectives de recherche en gestion totalement innovantes.

Je sais que ce dernier point peut choquer beaucoup d'entre vous. Vous me direz que le chercheur est là pour libérer, jeter de la lumière sur ce qui est caché, rendre clair etc. et que finalement rien n'est plus opposé à l'idée de recherche que la persistance de conventions plutôt que de savoir raisonné. Je ne vois pas comment en peut échapper aux conventions, pour les raisons cognitives que j'ai esquissées précédemment. Il est impossible d'imaginer un groupe fonctionner en dehors de référence à des croyances partagées et que l'on ne questionne pas pour que le groupe fonctionne. Songez que lorsque nous jouons aux cartes, par exemple, nous ne pouvons

en même temps, nous interroger sur les règles du jeu de cartes. Plus encore, c'est *parce que nous ne nous interrogeons pas* que nous pouvons jouer et même jouer habilement. Il en va de même dans les organisations et sur les marchés, quelles que soient les règles conventionnelles du jeu.

En tant que chercheurs, nous n'échappons nous-mêmes au processus socio-cognitif qui implique que, malgré nos idéaux portant sur la liberté de l'esprit, nous nous repérons aussi sur des conventions. Nos réflexions (toutes mes réflexions en ce moment où je parle), vos raisonnements et vos conclusions, en tant que chercheurs, se fondent sur des savoirs non-justifiés, concernant la validité des réflexions, la logique des raisonnements et l'acceptabilité des conclusions, telles quelles sont conventionnellement définies par la communauté sociale dite des " scientifiques en science de gestion ". Sans cette convention, toute recherche est impossible. Ce sont nos conventions " scientifiques " qui nous permettent des *pratiques justificatoires* de chercheurs. Elles contribuent à restaurer ou créer des savoirs non-justifiés, des vides rationnels et des repères conventionnels au sein des organisations. Le chercheur en gestion, même lorsqu'il se veut critique, est de ceux qui aident à fermer la porte sur ce qui doit rester non-justifié, pour que les groupes sociaux comme les organisations continuent de fonctionner.

3- ASPECT NORMATIF DES CONVENTIONS EN SCIENCE DE GESTION

Un jour, un étudiant qui venait de lire mon ouvrage de 1996, car il y en a, m'a demandé, d'une voix déprimée : " Selon vous, il est donc impossible de ne pas se repérer par rapport aux conventions et donc d'y échapper ? " Je lui ai répondu que, selon moi, cela est impossible pour des raisons cognitives et que seul le " fou " est libre de toute convention puisqu'il crée son propre système de justification. Il a rajouté : " Il n'y a donc aucune liberté possible ? ". Avant de donner ma réponse à cette question, je voudrais discuter de la dimension normative de la " théorie des conventions " telle que je la conçois. Tout ce que j'ai rappelé plus haut concerne, en effet, une théorie positive. Nous constatons que des conventions existent, qu'elles sont indispensables à la vie en société et singulièrement à la vie des organisations, et même, en suivant Latour 1994, qu'elles sont sans doute des éléments puissants qui ont permis le développement de l'intelligence humaine : c'est parce que de nombreuses choses sont acceptées comme des croyances non justifiées que les individus socialisés peuvent utiliser une si grande énergie à raisonner *dans le cadre de conventions*. L'intelligence est, de ce point de vue, un phénomène social autant que biologique

J'ai constaté que ces analyses qui sont d'ordre positif, c'est-à-dire qui constate le monde tel qu'il est, ont parfois été interprétées de manière normative. En clair, il en a été déduit que la théorie des conventions mène surestime l'accord, l'adhésion aux normes, les ajustements constructifs et le consensus. Elle ne considère ni le pouvoir exercé ni la révolte contre celui. Chacun est libre, bien évidemment d'interpréter les conventions comme il l'entend, de manière normative. Je voudrais souligner comment je conçois le problème sans postuler qu'il s'agit d'une interprétation inattaquable ou singulière.

Tout d'abord, je crois qu'il est erroné de dire que la théorie des conventions mène à une théorie du consensus social exclusivement. On peut dire que c'est aussi une théorie qui explique la domination ou l'aliénation au sens marxiste comme le sous-entendait l'étudiant dont je viens de rappeler les questions. On peut dire que c'est une théorie du pouvoir dans la mesure où elle permet de comprendre comment la non-justification de certaines évidences constitutives d'une organisation définit le pouvoir des uns sur les autres. Ou bien que la possibilité d'échapper à une convention, en terme cognitif et social, n'est pas équivalente pour tous les adopteurs (voir Gomez 1996). Tout dépend en fait du point de vue auquel on se place, de la propre convention à laquelle l'observateur fait référence, et qui le conduit, par exemple à considérer comme " normale " ou non la liberté de chaque individu, sa capacité de résistance ou de critique etc. Ce que cherche à comprendre l'approche conventionnaliste, c'est la manière dont l'individu est cognitivement englué dans le social. Certains appelleront cela " ciment " social, d'autres " chaînes ".

Pour ma part je considère que si on ne peut pas échapper à la mécanique des conventions, le fait de dévoiler cela comme une mécanique, le fait de souligner le caractère conventionnel de toutes croyances socialement établies peut être un moyen formidable de créer de la suspicion et donc de modifier les espaces conventionnels. Cela a été théorisé et modélisé, comme vous le savez, par l'analyse de la dynamique des conventions. Je l'ai souligné à plusieurs reprises, dans divers écrits, me plaçant sous le prestigieux patronage de Bourdieu (voir la Leçon sur la leçon). C'est pourquoi je comprends mal que l'on ne voit pas que, si on accepte la théorie *positive* des conventions, alors, par définition, la théorie est nécessairement *critique* sur le plan normatif. En donnant les moyens de représenter certains mécanismes de l'adhésion cognitive au social, elle peut permettre d'en diminuer l'efficacité en tant que processus systématique et non conscient.

Ceci m'amène à donner ici ma réponse à la seconde question posée par l'étudiant : " Il n'y a donc aucune liberté possible ? ". C'est une question souvent posée au structuralisme dont vous savez que je me réclame sans honte. Je crois qu'il y a beaucoup de liberté au contraire, à condition qu'il y ait beaucoup de convention. Ce n'est pas le fait de référer à une convention qui empêche la liberté de s'exercer, c'est le fait de ne pas pouvoir référer à plusieurs. Si nous rêvons d'une liberté de pensée et d'agir absolue, c'est-à-dire échappant à *toute* convention, je crains, mais qui s'en étonnera, que celle-ci soit une chimère. Mais si on définit la liberté comme le moyen d'échapper à *une convention* particulière, alors il me semble que la théorie est explicite sur ce point : plus les convenions sont nombreuses, plus elles entrent en compétition les unes avec les autres et plus il y a suspicion, remise en question, possibilité de modifier sa situation par rapport aux conventions. Pour reprendre un mot de Oeschler, il y a de la compétition entre les conventions et donc de la relativisation des certitudes. Finalement, un homme nous paraît libre, non pas quand il n'est pas conventionnel, mais quand il est *multi-conventionnel*, qu'il se situe en référence à de nombreuses conventions et qu'il paraît donc toujours en dehors celle à laquelle l'observateur, lui, adhère exclusivement.

Pour en revenir au chercheur en gestion, que je décrivais tout à l'heure comme acteur du verrouillage des organisations autour de conventions, il faut aussi lui accorder cette dimension critique, je dirais, *par nature* : par le fait même de vouloir interpréter la réalité, d'offrir des modèles d'analyse divergents, de participer à la mise en débat des pratiques, il joue, même involontairement, un rôle d'érosion des " évidences " et des certitudes conventionnelles en gestion.

⋆
⋆ ⋆

A la question donc que je posais au début : " De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de " théorie ", " modèle " ou " école " des conventions ? ", j'ai essayé de montrer qu'il y a des différences, largement explicables par des intentions disciplinaires différentes. A la question, " Sur quoi je travaille quand je dis que je travaille sur les conventions ", j'ai essayé de répondre brièvement mais je l'espère fermement : je travaille sur un modèle précis et référencé, avec son axiomatique, ses attentes, sa formalisation et ses déploiements possibles, etc.

Voilà ce que je pouvais dire pour ouvrir nos discussions. Je veux rajouter qu'un modèle et plus encore un programme de recherche se développent par contradiction partielle, remise en question, abandon de certaines pistes pour d'autres. J'ai conscience que cela est le cas pour mes travaux et j'en trouve en intérêt grandi pour la recherche. Plutôt qu'un modèle définitif qui serait totalement fantasmatique, je conçois un programme de recherche vivant, qui évolue avec les chercheurs qui s'y associent et, pour reprendre une image qui m'est chère les coups de crayons, les couleurs, mais aussi les gommages ou les repentirs qui font un tableau. Un tableau qui n'a pas pour vocation d'être achevé.

Références

- Bettis, Richard A, and C K Prahalad, (1995), The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 1: 5-15.
- Foucault M., (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard coll. Tel, 360 p.
- Girard R. *et al.*, (1978), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset.
- Gomez, P.-Y. and G. Marion, eds., (1997), "La théorie des conventions en pratique", Special issue, *Revue Française de Gestion*, 112, 1.
- Gomez, P-Y. (1994), *Qualité et Théorie des conventions*, Paris: Economica.
- Gomez, P-Y. (1995), "Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste", *Revue Française d'Economie*, Volume X, 3.
- Gomez, P-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques et pratiques de gestion*, Paris: InterEditions.
- Huff, A., ed., (1990), *Mapping Strategic Thought*, Wiley & Sons.
- Keynes, J.M., (1936:1964), *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, New-York: Harcourt, Brace and World.
- Knight, F.H. (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin Company.
- Latour, B. (1994), "Une sociologie sans objet: Remarques sur l'interobjectivité", *Sociologie du travail*, 4/94, 587-607.
- Leibenstein, H. (1976), *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leibenstein, H. (1978), "On basic Proposition on X-Efficiency", *American Economic Review*, Vol. 68, (2), 328-334.
- Leibenstein, H. (1978), "X-Efficiency Xists - Reply to an Xorcist", *American Economic Review*, Vol. 68, (1), 203-211.
- Leibenstein, H. (1982), "The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity", *American Economic Review*, Vol. 72 n°2, 92-97.
- Leibenstein, H. (1987), *Inside the firm: The Inefficiency of Hierarchy*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lewis, D.K. (1969), *Convention: A philosophical study*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Masclef, O. (1999), *Le conventionnaliste est-il un structuraliste ?*, EMLYON Working papers.
- Maynard-Smith, J., (1982), *The Evolution and the Theory of Games*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge creating Company*, Oxford university Press, New York.
- North, D. (1990), *Institution, institutional change and economic performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- North, D. (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspective*, 5, winter.
- Oechssler, J. (1993), *Competition among conventions*, Mimeo, Department of Economics, Columbia University, Dec.
- Orléan, A. (1989), "Pour une approche cognitive des conventions économiques" *in* Dupuy, ed., (1989), L'économie des conventions, *Revue Economique*, n°2, Mars, 241-72.
- Orléan, A., ed., (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, London: Routledge and Kegan.
- Salais, R. and M. Storper (1993), *Les mondes de production*, Paris: Editions de l'EDHESS.
- Schelling, T. C., (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, New York: W.W. Norton & Company.
- Schelling, T.C., (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Senge, P. (1994) Building Learning Organizations, in De Wit and Meyer, *Strategy: Process, Content, Context*; Minneapolis, West Publishing, pp132-141.
- Sugden, R. (1986), *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*, Oxford: Basil Blackwell.
- Sugden, R. (1989), Spontaneous Order, *Journal of Economics Perspectives*, 3, Fall, 85-97.
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading: Addison-Westley.
- Weick, K.E. and K.H. Roberts (1993), "Collective Mind in Organizations: Heedful interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Young, T. (1991), *The Evolution of Conventions*, Santa Fe Institute Working Paper, 91-10-043, June, 30.
- Young, T. (1996), "The Economics of Conventions", *Journal of Economic Perspectives*, 10-2, Spring.

PARTIE 1 :

LE CONTENU DU MODÈLE

CONVENTIONS: AN INTERPRETATION OF DEEP STRUCTURE IN ORGANIZATIONS

Pierre-Yves GOMEZ, Brittany C. JONES
Organization Science - 01/2000; 11(6):696-708.

Pierre-Yves Gomez • Brittany C. Jones
E.M. Lyon, 23, Avenue Guy de Collongue, B.P. 174, 69132 Ecully Cedex, France, gomez@em-lyon.com
London Business School, Sussex Place, Regent's Park, London NW1 4SA, United Kingdom, bjones@lbs.ac.uk

Abstract

To describe human action as purely the product of rational calculation leaves unanswered the question of how human beings can act in the absence of any structure for calculating the likely outcome of their actions. If the answer is that they cannot, how can any such structure be stable and comprehensive enough to enable action without becoming either inert or deterministic?

In this paper, we seek to understand how free will and social context can interact to produce both structure and action. This is accomplished through the development of a framework based on the notion of *convention*. Organizations, in this view, are grounded in ''effort conventions'' of what constitutes ''normal'' effort at work, that structure the action of those who work within the organization, and in turn reinforce these structures. We show how humans can calculate within a context of socially constructed beliefs, and how these beliefs can evolve, provided that they remain essentially nonjustified and beyond the reach of rational calculation. It is this mix of rational calculation and nonrational beliefs that form the core of our model.

We begin by defining the nature of a convention and its properties. We then describe the evolutionary dynamics of conventions, and show that conventions exist in competition with other conventions and evolve over time. Our model of convention is then linked to other notions, advanced in the managerial literature, which point to a kind of 'deep structure' that lies at the heart of organizations. We conclude by outlining how this notion can shed new light on the analysis of organizations.

(*Conventions*; *Organizational Structures*; *Cognition*; *Symbols*; *Nonjustified Beliefs*)

Introduction

Much has been said in the organizations literature about notions such as ''deep structure'' (Giddens 1986, Gersick 1991, Schein 1980) and ''system structure'' (Crozier and Friedberg 1980, Senge 1990, 1994) that scholars in management detect as the hidden part of systems behavior in organizations. Organizations, in this view, are grounded in elements (assumptions, habits, routines, myths) that structure the action of those who work within the organization, and in turn reinforce these structures. These elements are, in the main, hidden from view, with visible and articulated elements constituting only the ''tip of the iceberg.''

At the same time, researchers in the social sciences often take it as their task to reveal the ''true'' nature of social phenomena, and to discover the mechanisms, representations, behaviors, cognitive maps, or learning processes that constitute them. As Goffman noted with some irony, the researcher's role is apparently to uncover what

1047-7039/00/1106/0696/$05.00
1526-5455 electronic ISSN

is hidden from ordinary people, or as he dubbed them, ''cultural dopes'' (Goffman 1959). That social actors are unaware of the causes and effects of their behavior can be ascribed to a natural, temporary ignorance, or to some imperfection that is itself subject to potential study and amelioration.

A number of explanations are advanced in the theoretical literature for the existence and the nature of ''hidden'' knowledge. In standard economic theory, information can be incomplete, and information can remain hidden for some time, but it can be and, in a perfect world, it must be, revealed at some point (for an overview, see Phlips 1988). From a cognitivist perspective, there are aspects of knowledge that remain hidden and are characterized as ''tacit'' because they are impossible to articulate using language (Polanyi 1966, Nonaka and Takeuchi 1995). Indeed, this is a logical state of affairs: If everything in the world were to be articulated, the scale of the ''cognitive map'' would be 1:1, and this would, of course, be an absurdity (Eco 1988).

On the other hand, one might take the viewpoint that a state of unenlightenment represents neither a failure nor a consequence of cognitive limitations, but rather that it has a social function, and that it exists because it is essential for the smooth running of relationships in society. It could, indeed, constitute a referential notion, making compatible individual calculations and social context, and allowing for their coconstruction and coevolution (Schumpeter 1989).

Taking this as a basic assumption allows us to interpret the nature and the function of ''deep structures'' in organizations. What is hidden constitutes a central element in the regulation of social interaction, precisely because it is not revealed. In this paper, we adopt this hypothesis and seek to understand the nature and function of this ''hidden knowledge'' which constitutes the very core of social organization. This leads to a new perspective on the embedded nature of the individual in society (Granovetter 1985), and to begin to develop notions of what Agassi called the ''institutional individual'' (Agassi 1975).

To shed light on this question, this paper builds on earlier work on the notion of convention (Schelling 1960; Young 1991; Sugden 1986, 1989). Although there are a number of different perspectives on conventions (for an overview, see Orléan 1994), we refer here to the seminal work of Lewis (1969), and to later developments in economics (Young 1991, Oesschler 1993, Battaglio et al. 1997) and organization studies (Leibenstein 1976, 1978, 1982, 1987; Young 1996, Gomez 1994, 1996).

We begin with a theoretical discussion, where we develop a definition of convention, and we show how it can provide a parsimonious framework for understanding the role of hidden knowledge in the deep structure of organizations. In the second section we describe the dynamics of convention and show how the conventionalist viewpoint allows us to describe how common beliefs change and, consequently, how deep structures of organizations can evolve. In the final section, we conclude with the implications of the theory for practice and suggest further avenues for research.

The Nature of Conventions

Uncertainty

The notion of uncertainty presents difficulties for those who are concerned with understanding human action where the outcome is contingent on the choices of others (Knight 1921, Alchian 1950). Uncertainty refers to the impossibility of knowing precisely how a future event will unfold, or even to be sure that an event will occur at all. As has often been noted (Simon 1951, Nelson and Winter 1982), under uncertainty, a calculating, self-interested actor cannot be said to act rationally, because he lacks sufficient means of evaluating a priori whether the reasoning behind the action is valid.

Uncertainty arises out of two main problems, and these in turn give rise to two complementary definitions. First, there is never a comparable situation in the past that can provide a perfect guide to the future. This is uncertainty as defined by Knight (1921). Innovations provide a classic situation of uncertainty, as, by definition, past example cannot provide a guide, and they create within themselves the conditions for uncertainty about the future to arise and spread.

Uncertainty can also arise when the outcome of a course of action depends on the simultaneous and unpredictable choices of other individuals. This is uncertainty as has been defined by Keynes (1936:1964). Alchian and Demsetz demonstrated how informational problems and uncertainty about the actions of others in organizational situations could inhibit action. In a famous illustration, they suggest the example of a team of movers lifting a piano. They show that the level of individual effort is impossible to calculate, a priori, when successful completion of a task depends on the simultaneous and indivisible effort of all the workers. Consequently ''rational'' individuals will be unaware of the consequences of their own effort (Alchian and Demsetz 1972, see also Simon 1951).

Under both of these conceptions of uncertainty, predictions concerning future events are time-dependent, indeterminate, and decision making is restricted (O'Driscoll and Rizzo 1985, Keynes 1964). The capacity for rational

calculation becomes a handicap when the result is impossible to calculate ex ante; it allows one to perceive problems without making it possible to formulate solutions. Taking into account the number of such situations, uncertainty, and therefore inhibited individuals, reflects the most realistic state of the world if one assumes individuals are purely calculative and fully autonomous decision makers.

Nevertheless, we observe that an inability to imagine what the future will hold, and consequently to act, does not often appear to happen in the real world. This suggests the existence of some mechanism that allows actors to eliminate uncertainty and make decisions. Simon suggested an illuminating answer to this problem with the notion of procedural rationality (Simon 1976). Nevertheless, the articulation of procedural and individual rationality remains a theoretical and practical issue.

The Process of Justification

We suggest that coping with uncertainty is not a problem of rationality but of rationalization. We can observe that individuals find the ability to make decisions and take action when they are able to ''rationalize'' that decision by providing a reason for it to themselves and others. In ordinary life, the point is not so much to be ''objectively'' rational for its own sake, but to appear reasonable to others; that is to say, to be able to justify one's behavior. It is not our purpose to explain why this might be necessary or desirable; but rather to observe that this seems to happen in practice. This process of justification allows us to escape the inhibitions of uncertainty, to act and, in doing so, to realize some future state.

We observe, for example, that inventors, artists, and entrepreneurs, groups usually associated with extremes of individuality and independence, nevertheless spend a tremendous amount of time providing others with explanations and reasons for their actions. If one assumes that there is some basic need to make sense of one's actions as reasonable or justifiable, one thus requires, in practice, at least one other individual with respect to whom one can do this (see Lacan, 1966). This thus suggests that uncertainty could be managed within a relationship with another person.

This does not present a complete solution, however. How can one be sure that the other person possesses the means to evaluate the validity of one's justification? An individual who attempts to justify his or her behavior with reference to another risks finding him- or herself in a situation of cross-justification. This then simply reproduces the same uncertainty as before, but this time it concerns the other as legitimate ''judge'' of his or her justification. A third party would therefore be needed in order to ascertain the reasonableness of a decision or action. The same doubt as before would be valid for this third party, and so on ad infinitum, with all of these interindividual relations forming a web of infinite doubt and cross-justification (Winter 1964, Latour 1994).

Rational Voids

In order to put an end to inhibiting rounds of cross-justification, and, beyond this, to uncertainty, it is necessary to posit the existence of beliefs which can be considered as justified de facto, and are never discussed because they are taken for granted (Meyer and Rowan 1977). Individuals accept these beliefs, which remove the necessity of calling on others in order to have one's actions validated (Schelling 1960, Lewis 1969). We call these systems of nonjustified beliefs rational voids. Rational voids give meaning to individual choices by proposing criteria for rationalization which need no justification in themselves, and through which an action can be justified.

By way of illustration, Schelling (1960) wonders how drivers would, in the absence of rules, decide to drive on the right or on the left. Driving right rather than left is purely conventional; there is no objective criterion that would support either choice. If all drivers sought a justification for their choice, it is more than likely that all traffic would come to a halt.

This is not to say that the knowledge and beliefs contained in the rational void are irrational, but that their rationalization is not expressed; indeed, the fact that they are not expressed is essential because it is a necessary condition for individual calculation and action to take place. Observe, for example, that a social practice such as a game of poker can take place, so long as the players do not question the rules, which remain non-justified in order to allow for the smooth running of the game. If one player were to question these rules (why, for example, should three kings beat three queens?) the game would come to a halt. This does not come from the fact that these rules cannot be questioned, but from the fact that the game is possible because they are not.

This idea is central to understanding the structure of action in organizations. The work of Leibenstein (1976, 1978, 1982, 1987) has shown that people in an organization can work efficiently so long as they do not question some conventional beliefs which define what efficiency is, and what the ''normal'' effort of employees is supposed to be (this produces, *X-efficiency* in Leibenstein's words).

For example, although the working day for executives may be laid down in contracts as forty hours per week, there is a nonjustified belief in many organizations that ''model'' executives spend many more hours at their

desks. Note that to restrict one's time at the office to forty hours per week could also be interpreted as an indication of effectiveness, demonstrating that an executive is able to make efficient use of his or her time at work. In the same vein, spending long hours in the office could be interpreted as a sign of failure, or of being unable to ''keep on top'' of one's work. There is therefore no *objective* rationality in the application of one evaluative criterion rather than another. Whatever the nonjustified beliefs, they are part of a commonly held set of beliefs within the organization, according to which individual calculations, evaluations, and strategies make sense. This echoes the assumption we have suggested at the beginning of this paper: in organizations, some common knowledge enables rationalization and action because it remains beyond the reach of questioning or justification.

The notion of commonly held beliefs is not new and is related to concepts as varied as corporate culture (Schein 1992), institutions (North 1991, Scott 1995), ''shared cognitive map'' (Langfield-Smith 1992), or ''dominant logic'' (Prahalad and Bettis 1986, Bettis and Prahalad 1995). We make no claim to have discovered something that has long been known to social scientists, i.e., the role of social context in decision making. We do, however, suggest that we can enhance our understanding of organizations and managerial situations by bringing to the fore the indispensable role of nonjustified beliefs in decision-making processes. As has been shown by Foucault amongst others (Foucault 1970, 1977, 1984), ''normal'' science implicitly or explicitly assumes that everything can be and must be discovered and illuminated by the light of reason. In contrast to this, the notion of a rational void leads us to postulate that the nature of human intelligence is to generate collective justification systems whose purely conventional foundations must remain unquestioned in order to allow some space for individual rationalization and calculation.

This idea finds echoes in management studies (Shrivastava and Schneider 1984, Huff 1990). For example, Bettis and Prahalad's (1995, p.9) claim that ''the dominant logic [. . . .] revolves around a set of unseen assumptions (emphasis ours).'' However where 'dominant logic' only refers to ''the way in which managers conceptualize the business (Prahalad and Bettis 1986, p.490),'' we aim to define a more general framework that encapsulates these kinds of phenomena. We suggest, moreover, that the fact that the assumptions remain ''unseen'' is not a failure but a crucial element in the decision-making process. The concept of the rational void rests less on the content of systems of justification than on their nature. It does not stress the collection of beliefs and representations in a cognitive map (Huff 1990, Stubbart 1989, Langfield-Smith 1992), but seeks to focus attention on the fact of the nonjustification of some beliefs as central and inevitable in social life.

Consequently, in the study of organizations or markets, in order to understand how individuals behave we must understand in parallel the rational void to which their behavior refers. What does a group of people in an organization or in a marketplace take for granted that allows them to work together? What are the beliefs, shared by people in the group, that are never questioned without disturbing the very functioning of the group? What are the questions that actors must never ask without risking exclusion from the group? In answering questions such as these, we define the limits of the 'rational void,' which lies hidden at the core of the group or organization.

Inversely, the concept of the rational void throws a different light on the notion of bounded rationality developed by Simon (March and Simon 1958, Simon 1976) and which is so crucial to Williamson's work on transaction costs (Williamson 1975). Rather than saying that bounded rationality is the source of human cognitive limitation, we maintain that it is a mechanism which enables calculation. A socially constructed core of nonjustified beliefs allows individuals to use their huge capacities for calculation towards decision making because they are not required to justify the basis of their calculations from first principles (see Latour and Strum 1987, Strum and Schaller 1990). In organization studies, many crucial questions, such as judgments about efficiency, value, or the merits of managerial decisions, can be reinterpreted by taking into account their inevitable hidden side, that is, the rational void which both limits and permits the exertion of managerial ''rationality'' (Gomez 1994).

A Screen of Symbols Surrounds the Rational Void

As it has previously been defined, the notion of the rational void comes up against two problems. First, what prevents an individual from realizing that the rational void is constituted by nonjustified beliefs, to question them, and thus to confront again the problem of uncertainty? Secondly, how is an individual who reasons in relation to a rational void to know that others do the same? If everyone has to verify, they soon find themselves in exactly the same kind of situation of cross-questioning that the rational void supposedly banished. We can solve the two questions by showing that the rational void is surrounded by a screen of information which both provides individuals with signals that they share the same assumptions, and also distracts their attention from questioning it.

Hayek (1960), Etzioni (1987) and Latour (1994) have pointed out, as have others, that a unique feature of the

development of human communities is the amount of behavior that is based on signs, which reduces the quantity of information that we have to process. Observe, for example, the basic example of a green light. The signal shows, by virtue of an accepted, but nonjustified, belief about colors, that it is possible to cross the street safely, without one having to either monitor the behavior of other people, or continuously check whether everyone understands and accepts the convention. Thus, to be efficient the green light provides two pieces of information: One is direct and pragmatic (''You may cross safely now''), the other one is symbolic (''Nonjustified beliefs exist which give sense to the behaviors of drivers and pedestrians'').

As the discipline of semiotics has shown extensively (for an overview see Eco 1990, Eco and Collini 1992), objects, discourses, and behaviors provide information in social life, and are richly interrelated, creating at the same time a kind of metainformation. They thus are said to operate also as symbols. Observing different sources of information as symbols means that they make sense because they are linked together (this is explicitly given by the etymology of the word symbol, namely ''to link together''), and they signal the existence of a common interpretation of the information they convey. By way of illustration, we observe that a car stopping at a red light relates objects (the color of the traffic light) and several behaviors (stopping, waiting, etc.). This interrelation makes sense for the pedestrian, and informs him or her not only that a particular driver shares a knowledge of the rules of the road, but first and foremost, that these rules exist, supported by numerous nonjustified criteria, such as the meaning of certain colors. Drivers and pedestrians do not need to check that everyone relates to the same rational void. If they perform correctly, the traffic light and the behavior of the driver are sufficient symbolic information. The pedestrian can cross safely, and in doing so, the behavior becomes in its turn a new symbolic signal for the driver, thus reinforcing the symbolic system.

Discussing the semiotic rules that underlie any symbolic system is beyond the scope of our framework. It is sufficient for our purposes to make clear that, between individuals and any referential rational void, there is a screen of symbols. Objects, behaviors, or discourses can be viewed in relation to each other because, implicitly, they refer back to the same rational void, i.e., the same set of nonjustified criteria. In this way, this screen of symbols prevents individuals from questioning either the relations of others vis-a-vis the rational void, or the set of nonjustified beliefs itself. To use Lakatos' metaphor, a screen of symbols forms a ''protective belt'' around the rational void (Lakatos 1975). Thus, as we have suggested at the beginning of the paper, this approach contradicts a common assumption about information. ''Complete'' information is not as important as convincing information, i.e., communication in the form of symbols that eliminates doubts about the ''normal'' functioning of society.

This, however, also opens new ways for understanding organizations. They can indeed be described as a screen of symbols, that is to say that we see many objects, behaviors and discourses in organizations that echo each other and relate to a commonly held rational void, containing many taken-for-granted and nonjustified beliefs. Consequently, the signs, by themselves, are less important that the symbolic interrelationships that they signify.

Let us return to our example of the piano movers. Suppose, for example, that daily financial news exists to inform the team of piano movers about the value of shares in their firm. Seen in isolation, this kind of information may appear to be of no interest or value to them in their daily work. Nevertheless, it constitutes a piece of the screen of symbols when it is related, for example, to managerial discourse on the subject of financial market pressure, the power of the accounting function within the firm, or the role of return on equity in the reporting processes (see Miller 1994). The coherence of this interrelation may provide an explanation in itself and prevent the mover from questioning, for example, the convention that links shareholder value to his or her personal effort, and consequently his or her own commitment at work. More generally, it prevents the questioning of the nonjustified beliefs that constitute the rational void. The significance of such a signal is not merely in the information it 'objectively' conveys, but also what it says in relation to other symbols.

Symbolic information creates thus ''social opaqueness'' (Dupuy 1989). This seems paradoxical only if we consider the primary function of information as providing transparency to the world (the ''panoptism'' described by Foucault 1977), and we neglect its symbolic content and its capacity for protecting taken-for-granted beliefs and rational voids.

Convention

Putting together the previous elements in our discussion brings us to a definition of the notion of a convention. A convention is a social mechanism that associates a rational void, i.e., a set of nonjustified norms, with a screen of symbols, i.e., an interrelation between objects, discourses, and behaviors. People acting according to a given convention refer to the same nonjustified criteria and take for granted the symbolic meaning of signals they receive. If there is relatively little uncertainty in social

life, as we have claimed at the beginning of this paper, we assert that this is because people are woven into a web of conventions.

Convention is an archetype or ''structure'' in Levi-Strauss' definition, that is to say, ''a set of formal relationships among the elements in a symbolic system which can be modeled'' (Levi-Strauss 1971, 1974). This means that even as conventions differ in their content, they are based on the same universal framework which put together a rational void and a screen of symbols (for an overview on structuralism as a conventionalist approach, see Masclef 1999).

Our framework assumes that there are both individuals and conventions, and one of the two terms cannot be thought of without the other (Vanberg 1988, Elster 1989). The personal belief of any individual regarding the nature (objective or normative) of the convention has no consequence for the existence of a convention. The essential condition is that the individual believes that others believe in it. As each person acts on this assumption, the convention is self-fulfilling and stable (Maynard-Smith 1982, Sugden 1986, 1989).

As a specific application of the concept, Leibenstein has coined the term ''effort convention'' (Leibenstein 1976). Effort conventions underpin any organization. People in the firm can work efficiently as long as they do not question some conventional beliefs that define what efficiency is. They continuously associate and interpret numerous symbols that are interrelated. Thus, an effort convention creates a collective system, making obvious to all the ''normal'' level of effort to be exerted, known to all and taken for granted (Salais and Storper 1993, Gomez 1994, 1996).

More formally, the concept of convention can be described as follows (adapted from Gomez, 1994 p.95).

• A convention eliminates a situation of uncertainty where the result of a decision or an action for an agent would be indeterminate by individual calculation alone.

• A convention is an evolutionarily stable (Sugden 1989) element of regularity. It provides a justifying set of norms (the rational void), which makes justification of some choices dispensable, but which gives them sense in the context of a screen of symbols, which relate objects, discourse, and behaviors to the same rational void.

• A convention is based on a shared belief. Five criteria, known as Lewis' conditions (Orléan 1989, see Lewis 1969 p.42) are used to verify this: (1) There is general compliance with the convention. Those who comply are known as adopters. (2) All adopters anticipate that others will also comply (adopt). (3) Everyone prefers compliance with the convention to be general rather than less than general. (4) There could be at least one other alternative regular solution for the problem the convention exists to solve. (5) These first four conditions are *common knowledge*.

An individual always finds himself or herself within a conventional system of rationalization, and our daily life is grounded in numerous conventions which allow us to behave simply in a very complex world. Note here that an observed behavior is not always in relation to all symbols. It is situated in the screen of symbols, which means that it is linked with some other behaviors or objects but not the totality of them. This notion of *situation* is crucial to understand the dynamics of conventions and to solve the questions of methodology of research raised by the framework, as we will discuss at the end of this paper.

Our framework allows us to understand how nonjustified knowledge, which lies beyond justification, structures human action. It suggests in particular that organizations can be observed as screens of symbols relating to a common referential rational void. This brings us to another question: If individual action is embedded in and structured by conventions, and action in turn reproduces and reinforces them, does this mean that conventions are thus fated to be continually reproduced without change?

The Evolution of Conventions

Conventions are stable but not static patterns. Observation shows that the ways according to which individuals rationalize their behaviors change with time. Conventions evolve, modify themselves, and sometimes disappear. In this framework, evolution can be described in terms of the internal and external dynamics of the convention. The logic of these dynamics will be examined first as a process of routinization. Second, we will show that individuals are related to several conventions, which provide different solutions to similar situations. Thus, competition amongst conventions triggers the external dynamics of convention.

Internal Dynamics and Routinization

For the purpose of discussion, let us assume the extreme condition of an isolated convention, where adopters have no contact with alternative conventions. How might such a convention evolve with time? To answer this question, we must examine the role of conformism within conventions.

Within any convention, conformism allows individuals to escape the perils of uncertainty. This principle finds support in work in the fields of sociology (Meyer and Rowan 1977, Giddens 1986, Dupuy 1989), psychosociology (Tarde 1893, Miller and Dollard 1945) and anthropology (Girard 1987, 1989) as well as institutionalist

sociology (Selznick 1949, 1957, Zucker 1977, 1983, DiMaggio and Powell 1983). In conventionalist terms, a conforming behavior means that an individual in a given situation acts in accordance with the behavior that he or she believes to be acceptable, by convention, to other people and therefore ''normal''. By contrast, a nonconforming behavior means that an individual acts in accordance with the behavior that he or she believes to be most appropriate, in spite of the fact that it is not accepted as such by others. Consequently, a convention can be said to provide individuals with a set of conformist behaviors.

As was explained in the first section of this paper, all behaviors can be said to take place in reference to a given convention. Consider first a set of behaviors that are the product of self-interested calculation. These behaviors would seem to be the product of unfettered free will, but they are conformist inasmuch as they conform to conventions that allow such calculations to be considered ''normal''. As was shown earlier, conventions give sense to individual behavior based on calculations. Let us call these kinds of behaviors conformist calculations. Self-interested individual calculations, occurring in the frame of a given convention, far from being contradictory, can be self-reinforcing (Sugden 1989).

Individual choices may thus differ, but the convention that allows them to be judged as ''normal'' or reasonable (or not) is common to a group of individuals. Moreover, the convention provides them with a common nonjustified rule of calculation (Simon 1976). In the Alchian and Demsetz illustration, the effort convention regulating the team of movers leaves room for personal, self-interested calculation when, for example, a mover has to carry a piece of furniture alone and tries to find a less tiring way to do it. In demonstrating the ability to calculate efficiently in some conventionally accepted situations, a mover can signal conformity with the effort convention. In contrast, the effort convention excludes self-interested calculation when the mover is part, for example, of a team moving a piano. It provides sense and limits self-interested behaviors. This suggests a conceptual background to explain why theories that define opportunism as ''normal'' confuse conventionally accepted behaviors with lawlike regularities in human behavior. These theories are not without implications for society, as they tend to extend the conventional acceptance of self-interested behavior (Ghoshal and Moran 1996).

But conformist calculation constitutes only one type of conventionally accepted behavior. If calculation fits with the convention, it is easy to see how this can generate routinized behavior. As has been pointed out by Clark, ''a good hedonist would stop calculating when it seemed likely to involve more trouble than it was worth (Clark 1918, p.121).'' The pursuit of self-interest is indeed a good reason to economize on the energy expended on calculation and to lead individuals to routinize their behaviors (Williamson and Winter 1991). This, however, supposes that the convention to which individuals relate is well-established. Insofar as the screen of information provides them with evidence that others are conformists in relation to the given convention, they do not feel ambiguity or doubt. Social environments seem stable, people are inclined to replicate their most successful behaviors, and thus to develop individual routines. For example, an executive decreases his or her energy for calculation by getting into the habit of leaving the office at the same hour every day in a pattern compatible with the effort convention. This individual routine provides a regular schedule for daily activity. Generally speaking, routinized behaviors decrease the energy expended on calculation and, consequently, release energy for other calculation.

But, as was shown in the first section, behaviors also convey symbolic information. Convention allows individual routines to be transmitted via repeated symbolic signals to other adopters. These signals indicate that the individual conforms to the convention while also reducing the need to calculate. Different individual routines can therefore be more or less coherent with other perceived symbolic signals that constitute the screen of symbols. The more coherent an individual routine is with other symbols, the higher the number of others who will imitate the routine. In so doing, each adopter simultaneously conforms to the convention and reinforces its coherence.

For example, suppose that employees of a firm tend to leave the office conforming to different individual routines. As behaviors, each routine is connected as a signal to taken-for-granted norms based on the effort convention, and to other symbols that are signals of the effort convention (e.g., elements of managerial discourse, the system of incentives, the availability of equipment outside of office hours). When they are linked to each other, these signals make some individual routines seem to fit particularly well. In time, an individual routine tends to be imitated and thus generalized.

At the end of this process an individual routine becomes a collective routine, and the routinized behavior becomes an implicit rule for new adopters. This rule requires no justification. It is now taken as self-evident and it is very difficult for an individual to diverge from this ''normal'' behavior. The rational void has absorbed the routine, which has become a nonjustified basis for behavior. This conventionalist approach allows for an understanding of how different rational individuals share the same routines.

The rational voids that give sense to the calculations of

''rational individuals'' expand by absorbing and crystallizing some of their behaviors. There is a continuum between conformist calculation, and individual and collective routines, since the three types of behaviors are all related to a convention and consequently constitute three kinds of *conformist* behaviors. The final absorption by the rational void revisits the process of routinization (Giddens 1986). According to our framework, the deep understanding of routines supposes an understanding of the convention in which they are rooted. The process of routinization supposes the stability of convention, which provides conditions for the development of routinized behaviors. At the end of the process, routines constitute a part of the rational void and must be related to other, nonjustified beliefs.

We have isolated a given convention to observe its internal dynamics. In a stable environment, without alternative, a convention tends to mechanically increase the number of collective routines, and consequently the rational void. But what happens when individuals in a situation are simultaneously confronted with several competing conventions?

Competition Among Conventions

Conventions are never completely isolated. Both observation and the very definition of a convention suggest that, if a convention X exists, then at least one alternative, convention Y, could exist in order to provide a standard of conformist behaviors to individuals. If this alternative did not exist, there would be no uncertainty for individuals regarding their behavior and consequently no source of uncertainty. In Schelling's example, driving on the right is purely conventional, inasmuch as it is possible to drive on the left (as is done in the United Kingdom, Japan, Australia, etc.). In our example regarding working hours, a solution can be said to be conventional insofar as a different schedule could make similar sense.

In a given situation, an individual is presented with a number of possible behaviors, suggested by different conventions. Metaphorically speaking, one can say that his or her decision takes place at an intersection between different conventions. In practice, conventions can therefore interfere with each other. Why then would individuals conform to one convention rather than another? Oechssler suggests that competition amongst conventions produces the processes of emergence, modification, or disappearance (Oechssler 1993). Returning to the definition of a convention, we can reason as follows: A convention wins over any alternative convention if it is more attractive for individuals, that is to say, if each person conforming with it believes that others conform to it rather than to another. As a consequence, most behaviors conform to the convention and confirm it. How can we understand this in the context of our framework? From the start, our reasoning has been based on the principle that uncertainty constrains action, from which has been derived the existence of conventions. This principle also underlies the potential challenge of one convention by another that better allows people to avoid the inhibiting effects of uncertainty.

We have depicted a convention as a tangible screen of symbols that refers to a rational void. Symbols received by an individual adopting a convention might be classified as falling into two general categories. Some signals indicate that, by virtue of convention, individuals are free to rationalize their behaviors, either according to conformist calculations or according to individual routines. Other signals indicate that they must rationalize according to a collective routine, which, as we have seen, is an element of the rational void, and, consequently, they require no justification.

Because individuals may receive a large number of signals, confrontation between signals can then raise questions of coherence. Two signals are said to be coherent if they allow the same type of rationalization *for a given action*: individual rationalization (IR) or collective rationalization (CR). They are said to be dissonant if they have a contrary effect. The table below summarizes the different possibilities.

As an illustration, consider the following scenario. A pedestrian who sees a 'don't walk' signal (CR) at the same time also sees other pedestrians crossing the road (IR). A driver entering a street sees a one-way sign (CR) at the entrance, sees also a row of cars parallel-parked facing both directions (IR). Movers who receive a signal indicating very strict routines supporting strong norms of security (CR), also receive signals encouraging them to act at their own discretion, provided that they are highly

Table 1 A Typology of the Coherence of Signals

		SIGNAL 1	
		signals individual rationalization (IR)	signals collective rationalization (CR)
SIGNAL 2	signals individual rationalization (IR)	***Coherence***	***Dissonance***
	signals collective rationalization (CR)	***Dissonance***	***Coherence***

efficient (IR). These dissonant signals cast doubt on what would be the ''right'' conformist behavior in some situations. Organizations and markets continually create this specific kind of ''double bind'', in Bateson's words, between IR and CR, sending out signals to simultaneously ''rationalize freely'' and ''obey the rules''. This allows us to develop an understanding of the mechanism of competition among conventions.

An individual can be said to be ''attracted'' by a convention if the signals that he or she receives are more coherent (strictly, in the sense defined above) than those of any alternative convention. If indeed an alternative provides a more coherent set of symbols, the individual can spontaneously escape ambiguity and potential uncertainty by behaving according to this one. Note that this is not a ''choice'', but simply the consequence of the very definition of a convention that allows the individual to flee from uncertainty. Competition amongst conventions is therefore based on the relative coherence of their screens of symbols. The more dissonant the symbols in convention X, the greater the likelihood of behaviors which seem nonconformist from the point of view of convention X, which may be conformist from the point of view of a convention Y. Retroactively, these behaviors are themselves new signals which increase the dissonance in the screen of symbols of convention X. This competition creates the external dynamics of evolution. We can logically deduce in what ways a convention will evolve: resistance, collapse, or adaptation.

Progressively, dissonance can pervade the screen of symbols of convention X. Instead of seeming to be related to each other, symbols signal more and more contradictions. In an extreme case, the screen of symbols can no longer act as a '' protective belt,'' and individuals come to question the nonjustified beliefs of the rational void. This produces a *crisis* within the convention. Depending on the number of individuals who are confronted by this crisis, individuals or even the totality of the group can abandon one convention for an alternative.

- *Resistance*. Convention X remains the same in the face of any alternative convention Y, because it provides more coherent signals.
- *Collapse*. Convention X disappears in a very short period of time by rapid defection of its adopters who come to relate to a more coherent and thus more convincing alternative convention. Among other nonjustified beliefs, the former collective routines are forgotten.
- *Adaptation*. This is the most usual situation in practice. Convention X evolves by modification of symbols, behaviors, discourses, or objects so as to increase its overall coherence. Among symbols, behaviors related to individual or collective routines can be questioned in order to make them more coherent with other symbols. Routines can thus disappear or be recombined (Miner 1994). A convention adapts its structure in order to maintain its existence. The following section of this paper will describe how this is possible, through the discrete action of adopters of a convention.

In the world of ideologies, conventions are never challenged and they never change. The signals that constitute their screens of symbols are supposed to be absolutely coherent. Only ignorance or subversion can lie behind a claim that practice does not fit the ideal and unique state of the world. In reality, the diversity of conventions explains their external dynamics. Diversity and competition among conventions suggests a basis for the survival and failure of some effort convention in organizations, as well as the existence of diversity despite the ''iron cage'' of isomorphism and economic rationalization (DiMaggio and Powell 1983).

We have developed a framework for understanding the role of nonjustified knowledge and belief on the structure of action. We have shown that, even though this knowledge is beyond the reach of examination and justification, and it is reinforced by the very action it structures, it can evolve and change. One source of change tends to increase routinization in a stable environment, the other out of the diversity of conventions. Does this mean that this excludes the possibility of deliberate human intervention in the evolution of conventions?

The Role of the Individual in the Dynamics of Convention

In order to understand how people act to change a convention, consider first the population of individuals for whom a given convention is referential. For these people, the screen of symbols plays its role of ''protective belt'' around the rational void, and, consequently, they never question the rational void. This fosters conditions conducive to conservatism as a consequence of the central assumption of this paper, that people are able to act because they flee from situations of uncertainty. People dislike being disturbed by any dissonance as, for example, nonconformist behavior, as it creates doubt and questions the non-justified beliefs which ground the convention. As a reaction, they can attempt to reinforce the screen of symbols according to two strategies: either persuasion or violence. They may try to make the convention more attractive by persuasion, i.e., by altering signals in order to decrease the dissonance between symbols as perceived by the nonconformist. Or, they may exert violence, i.e., they can reject the nonconformist (and then the dissonant signal) in order to protect or preserve the notion of what

they consider to be ''normal''. In both cases conservatism, i.e., continued action to defend the convention against doubt, is therefore a source of internal stability.

Let us now take the opposite point of view, of individuals finding a convention less attractive than another because of dissonant signals. They are also threatened by feelings of uncertainty, and they can react to this in two possible ways. They may adopt a behavior considered to be nonconformist by other adopters of convention X, but that is conformist from the point of view of another, more attractive convention Y. Or, they may seek to decrease their uncertainty by altering the signals of convention X that they consider to be dissonant, in order to restore coherence.

The possibility of acting according to conventions fits with the famous archetypes described by Hirschman (1970) as being Loyalty (in our words, conservative position towards a convention), Exit (conforming an alternative convention), or Voice (acting on convention to increase its coherence). According to this third possibility, an individual can act on a convention by altering the screen of symbols ''locally'', i.e., according his or her *situation* and to decrease the uncertainty he or she feels.

Note that the number of signals received which confirm a convention is not the same across individuals. For one individual this number could be low, while another situation would require linking a great number of symbols. The distribution of the population according this number finally depends on internal and external evolution of the convention. We can intuitively deduce that the more numerous the symbolic signals received by an individual, the higher the probability of finding dissonant signals, and thus to be ''attracted'' by another convention. Learning plays an ambiguous role in this matter as even the organizational learning process à la Argyris (Argyris and Schön 1978) can itself be either a new source of conformity and conservatism, when it leads to the recognition of only coherent symbolic signals (as, for example, in the ''competency trap effect;'' see Levitt and March 1988); or a source of nonconformist behavior when it allows an increase in the number of signals that the individual perceives and the probability of encountering dissonance.

Finally, convention and individual action are neither entirely independent nor entirely determinate. No individual may alone be able to have an impact on the convention as a whole, because it is not possible to dictate what must remain nonjustified. However, each individual situated in a convention can act locally in such a way as to improve the coherence between signals of the screen of symbols. The more numerous the signals on which he or she acts, the more the convention can be changed. Adapting and interpreting Bourdieu (Bourdieu 1977, 1987) in this perspective, we can define the power of an individual as his or her ability to act on numerous signals of the screen of symbols (collective ''symbolic capital'' in Bourdieu's words) of the organization. The interesting point is that any locally induced change designed to reestablish the coherence between two signals may involve an increase or a decrease in coherence between two other signals and, as a consequence, necessitate further local adaptations (see Schelling 1978). We can derive that no one individual can change a whole convention, but that everyone, by acting on it and within it locally, contributes to its evolution.

This gives precision to the role and the limit of managerial action in organizations and echoes Bower (Bower 1972) and Mintzberg (Mintzberg 1986, 1979; Mintzberg and Waters 1990), who, among others, view the outcome of organizational change as an emergent, incremental, and mainly nonintentional process. This framework suggests that the dynamics of conventions, and in particular of effort conventions, is never the direct consequence of managerial action, but results from a process in which managerial cognition and action are only a part. According to our framework, a convention is in a permanent process of the search for and maintenance of coherence under the pressure of routinization (i.e., crystallization of behaviors within the rational void) and competition (i.e., relative coherence between screens of symbols of different conventions). Intentionally or not, individual behaviors trigger this evolution. Managers are not planners and decision makers applying a supposedly pure rationality, as they are always included in a social environment which gives both sense and limits to their rationality. They do not choose to act in one convention over another, but rather, as individuals, to escape the inhibiting effect of uncertainty. Once again, for any individual, the fact that the diversity of conventions allows some room for doubt and ambiguity is paradoxically the fact which gives them some freedom for action.

Conclusion

The point of departure in this paper has been to consider the role of hidden knowledge as crucial for the smooth regulation of social life, and particularly in organizations. From there, we have developed a framework of convention, and we have shown how convention constitutes a form of deep structure in organizations.

We began by identifying a number of challenges that a world of uncertainty poses for social scientists. Developing an understanding of how individuals can cope with uncertainty, and allowing for a structure of social life that

is enabling but not deterministic, are key issues for organization science (Granovetter 1985). Convention allows us bridge the gap between the unfettered ''free will'' of calculating individuals on the one hand, and the social determinism of structuralist perspectives on the other. Our conception of conventions also allows us to develop a theory of how structure can evolve and develop over time in an orderly manner.

Our framework is not a challenge to, but an attempt to support and integrate earlier work in organizations which considers the ''hidden'' part of knowledge; it is compatible with existing notions that include, among others, dominant logic, routinization, or cognitive maps. We do not suggest the replacement of these notions, but rather offer a parsimonious framework for integrating them in order to foster a common understanding of practice in organizations, based on the role of deep structure rather than that of rational action. To achieve this purpose, a more systematic articulation of these ideas within our conventionalist framework is needed.

For management, a theory of convention points out the *inevitable* existence of hidden beliefs and the implications this has for managerial action. Convention highlights in particular the important task of symbolic management. Managers create objective patterns, techniques, incentives, etc., but as we have shown, at the same time these elements also act as symbols. Moreover, managerial behaviors themselves are also symbols. It is thus crucial to perceive the relation between these symbols on the one hand, and, on the other, the nonjustified set of beliefs which constitute the rational void to which they refer. This allows us to better understand that management practices can also be a way of creating coherence, or creating gaps between the hidden and the visible, which leads to dissonance. This is particularly important in the management of routines. Management has the subtle task of creating the conditions for routinization and, eventually, deroutinization. It is sometimes necessary to allow people to create or to destroy routines by questioning them, but to do this without destroying all that lies within the rational void.

One can imagine how difficult it would be to describe a convention in reality for a number of reasons. As the number of pragmatic and symbolic signals that constitute a convention can be almost infinite, and that number is not known to the observer, one can never be certain of having completely described the convention. Furthermore, symbols can be subject to differing interpretations.

However, these questions are more theoretical than practical. The description of a whole convention is probably impossible, but it is also a moot point. Metaphorically, researchers in management are in the methodological position of psychoanalysts. It is probably impossible for the latter to describe extensively the right psychological equilibrium, but they can easily describe symptoms of suffering, and consequently they come to define psychological equilibrium as the absence of pathology and pain. The same reasoning occurs with the researcher in management using of the notion of convention. In practice, the use of a conventionalist framework leads us to understand organizational *situations* rather than organizations as an abstract and static whole. It is thus possible to interpret some symptoms as a failure, or crisis as we have defined it, of convention. When beliefs which must normally be taken for granted are questioned, or when there is the perception of contradiction in management and, generally speaking when people complain of feeling uncertainty and being inhibited as a result. Since a convention appears to avoid that kind of situation, as it happens can be understood as a symptom of convention failure. Consequently, an extensive description of an effort convention is as impracticable as the complete description of one's psychology. Some knowledge remains as hidden to the social scientist as it is to the ''cultural dope.'' A conventionalist approach only suggests a way to characterize certain behaviors and organizational problems as dysfunctions in deep structure, where the screen of symbols is not coherent, the rational void is questioned and, finally, convention can no longer play its role of facilitating the functioning of the organization.

Acknowledgments

The authors are grateful to Abhijit Mandal, Meeta Sengupta, and Ian Tovey for their help in writing this paper. This paper has benefited from meaningful discussions and careful readings of different drafts by Aya Chacar, Giovanni Battista Dagnino, Sumantra Ghoshal, Peter Moran, and Don Sull (London Business School). Financial support was provided by the FNEGE (French Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion de l'Entreprise) and London Business School.

References

Agassi, J. 1975. Institutional individualism. *British J. Soc.* **26**, 144–155.

Alchian, A. 1950. Uncertainty, evolution and economic theory. *J. Polit. Econom.* **57** 211–221.

——, H. Demsetz. 1972. Production, information cost and economic organization. *Amer. Econom. Rev.* **62**.

Argyris, C., D. Schön. 1978. *Organizational Learning*. Addisson-Wesley, Reading, MA.

Battaglio, R., J. Van Huyck, F. Ranklin. 1997. On the origin of convention: Evidence from coordination game. *Econom. J.* **107**(442) 576–597.

Bettis, R. A., C. K. Prahalad. 1995. The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management J.* **16** (1) 5–15.

Bourdieu, P. 1977. *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

——. 1987. *Distinction : A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bower, J. 1972. *Managing the Resource Allocation Process (2nd ed.)*. Irwin, Homewood, IL .

Clark, J. 1918:1967. Economics and modern psychology. *Preface to Social Economics. Augustus M. Kelley, New York. 92–169.*

——, E. Friedberg. 1977. *L'Acteur et Le Système: Les Contraintes de L'action Collective*. Editions du Seuil, Paris, France.

Crozier, M., E. Friedberg. 1980. *Actors and Systems*. University of Chicago Press, Chicago, IL.

Cyert, R., J. March. 1963. *A Behavioural Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

DiMaggio, P. W., W. W. Powell. 1983. The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Amer. Soc. Rev.* **48** 147–160.

Dupuy, J.-P. 1989. Convention et common knowledge. J.-P Dupuy, ed. *L'économie des conventions*.

Eco, U. 1988. *Diario Minimo*. Montadori, Milano. *Revue Economique*, **2** (Mars) 361–400.

——. 1994. *The Limits of Interpretation (Advances in Semiotics)*. Indiana University Press, Bloomington, IN.

——, S. Collini, eds. 1992. Interpretation and Overinterpretation. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.

Elster, J. 1989. *Solomonic Judgements*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Etzioni, A. 1987. On thoughtless rationality (rules of thumb). *Kyklos* **40** (4) 496–514.

Foucault, M. 1970. *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. Vintage, New York.

——. 1977. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Pantheon, New York.

——. 1984. What is enlightenment: Was ist Aüfklarung? P. Rabinow, ed., *The Foucault Reader*. Pantheon, New York.

Gersick, C. 1991. Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium. *Acad. Management Rev.* **16**(1) 10–36.

Ghoshal, S., P. Moran. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Acad. Management Rev.* **21**(1) 13–47.

Giddens, A. 1986. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley, CA.

Girard, R. 1987. *Things Hidden Since the Foundation of the World*. Stanford University Press, Stanford, CA.

——. 1989. *The Scapegoat*. Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD.

Goffman, E. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday, New York.

Gomez, P.-Y. 1994. *Qualité et Théorie des Conventions*. Economica, Paris, France.

——. 1996. *Le Gouvernement de L'Entreprise: Modèles Économiques et Pratiques de Gestion*. InterEditions, Paris, France.

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *Amer. J. Soc.* **91** (3) 481–510.

Hayek, F. 1960. *The Constitution of Liberty*. University of Chicago Press, Chicago, IL.

Hirschman, A. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Huff, A., ed. 1990. *Mapping Strategic Thought*. Wiley & Sons, New York.

Keynes, J.M. 1936:1964. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Harcourt, Brace and World, New York.

Knight, F.H. 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin Company, New York.

Kreps, D. 1990. Corporate culture and economic theory. J. Alt, and K. Shepsle, eds. *Perspectives on Positive Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Lacan, J. 1966. Fonction et champ de la parole et du langage. J. Lacan, *Ecrits I*, Seuil, Paris, France.

Lakatos, I. 1978. *The Methodology of Scientific Research Programmes (Philosophical Papers 1)*. J. Worrall and G. Currie, eds. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.

Langfield-Smith, K. 1992. Exploring the need for a shared cognitive map. *J. Management Stud.* **29** (3).

Latour, B. 1994. Une sociologie sans objet: Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail* **4** (94) 587–607.

——, S. Strum. 1987. The meaning of social, from baboons to humans. *Information en Sciences sociales* **26** 785–802.

Leibenstein, H. 1976. *Beyond economic man: A new foundation for microeconomics*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

——. 1978. On the basic propositions of X-efficiency. *Amer. Econom. Rev.* **68** (2) 328–334.

——. 1982. The prisoner's dilemma in the invisible hand: An analysis of intrafirm productivity. *Amer. Econom. Rev.* **72** (2) 92–97.

——. 1987. *Inside the Firm: The Inefficiency of Hierarchy*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Levi-Strauss, C. 1971. *The Elementary Structures of Kinship*. Beacon Press, Boston, MA.

——. 1974. *Structural Anthropology*. HarperCollins, New York.

Levitt, B., J. March. 1988. Organizational Learning. *Ann. Rev. Soc.* **14** 319–40.

Lewis, D.K. 1969. *Convention: A Philosophical Stud.* Harvard University Press, Cambridge, MA.

March, J., H. Simon. 1958. *Organizations*. Wiley, Chichester.

Masclef, O. 1999. *Le conventionnaliste est-il un structuraliste*? EM Lyon Working Papers series.

Maynard-Smith, J. 1982. *The Evolution and the Theory of Games*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.

Meyer, J., B. Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *Amer. J. Soc.* **83** 340–363.

Miller, N., J. Dollard. 1945. *Social Learning and Imitation*. Kegan, London, U.K.

Miller, P. 1994. Accounting and objectivity: The invention of calculating selves and calculable spaces. A. Megill, ed. *Rethinking Objectivity*. Duke University Press, Durham, NC and London, U.K..

Miner, A. S. 1994. Seeking adaptive advantage: Evolutionary theory and managerial action. J. A. C. Baum, J. Singh, eds. *Evolutionary Dynamics of Organisations*, Oxford University Press, Oxford, UK.

Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

——. 1986. Crafting strategy. *Harvard Bus. Rev.* **64** (4) 66–75.

——, J.A.Waters. 1990. Does decision get in the way? *Organization Studies* **11** 1–6.

——, ——. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management J.* **6** 257–272.
Nelson, R., S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
Nonaka, I., H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.
North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
O'Driscoll, G. P., M. J. Rizzo. 1985. *The Economics of Time and Ignorance*. Basil Blackwell, Oxford, U.K.
——. 1991. Institutions. *J. Econom. Perspectives* **5** (Winter).
Oechssler, J. 1993. Competition among conventions. Working Paper, Department of Economics, Columbia University.
Orléan, A. 1989. Pour une approche cognitive des conventions économiques. J.-P. Dupuy, ed. L'économie des conventions, *Revue Economique* **2** (Mars) 241–272.
——. ed. 1994. *Analyse Économique des Conventions*. PUF, Paris, France.
Phlips, L. 1988. *The Economics of Imperfect Information*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan, London, U.K.
Prahalad, C. K., R. A. Bettis. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management J.* **7** (6) 485–502.
Salais, R., M. Storper. 1993. *Les Mondes de Production*. Editions de l'EDHESS, Paris, France.
Schelling, T. C. 1960. *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
——. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. W.W. Norton & Company, New York.
Schein, E. 1980. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
——. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
Schrivastava, P., S. Schneider. 1984. Organizational frames of reference. *Human Action* **37** (10) 795–809.
Schumpeter, J. A. 1989. *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. Transaction Publishers, New Brunswick.
Scott, R. W. 1995. *Institutions and Organizations*. Sage, New York.
Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots*. University of California Press, Berkeley, CA.
——. 1957. *Leadership in Administration*. Harper & Row, New York.
Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business, London, U.K.
——. 1994. Building learning organizations. B. De Wit, R. Meyer, eds. *Strategy: Process, Content, Context*. West Publishing, Minneapolis, MN.
Simon, H.A. 1951. A formal theory of the employment relationship. *Econometrica* **19** 253–305.
——. 1976. From substantive to procedural rationality. S. Latsis, ed. *Methods and Appraisals in Economics*. Cambridge University Press, Cambridge,.
Strum, S., G. Schaller. 1990. *Almost Human: A Journey into the World of Baboons*. W.W. Norton & Company, New York.
Stubbart, C. 1989. Cognitive science: a missing link in strategic management research. *J. Management Stud.* **26** (4) 325–347.
Sugden, R. 1986. *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*. Basil Blackwell, Oxford,.
——. 1989. Spontaneous order. *J. Econom. Perspectives* **3** (Fall) 85–97.
Tarde, G. 1893. *La logique sociale*. Alcan, Paris, France.
Vanberg, V. 1988. Rules and choices in economics and sociology. *Jahrbuch fur Neue politische Ökonomie* **7** 1–22.
Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.
——, S. Winter. 1991. *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. Oxford University Press, Oxford, U.K.
Winter, S. 1964. Economic 'natural selection' and the theory of the firm. *Yale Econom. Essays* **4** 225–272.
Young, T. 1991. The evolution of conventions. Santa Fe Institute Working Paper **30** 91–10–043 (June).
——. 1996. The economics of conventions. *J. Econom. Perspectives* **10** 2.
Zucker, L. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *Amer. Soc. Rev.* **42** 726–743.
——. 1983. Organizations as institutions. S. Bacharach, ed. *Research in Sociology of Organizations*. JAI Press, Greenwich, CT.

Accepted by David Courpasson; received November 29, 1999.

Copyright 2000, by INFORMS, all rights reserved. Copyright of Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences is the property of INFORMS: Institute for Operations Research and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

CHAPITRE 4

UNE AXIOMATIQUE CONVENTIONNALISTE. LES RÈGLES DE LA LIBERTÉ.

Pierre-Yves GOMEZ
Le gouvernement de l'entreprise, InterEditions, Paris, 1996, p. 165-201

IV

Une axiomatique conventionnaliste
Les règles de la liberté

« Être, c'est être coincé »
E. Cioran, *Écartèlements*

Ce chapitre a pour objet de préciser le contenu d'un modèle économique de synthèse pouvant offrir une alternative à la théorie contractualiste de l'entreprise. De manière systématique, nous l'appellerons modèle conventionnaliste.

Pour fonder un modèle économique alternatif au modèle standard, il faut revenir à sa source, c'est-à-dire à son axiomatique. Nous savons que l'économie politique libérale postule trois axiomes de référence : l'autonomie, la rationalité et l'information des individus. Il en résulte que le marché est le lieu de coordination par excellence. Pour introduire l'entreprise dans ce raisonnement, les axiomes sont interprétés et donc confirmés en tant que tels. La firme apparaît alors, *in fine*, comme une exception à la règle générale du fonctionnement marchand.

Toute alternative sérieuse au modèle libéral doit, par conséquent, remonter jusqu'à l'axiomatique. Il ne s'agit pas de se contenter de déconstruire, mais bien de construire différemment. Une démarche identique à celle que nous avons décrite dans la première partie de cet ouvrage est alors nécessaire : établir les axiomes de référence de manière claire, puis construire sur leur base une grille de lecture des phénomènes d'organisation. Le modèle alternatif que nous allons présenter selon cette logique sera globalement qualifié de « modèle conventionnaliste ». Il postule, en effet, l'existence de conventions économiques au cœur de l'axiomatique.

[Comment allons-nous avancer dans l'exposé?]

Pour développer les prémisses axiomatiques conventionnalistes, nous effectuerons une critique point par point de l'axiomatique libérale. Ainsi, nous procéderons en trois temps : à l'autonomie des individus, nous opposerons l'existence nécessaire de conventions socio-économiques pour assurer les décisions (1), puis nous montrerons que le phénomène de *rationalisation* des décisions importe davantage pour comprendre les mécanismes économiques que le postulat de *rationalité* des individus (2), enfin, plutôt que de considérer l'information comme une espèce de « fluide » entre les acteurs, nous décrirons les conventions comme des écrans d'information stabilisant les interprétations que les acteurs font sur leur environnement (3). Au total, ce chapitre doit permettre de décrire avec précision le contenu extensif d'une axiomatique qui nous servira de socle pour interpréter l'entreprise.

1. AUTONOMIE ET CONVENTION

L'individu est le point de départ du modèle conventionnaliste. Comme dans le modèle libéral, il est la plus petite partie du corps social, dotée de facultés de décision, d'adaptation et d'action. De ce point de vue, il ne s'agit pas d'un modèle holiste, tel que le corps social tout entier, ou des groupes humains (les classes sociales par exemple) *agissent* en tant qu'« individus » dans l'espace socio-économique.

La prise de distance avec l'axiomatique libérale porte sur les qualités dont les individus sont dotés. Une chose en effet est de supposer leur existence en tant qu'acteurs de référence, une autre est de conclure que leur action est parfaitement autonome. On se souvient que l'axiomatique libérale entend par là que les individus définissent eux-mêmes, de manière souveraine, la nécessité de leurs choix[1]. L'axiomatique conventionnaliste va revenir sur cette souveraineté en montrant qu'elle est impossible car génératrice d'incertitude (1) ; aussi les individus sont-ils conduits à s'imiter les uns les autres et à créer ainsi un réseau d'interdépendance des comportements (2) ; on peut définir alors les conventions comme des écrans entre les acteurs, qui leur permettent de décider et de calculer « librement », mais dans le cadre limité qu'elles fournissent. Les individus sont donc libres, mais pas « souverains » (3).

1.1 Incertitude

Nous avons dit dans la précédente partie combien le mythe de Robinson est représentatif du courant de pensée libéral. Robinson Crusoë est le prototype de l'acteur autonome qui, placé dans l'espace vierge d'une île déserte, peut reconstruire toute l'infrastructure sociale, par la seule force de sa souveraineté. Calcul, choix, rationalité sont à l'œuvre dans le roman (y compris lorsqu'il prend Vendredi comme serviteur, au terme d'un « contrat social » qu'il serait intéressant de préciser), pour que la civilisation jaillisse, en somme, du comportement privé. De même, les individus libéraux sont d'innombrables Robinson, isolés sur l'île déserte de leur « utilité privée » et actionnant la mécanique du marché pour se mettre en relation avec autrui. Bien entendu, on n'a pas manqué de critiquer cette référence, en soulignant que Robinson n'inventait pas la civilisation, il l'apportait avec lui et continuait de s'y référer parce qu'il avait le ferme espoir de la retrouver[2]. Le problème est alors posé : un individu isolé, et notamment isolé dans sa souveraineté, ne se conduit-il pas en se fondant sur un système de références qui, lui, est collectif. Comment articuler la liberté de l'un et l'existence de l'autre?

[Les règles de calcul sont-elles intemporelles?]

Pour expliquer cela, il nous faut imaginer l'individu souverain du système libéral et nous interroger sur sa capacité à pouvoir décider. Il se pose en effet un paradoxe que l'économiste (libéral) F. Knight a rendu célèbre :

> « L'existence d'un problème de connaissance dépend du fait que le futur est différent du passé, alors que la possibilité de solution du problème suppose que le futur doit ressembler au passé[3]. »

En d'autres termes, pouvoir décider suppose que les règles de choix qui auront cours dans le futur sont parfaitement semblables à celles qui ont eu cours dans le passé. Par exemple, un individu peut penser que le calcul qu'il effectue aujourd'hui lui sera possible dans l'avenir en des termes identiques. Des variantes dues à de nouvelles contraintes apparaîtront peut-être, mais la façon de poser le problème sera la même. Cette hypothèse est très limitative, comme on le constate. En dehors de ce cas rare, l'individu se trouvera en situation d'*incertitude* car il ne peut pas comparer son choix tel qu'il se présente aujourd'hui avec le choix qui lui sera proposé demain. Il faut donc supposer :

1. soit que le temps est immobile, tout se reproduit strictement de manière identique[4],

2. soit que les acteurs agissent parfois au hasard, ce qui n'est, somme toute, qu'une consolation de l'impuissance à modéliser[5],

3. soit qu'ils procèdent laborieusement par essais-erreurs et apprentissage, ce qui est la tautologie même, puisque « apprendre » signifie alors devenir ce que l'on est.

Trois solutions qui ont, en outre, le défaut d'interdire toute théorie du fait d'entreprendre. En effet, l'entrepreneur est précisément celui qui tente *intentionnellement* de changer les règles du jeu économique afin de modifier les conditions des futurs calculs.

[Il se pose donc un problème sur la nature du temps en économie]

Ce problème du temps de la décision est parfaitement étudié par l'école dite « autrichienne ». O'Driscoll et Rizzo en ont fait une brillante synthèse, qui mérite qu'on s'y attarde. Le temps de l'économie libérale y est considéré comme un temps newtonien, comme celui de la physique mécanique. Il est décrit par trois caractéristiques.

1. L'homogénéité : les situations dans le temps sont identiques, comme les points d'un segment. Elles ne diffèrent que par leurs positions sur un axe du temps. Le temps est substantiellement le même pour chaque acteur.

2. La continuité mathématique : le temps est comme un segment divisible de manière arbitraire en sous-segments égaux.

3. L'inertie causale : le temps ne dépend pas des actions des individus et du *contenu* qu'ils leur donnent. C'est, en fait, un repère commode que l'on peut utiliser et rendre réversible, sans bouleverser son contenu.

Au total, ses caractéristiques font du temps un instrument abstrait, sans incidence sur le réel. Il peut être évacué de l'économie politique libérale, puisqu'il n'est qu'un support neutre pour l'analyse des phénomènes. Nous avons vu comment la théorie contractualiste de l'information suppose un tel type de temps, sans influence sur les actions individuelles : c'est, par exemple, ce qui permet de penser que les coûts de transaction sont calculés par projection du présent dans le passé, ou de postuler que les actifs peuvent être « spécifiques » sans expliquer l'origine de cette spécificité. Dans tous les cas, le temps est supposé être resté *le même*.

> « Un système [temporel] newtonien est simplement un alignement d'états statiques et ne peut pas générer de changements de manière endogène. Par conséquent, soit nous avons la même continuation de la période (pas de changement), soit nous avons un changement sans possibilité de montrer comment il peut être généré par la période précédente[6]. »

À l'opposé, on peut reprendre de Bergson l'idée de *durée* comme « temps réel », c'est-à-dire temps subjectif, effectivement ressenti comme tel par les acteurs et donc manipulé par eux. L'analogie ne se fait plus avec une droite mathématique, mais avec une partition musicale. Composer, c'est *jouer* avec le temps (les rythmes, les silences, etc.). Les propriétés de cette notion du temps sont opposées à celle du temps newtonien.

1. L'hétérogénéité : ce n'est pas l'*identité* des segments temporels, mais la *mémoire* et l'*anticipation* qui relient les moments du temps les uns aux autres. Ainsi s'écrit une partition.

2. Chaque période de temps est différente, comme l'est chaque note et chaque silence entre les notes de la partition.

3. Le temps s'explique par son contenu, comme une partition par les notes et les silences qui la composent. Ainsi, « l'accroissement de la mémoire change à lui seul les perspectives par lesquelles on voit le monde »[7].

Il est clair que le temps pose un problème au modèle libéral et à tout modèle qui se base sur l'individu et ses décisions. Les travaux de H. Simon l'ont montré de manière définitive : la réversibilité des situations dans le temps est hautement improbable. Ainsi D. Kreps est-il obligé de convenir, dans le cadre contractualiste qui est le sien, que des gestions particulières de l'*imprévu* sont nécessaires en situation d'incertitude. Les contrats deviennent en effet inopérants. Il conclut que la notion vague de « culture d'entreprise » permet de résoudre ces problèmes, en donnant au salarié, par exemple, une indication sur ce qu'il doit faire[8]. La solution reste insatisfaisante car elle est totalement déconnectée de l'axiomatique libérale dans laquelle se situe l'auteur : comment expliquer cette culture? et qui la gouverne?

[Si le temps n'est pas homogène, deux causes d'incertitude apparaissent]

Entre la souveraineté de l'individu et la décision qu'il prend, s'inscrit le *temps* auquel il se réfère. De là vient l'incertitude sur l'état futur du monde dans lequel il agira. Les causes de cette incertitude sont de deux types.

1. Il est impossible à un acteur isolé au temps t de connaître les conditions relatives au temps $t+1$, moment auquel sa décision prendra effet, parce que celles-ci dépendent de ce qu'il décidera. C'est, par exemple, le cas du créateur d'entreprise, de l'inventeur et, de manière générale, de toutes les démarches innovantes.

2. Il est impossible à un acteur isolé de prendre une décision sans tenir compte de ce que d'autres acteurs feront au même moment. C'est le cas lorsqu'il choisit le niveau de « qualité » d'un produit ou qu'il cherche à évaluer l'intérêt à acheter une action sur un marché[9]. L'anticipation individuelle ne peut alors se faire sans une anti-

---

1. Cet axiome se traduit, par exemple, dans l'espace de la gestion, par l'hypothèse du consommateur-roi dont le plus lucide des spécialistes du marketing sait qu'elle cache en réalité une construction *simultanée* des besoins *et* des demandes de consommation.

2. Il faut comparer cette manière de voir avec celle qu'exprime le grand texte de Michel Tournier, *Vendredi ou les limbes du Pacifique* (Gallimard). Ce roman *contemporain* exploite toutes les possibilités de la situation initiale, y compris celle qui conduit Robinson à refuser de retourner en Angleterre, préférant rester dans l'île avec Vendredi, ce qui modifie totalement le *référentiel* de ses choix, de ses calculs et de sa manière de se comporter.

3. F. H. Knight, (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, p. 313.

4. C'est l'hypothèse implicite de la théorie dite des *anticipations rationnelles*, qui connut une grande vogue dans les années 1980. Pour une discussion de ce problème de temps immobile, il faut se reporter à J. M. Keynes, (1963), *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, chap. 12.

5. On pourrait s'interroger sur la validité d'une science médicale qui, ne sachant pas comment expliquer les comportements viraux, se réfugierait derrière la vaste hospitalité intellectuelle du « hasard ». Ce qui n'est, à y réfléchir, que la version moderne et « scientifique » de la fatalité.

6. G. P. O'Driscoll et M. J. Rizzo, (1985), *The Economics of Time and Ignorance*, Blackwell, p. 55.

7. G. P. O'Driscoll et M. J. Rizzo, *op. cit.*, p. 62.

8. D. Kreps, (1990), « Corporate Culture and Economic Theory », *in* Alt et Shepsle eds, *Perspective on Positive Political Economics*, Cambridge University Press.

9. Voir F. Eymard Duvernay, (1989), Convention de qualité et forme de coordination, *in* (1989) ; Collectif (1989), « L'économie des conventions », *Revue économique*, n° 2, mars, pp. 329-359, ainsi que P.-Y. Gomez, (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Économica, et A. Orléan, (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *in* Collectif, (1989), « L'économie des conventions » *Revue économique*, n° 2, mars, pp. 241-72.

cipation sur le comportement d'autrui (par exemple, tout le monde achète des actions, ce qui fait monter le prix d'achat). On donne l'exemple canonique du sens de la conduite automobile qui peut se faire à droite ou à gauche. Chaque automobiliste est indifférent à ce sens à titre privé. Il ne roule à droite (ou à gauche) que parce que tous les autres agissent comme lui[10].

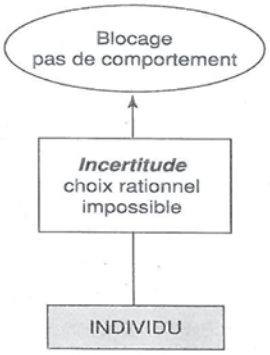
[Ne pas confondre risque et incertitude]

Notons bien la nuance essentielle entre risque et incertitude. Soumis au risque, un individu sait que les choses vont advenir avec certitude, selon des *probabilités* plus ou moins connues. Ainsi, l'économie contractualiste fait prendre aux acteurs des *risques* (notamment d'opportunisme) que les contrats ont pour fonction de limiter. Le temps des transactions est supposé homogène puisque les règles dans lesquelles se situent les contrats sont perçues comme inchangées. L'avenir des échanges est *risqué* mais *certain*.

Dans l'incertitude, l'individu est *incapable* de définir de manière isolée et indépendante *ce qui va arriver*, faute de référentiel. Le futur ne peut se déduire du présent. Le jeu est totalement ouvert, car rien ne permet de connaître par avance quelles seront les règles du jeu à venir. Ainsi, par exemple, il est impossible de savoir quelles seront les lois qui présideront aux futurs contrats.

[Plus l'individu est autonome, moins il peut décider]

Partant de l'individu comme unité de base, il faut constater que sa souveraineté supposée est mise à l'épreuve et rendue inopérante lorsqu'il se trouve en situation d'incertitude radicale sur l'avenir. Les choix qui lui sont soumis deviennent *indécidables*.



L'autonomie de l'individu se trouve alors mise en cause parce qu'il n'a aucun critère logique lui permettant de calculer une solution meilleure qu'une autre. Il se trouve, par conséquent, inhibé, dans l'incapacité de *pouvoir* choisir. Le souverain qu'il croit être est impuissant. Plus il est souverain, autonome, moins il est capable de trancher seul. Dans ce problème, qui est réaliste parce qu'il traite du temps « réel » au sens de O'Driscoll et Rizzo, il semble que la prise de décision et l'autonomie ne vont pas *nécessairement* ensemble. Il existe des situations nombreuses dans lesquelles il n'est possible de décider que *parce qu'on n'est pas autonome*. Approfondissons ce paradoxe apparent.

10. Voir T. C. Schelling, (1977), *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press.

1.2 Mimétisme : imiter pour décider

Placé en situation d'incertitude, l'individu agit *malgré tout*. Comment est-ce possible alors qu'il n'a aucun moyen de choisir? De manière générale, il lui suffit d'observer ce qui se pratique habituellement autour de lui pour pouvoir décider. Les coutumes, les habitudes, les règles, les usages, etc., tout ce qui lui permet d'agir en lui donnant des repères, nous le systématiserons par la notion de *conventions*. Ces repères désignent les comportements « normaux », c'est-à-dire normés par les choix d'autres individus supposés agir de façon identique. Il suffit donc d'imiter (ou de ne pas imiter, ce qui n'est qu'une autre façon de se repérer par rapport à la norme) pour donner du sens au choix individuel. En d'autres termes, c'est parce que l'individu *n'est pas seul* qu'il peut obtenir des indications sur la manière de *décider seul*. L'existence d'autrui n'est alors ni une contrainte, ni une concurrence, mais une indication de conduite normative. Le mimétisme social est un moyen de procurer des repères.

[Un poncif de la pensée occidentale classique]

Notons que cette découverte n'est pas nouvelle et moins encore propre à l'économie. La philosophie grecque qui nous sert de référence classique, poursuivie sur ce point par la pensée chrétienne, a systématisé l'opposition de l'animal « solitaire » et de l'homme vivant dans la cité. Elle assimile la solitude à une forme particulière de folie, une démesure qui consiste à dépasser les bornes (de la ville)[11]. Car la *polis*, c'est-à-dire la vie en commun, procure seule la mesure, les règles, les codes qui permettent l'action. Lorsque l'on fait de l'eudémonisme, c'est-à-dire de la recherche du bonheur privé, la racine même de la pensée occidentale, dont l'utilitarisme ne serait qu'un avatar moderne[12], on oublie de préciser combien l'individu grec se pensait comme profondément socialisé, inclus dans la communauté de ses proches, et se définissant par rapport à elle et jamais de manière *autonome* (folie particulière qui s'appelle l'*hybris*).

> « Bien entendu, les Grecs […] ont une expérience de leur moi, de leur personne, comme de leur corps, mais cette expérience est autrement organisée que la nôtre. Le moi n'est ni délimité, ni unifié : c'est un champ ouvert de forces multiples, dit H. Fränkel. Surtout, cette expérience est orientée vers le dehors, non vers le dedans. L'individu se cherche et se trouve dans autrui, dans ces miroirs reflétant son image que sont pour lui chaque *alter ego*, parents, enfants, amis[13]. »

11. Ainsi Œdipe dit à Créon au dernier épisode de l'*Œdipe* de Sophocle : « Jette-moi au plus tôt hors de frontières, en quelque lieu où je mourrai sans parler à âme qui vive. » C'est comme un *fou* qu'il fuit la ville et erre dans la campagne. La folie due au fait de quitter l'enceinte de la cité, c'est-à-dire du corps social porte un nom particulier : l'*hesychia* (ησυχια). *A contrario*, l'érémétisme chrétien, rupture radicale de cette pratique de socialisation, donnera naissance à une énorme littérature patristique pour déterminer les conditions grâce auxquelles la folie est évitée, et l'hésychasme constitue le courant mystique par excellence de la tradition orthodoxe. Ainsi, sans repères, Robinson sur son île régresse au stade animal, comme le montre la première partie du roman de Tournier déjà cité.

12. Voir sur ce sujet, « Qu'est-ce que l'utilitarisme? », *La revue du Mauss*, n° 6, 2e semestre 1995.

13. J.-P. Vernant, « L'individu dans la cité », *in Sur l'individu*, Seuil, 1987.

Il n'est pas dans notre propos de discuter ces questions mais d'inviter à réfléchir sur la nécessité logique, inscrite dès l'origine dans la conception occidentale de l'individu, d'une symétrie de la définition de l'individu et du social qui le définit. Selon la belle formule de J. Lacan « Je suis donc je suis »[14]. De ce point de vue, l'économie est à la traîne lorsqu'elle considère l'individu comme pouvant être parfaitement souverain.

[L'analyse des conventions est donc un problème central de l'économie]

C'est cette articulation nécessaire qu'il faut lui rappeler. Certes, le modèle libéral se réfère plus ou moins vaguement aux règles sociales qui permettent les calculs, voire à « l'éthique » lorsque les calculs opportunistes deviennent inextricables. Mais il faut aller plus loin et s'intéresser aux liens étroits entre les calculs et les règles. En effet, deux conséquences s'imposent.

1. Le *contenu* des règles est essentiel pour comprendre la logique des comportements individuels. On ne peut raisonner « toutes choses égales » par rapport à elles et comprendre indifféremment tous les comportements en dehors des références normatives qu'elles définissent.

2. La manière selon laquelle les règles évoluent en fonction de leur adoption ou de leur rejet par les individus dépend aussi des stratégies intentionnelles des acteurs pour modifier ces règles. Une part importante de l'économie politique est occultée si l'on ne prend soin d'intégrer, dans les programmes de recherche, les comportements qui se situent non pas *dans* les règles mais *sur* les règles. En d'autres termes, les comportements qui modifient les conventions[15].

L'individu « souverain » est contraint (cf. Locke et voir notre chapitre I), mais en même temps *éclairé* par l'existence des autres. Ceux-ci lui donnent le moyen de surmonter son incertitude. Par exemple, dans le cas de la conduite automobile à droite plutôt qu'à gauche, un choix fondé sur la préférence personnelle ne peut pas se formuler. Il n'a strictement pas de *raison*. Il importe seulement de se positionner par rapport à la pratique générale et donc de faire jouer le mimétisme plutôt que l'autonomie. Cela ne signifie pas que l'individu ne soit pas « libre », bien au contraire. Il peut choisir de doubler et même de conduire à contresens, *parce qu'*un sens général de conduite est défini, préalablement à son calcul, qu'il le connaît et s'y réfère, même pour s'y opposer.

[Articulons liberté individuelle et existence de règles communes]

Granovetter a clairement posé la question en opposant les modèles d'économie politique pour lesquels l'individu est sous-socialisé et ceux pour lesquels l'individu est

14. Phrase qu'il faut lire en donnant à « suis » successivement le sens de *être* et de *suivre*. « Je suis (être) donc je suis (suivre) » et « Je suis (suivre) donc je suis (être) ».

15. Par exemple, le marketing et la stratégie, deux disciplines majeures de la gestion, n'ont de sens que comme techniques efficaces de changement des règles du jeu (innovation, processus divergents, nouvelles pratiques, etc.), d'où l'impression superficielle de vagues successives de « modes », alors que s'expriment souvent des ruptures intentionnelles visant à modifier la solution managériale d'un problème.

sur-socialisé[16]. Sous-socialisé, comme dans le cadre libéral, l'individu est autonome et ses actions finissent par constituer la société (comme le fait Robinson). Mais le problème de l'incertitude n'est pas résolu. Sursocialisé, l'individu est le jouet des forces sociales qui le dépassent (comme dans la théorie marxiste). Mais le problème de sa liberté d'action reste alors entier. Ici, nous cherchons à décrire « l'encastrement » *(embeddedness)* entre le social et l'individu. En d'autres termes, il faut constituer une axiomatique qui compose les deux à la fois : des acteurs libres dans un espace social qui n'existe que parce qu'ils y adhèrent librement. Il faut donc penser les « atomes » individuels et, en même temps, les processus mimétiques, les décisions privées aussi bien que les règles collectives qui rendent les calculs individuels possibles. Nous pouvons le faire en introduisant le concept de convention au même niveau axiomatique que celle d'individu.

1.3 Première approche de la notion de convention

Il serait peu satisfaisant d'en rester au constat d'une nécessaire prise en compte du système de *règles* pour analyser le comportement économique de l'individu. Il faut, en effet, être plus précis et intégrer, dans une modélisation de l'activité économique, la place et le rôle de la régulation et des normes de conduite. C'est ce que propose de faire une définition stricte de la notion de convention.

[La convention est un *kriterion*]

Une convention est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider. Il s'agit donc d'un terme général pour désigner des codes, des habitudes, des coutumes et, de manière générale, toute règle qui permet de mesurer une décision. Entendons les mots dans tous leurs sens : une règle est aussi un outil de travail (comme un double décimètre) et mesurer signifie à la fois éviter les excès (une conduite *mesurée*, prudente, normale) et repérer selon une grille d'étalonnage (une distance *mesurée*).

C'est un *kriterion*, c'est-à-dire un moyen de juger.

Le modèle conventionnaliste s'interdit de penser des individus isolés, autonomes, sans tenir compte du *kriterion* auquel ils font référence au moment de leur décision. Cela conduirait, en effet, à des situations d'incertitude et donc d'indécidabilité. De manière générale, il ne peut y avoir de calcul privé qui ne réfère à une convention donnant du sens au calcul. Par conséquent, toute modélisation de l'activité économique passera par un couple d'instruments d'analyse : le couple individu-convention.

[La convention s'autoréalise]

Le postulat de l'économie des conventions est le suivant : lorsqu'un individu choisit, il ne le fait pas de manière isolée, en référence à une rationalité imanente, qui lui serait

16. M. Granovetter, (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, nov., pp. 481-510.

procurée soit comme la lumière du Saint-Esprit, soit selon un processus de calcul qu'il aurait toujours à réinventer. Dans son siècle, membre d'une société, il se repère plutôt par rapport à ce que les autres individus pratiquent, en général, de manière «normale». C'est cette convention qui oriente le calcul. Or, celle-ci n'existe que parce que les acteurs *s'imitent,* comme nous l'avons montré au paragraphe précédent. Chacun anticipe ce que les autres vont faire et agit dans ce sens. Par exemple, c'est parce que *chacun* suppose que les autres conduisent à droite, qu'il conduit à droite, ce qui se généralise et amène comme conséquence que *tous* conduisent à droite. De manière plus générale, parce que l'individu anticipe le comportement normal, il adopte donc ce qui contribue à réaliser ce comportement. Ainsi l'individu est à la fois gardien des règles et gardée par elles.

[Accepter la convention, c'est être *convaincu* de son existence]

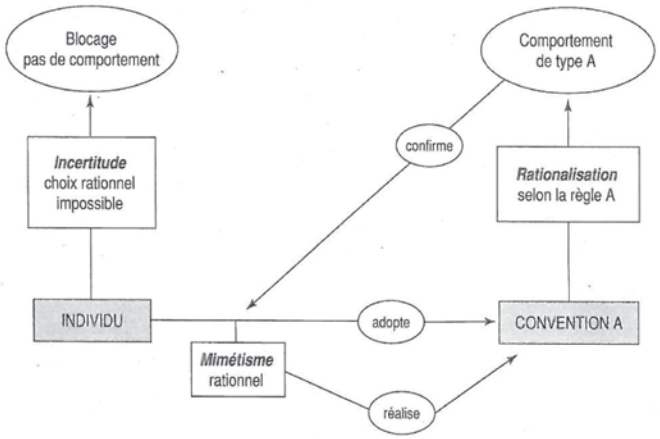
Le passage de l'«un» au «tous» passe par la notion essentielle de *conviction* individuelle sur le comportement collectif. Nous reviendrons longuement sur ce point pour comprendre comment se construit cette conviction. Contentons-nous de conclure ici qu'une convention n'existe pas parce qu'elle est prescrite, imposée, obligatoire, mais parce qu'elle est adoptée de manière suffisamment générale pour s'imposer comme la norme. Détaillons ce résultat.

1. Une convention n'est pas imposée. Nous avons l'habitude de nous complaire dans ce que Foucault appelle «l'hypothèse répressive», c'est-à-dire le postulat selon lequel les normes sont prescrites par un «pouvoir» central, paternaliste, coercitif (le Roi, l'État, la Loi). Telle n'est pas la conception de l'économie des conventions. Nous distinguons : d'une part les situations dans lesquelles le calcul est possible, mais interdit par la loi (par exemple : faire un chèque sans provision) ; d'autre part les situations dans lesquelles le calcul individuel est impossible et la seule solution consiste à s'en remettre aux conventions (par exemple : définir la qualité d'un produit). Une convention s'impose simplement parce qu'elle est adoptée par une population suffisamment importante pour que chacun trouve «normal» de se repérer par rapport à elle. Cela confirme son existence en généralisant l'adoption par une anticipation autoréalisatrice *(self fulfilling prophecy)*. Une règle de droit peut informer de l'existence d'une convention (par exemple : un label de qualité est établi). Mais elle ne *crée* pas la convention. Ainsi, les lois les plus sévères ne sont respectées que parce que chaque membre d'une population est convaincu durablement de leur adoption *par les autres*. Les lois sont respectées par convention, et non l'inverse. Le jeu de mimétisme en miroir fait croire à chacun que tous les autres adoptent la convention. C'est ce qui assure finalement l'existence durable d'une convention et sa concrétisation éventuelle dans des règles de droit.

2. Le modèle conventionnaliste décrit *en même temps* a) des individus libres mais qui b) adoptent des conventions, ce qui limite leur liberté dans un espace normé (au sens mathématique du terme). La convention normalise l'espace des comportements individuels (y compris de ceux qui refusent la norme, mais se positionnent bien *par rapport à elle*). On le voit, les conventions ne sont pas des contraintes exogènes : elles sont la *conséquence* du comportement des individus qui s'imitent et la *cause* de ce comportement puisqu'elles lui donnent un repère. Sans doute est-ce le moment le plus difficile pour le lecteur qui serait habitué à une forme linéaire de raisonnement du type «a entraîne b». Ce qui se traduirait ici par «les règles expliquent les comportements individuels». Il faut penser «a entraîne b entraîne a», c'est-à-dire «les conventions expliquent les comportements mais n'existent que parce que ces comportements ont lieu».

[Résumons-nous]

Une convention est un référentiel commun sans autre raison d'être que celle-ci : elle est adoptée comme référentiel. Sitôt comprise cette coconstruction des normes et des comportements, il s'ouvre un espace de réflexion et de modélisation plus vaste que celui que la mécanique des actions et des contrats nous faisait apparaître. Car les conventions deviennent des enjeux *économiques*.



1.4 Une définition axiomatique

Nous avons souligné que l'introduction des conventions dans le raisonnement économique relève d'un postulat permettant de définir un modèle alternatif. Le terme de «convention» ne doit pas être utilisé à tout propos pour désigner plus ou moins vaguement les systèmes de référence et d'habitudes, au risque de voir son sens se diluer dans l'imprécision[17]. La convention (au même titre que l'individu) doit être comprise comme un *outil de raisonnement.* Aussi nous faut-il préciser son contenu dans une axiomatique rigoureuse. On dira qu'il existe une convention lorsque trois caractéristiques peuvent être repérées.

1. Il existe une situation d'*incertitude* dans laquelle les individus seraient plongés s'ils ne se référaient pas au comportement «normal». Quelques exemples : faut-il rouler à droite ou à gauche? Quel temps un médecin doit-il consacrer à un patient pour lui prouver qu'il met tout en œuvre pour établir un diagnostic exact? Qu'est-ce qu'un «bon» professionnel?, etc. A chaque fois qu'apparaîtra une question d'évaluation, on sera conduit à s'interroger sur le système d'étalonnage qui permet les choix.

2. Il existe une résolution stable de l'incertitude précédemment repérée. Pour qu'une convention existe, il faut qu'une solution «normale» soit procurée systématiquement aux acteurs, sans qu'ils aient à la définir et sans qu'ils aient même le sentiment de la réaliser. C'est en ce sens qu'elle leur paraît normale. Par exemple : la conduite se fait à droite, la durée moyenne «normale» d'une visite médicale est d'un quart d'heure (en France), un bon professionnel est repéré selon des critères couramment reconnus (capacités, savoir-faire, disponibilité, etc.). Un salarié s'implique en fonction de ce qui est «normalement» admis comme tel dans l'entreprise (trop c'est un stakhanoviste, pas assez c'est un tire-au-flanc). A la différence des contrats, la solution à l'incertitude n'est pas le fruit d'une négociation. Il s'agit d'une solution stable et régulière, offerte par l'environnement socio-économique dans lequel les acteurs sont plongés.

3. Cinq conditions énoncées par Lewis[18] doivent être remplies pour que l'on puisse parler de convention :

a) Chacun se conforme à la convention. Les acteurs se situent relativement au repère qu'elle procure, qu'il l'adopte ou non.

b) Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme. C'est cette anticipation qui autoréalise la convention, comme nous l'avons montré précédemment.

c) Chacun préfère une conformité générale à moins que générale. En effet, chaque individu préfère n'avoir pas à douter d'un phénomène qui n'existe que par adhésion de tous.

d) Il existe au moins une autre régularité alternative. Cette condition est très importante. Elle signifie qu'une convention n'est pas une *nécessité*. Une alternative peut lui être opposée. Cela permet de pouvoir penser une dynamique de l'évolution des conventions, en fonction de la capacité qu'une convention émergente peut avoir à convaincre davantage. Par conséquent, il est possible de remettre en cause une convention existante.

e) Ces quatre premières conditions sont «Common Knowledge». Chacun les connaît et pense que les autres les connaissent.

Ainsi posée, la convention est un instrument d'analyse, au même niveau que l'individu, pour comprendre la réalité économique, les marchés et les organisations.

17. Ce dont les meilleurs auteurs ne sont pas exempts. Par exemple : «Par *règles* nous entendons les routines, les procédures, les conventions, les rôles, les stratégies, les formes organisationnelles et les technologies autour desquelles prend forme l'activité politique. Nous entendons aussi les croyances, les paradigmes, les codes, les cultures, et le savoir qui entourent, supportent, élaborent, contredisent ces rôles et routines», J. March et J. Olsen, (1989), *Rediscovering Institutions*, The Free Press, Macmillan, p. 22. Nous traduisons.

18. D. K. Lewis, (1969), *Convention : A Philosophical Study,* Cambridge (Mas), Harvard University Press.

1.5 L'autonomie et la liberté : une digression

Le modèle conventionnaliste nie l'axiome d'autonomie absolue des acteurs. Celle-ci est comprise comme la faculté de définir des choix à partir de préférences totalement privées, de lois propres (auto-nomie). Les conventions procurent des procédures de choix et, par conséquent, limitent l'autonomie des acteurs. Nous avons noté que cette limitation n'est pas imposée par on ne sait quel *deus ex machina*, l'État ou le Droit, solution souvent avancée par les ultra-libéraux pour opposer la «liberté» créative de l'individu à l'ordre contraignant de l'État. On se situerait, encore une fois, dans l'hypothèse répressive et l'on négligerait de reconnaître que le «pouvoir», les normes et la discipline sont des constructions collectives, cimentées par l'acceptation par la population des règles qui la contraignent, mais aussi qui lui servent de référence. L'autonomie anarchique est physiquement impossible parce qu'elle conduit à l'incertitude cognitive et à l'inhibition, et que, par conséquent, les hommes *se donnent* (implicitement) des conventions en les adoptant (explicitement). Ils sont assujettis.

[Être libre, ce n'est pas être auto-nome]

De manière très claire alors, la liberté de l'individu n'est pas incompatible avec le modèle conventionnaliste. Dire que les conventions définissent les règles du jeu est une chose, dire que les acteurs sont *obligés* de les suivre, au sens d'une nécessité ontologique, en est une autre, qui ne lui est pas assimilable. Les individus peuvent tricher, désobéir, tenter de changer le système conventionnel en place, faire référence à des systèmes conventionnels différents, etc., ils peuvent agir *contre* la convention : ils le font toujours *par rapport à elle*. Les tentatives de modification des règles du jeu par les acteurs sont innombrables et trament une analyse économique un peu sophistiquée. L'innovation, la différenciation, la création de marché ou d'entreprise appartiennent à cette catégorie d'actions. Elles sont non seulement compatibles mais éclairées par un corpus intégrant l'existence des conventions au sein de son axiomatique. Elles permettent de montrer, en effet, que la dynamique sociale est celle de la tension entre les individus et leur cadres normatifs, entre la volonté d'adhérer et la volonté de changer.

[Être libre, c'est pouvoir changer de système normatif]

Tout ce que dit l'économie des conventions, c'est que le plus libre des acteurs économiques n'agit jamais que par rapport à un système conventionnel de règles, qui donne *du sens* à ses actes. Et que, par conséquent, il se joue une véritable lutte pour rendre convaincantes les conventions auxquelles on réfère (cf. ci-dessous). Ces remarques, qui paraîtront d'évidence à un lecteur non-économiste, sont destinées à souligner combien la vieille opposition entre individualisme et holisme n'est pas de mise ici. Cette controverse a longtemps alimenté et réduit au ridicule le débat entre l'école libérale et l'école marxienne. La première prône la parfaite souveraineté des choix des acteurs, avec des prémisses oscillant entre la tautologie (les individus sont guidés par leur utilité, ce qui est la moindre des choses) et un instrumentalisme dérisoire (*tout se passe comme si* les individus pouvaient calculer pour maximiser leurs profits). Ce qui ne manque pas de conduire à des difficultés pour reconnaître la résistance des groupes, les ajustements sur des utilités communes, les comportements collectivement maximisateurs, les solidarités. La seconde lui oppose le déterminisme des choix humains, relativement à l'espèce, la classe sociale ou la catégorie socioprofessionnelle, l'habitus, réduisant la « liberté de l'individu » (et l'individu lui-même) à une pure illusion. Des difficultés majeures se présentent pour intégrer l'innovation, la force particulière des comportements individuels, dans la dynamique économique.

Ce débat n'est pas le nôtre. Ici, l'acteur est libre *dans* le cadre conventionnel. Ni anarchie, ni déterminisme, mais une construction simultanée des comportements et des règles. On retrouve alors pleinement la pensée « libérale » initiale, celle qui prônait la liberté de l'homme (l'individu du modèle) sans pour autant nier les contraintes du social. « La liberté, c'est le droit de faire ce que les lois permettent » (Montesquieu, *L'Esprit des lois*, livre XI, chap. 2), pour ne citer, en manière d'aphorisme, que l'un des innombrables auteurs de cette dialectique du social et de la liberté. On peut dire que, de Mandeville à Robespierre, le XVIII[e] siècle politique a fondamentalement résonné de ce débat sur la limitation « naturelle » de la liberté humaine. Nous avons vu comment la théorie du droit naturel tenait de cette logique, mais se trouvait réduite par l'économie politique libérale à une théorie juridique des *lois*, sans contenu quant à l'origine et à la légitimité de celles-ci.

[La liberté conventionnelle]

Rousseau a sans doute été celui qui a le plus lucidement cherché à penser les « lois » comme des conséquences endogènes des comportements. Le *Contrat social* est, à notre sens, l'une des tentatives les plus abouties pour articuler liberté et contrainte sociale[19]. Sa définition si originale de la « souveraineté commune » donne à conclure :

> « Les clauses de ce contrat sont tellement déterminées par la nature de l'acte, que la moindre modification les rendrait vaines et de nul effet ; en sorte que, bien qu'elles n'aient peut-être jamais été formellement énoncées, elles sont partout les mêmes, partout tacitement admises et reconnues ; jusqu'à ce que, le pacte social étant violé, chacun rentre alors dans ses premiers droits et reprenne sa liberté naturelle, en perdant *la liberté conventionnelle* à laquelle il renonça. » (Rousseau, *Contrat social*, chap. 6. Nous soulignons.)[20]

Liberté conventionnelle. On pourrait chez Rousseau citer d'innombrables réflexions dans le champ du politique qui éclaireraient nos propos précédents sur la nature des conventions comme conséquences de convictions partagées. La loi est une « volonté générale » et non une règle de droit qui s'impose. Elle détermine les codes et les conduites et relève donc de la même logique que la convention comme mimétisme généralisé, dans laquelle s'inscrivent les calculs individuels. D'où la relativité des conventions dont il faut indispensablement tenir compte pour expliciter les comportements économiques, relativité qui pourrait s'énoncer, *mutatis mutandis,* de la manière suivante :

> « Il est important de remarquer que [la] règle de justice, sûre par rapport à tous les citoyens, peut être fautive avec les étrangers ; et la raison de ceci est évidente : c'est que la volonté de l'État, quoique générale par rapport à ses membres, ne l'est plus par rapport aux autres États et à leurs membres, mais devient pour eux une volonté particulière et individuelle […], ce qui rentre toujours également dans le principe établi [que] la loi de la nature est toujours la volonté générale […]. » (Rousseau, *Discours sur l'Économie politique.*)

Il résulte que, comme chez Rousseau, le rêve d'une souveraineté « absolue » de chaque individu définissant ses règles de comportement est intenable, tout aussi intenable que le rêve d'un déterminisme ignorant l'action privée. L'économie politique conventionnaliste doit articuler la liberté et la règle, les calculs et les conventions, et ce n'est que par ces deux pôles simultanés que l'on peut éclairer la logique socio-économique à l'œuvre.

Première étape dans l'exposé d'une axiomatique conventionnaliste : nous avons remplacé l'axiome d'autonomie par celui de *liberté conventionnelle*. Il nous faut en déduire une relecture du second axiome portant sur la rationalité de l'individu.

2. RATIONALITÉ ET RATIONALISATION

Nous avons défini la convention, et montré en quoi elle doit être prise en compte par le raisonnement économique au même titre que l'individu. Il nous reste à expliciter dans un second temps, comment les deux notions d'individu et de convention s'articulent entre elles. Nous éclairerons ce point en nous interrogeant sur ce que signifie la rationalité des individus.

2.1 Le processus de rationalisation

[Le credo de l'homme rationnel]

L'invention de la raison universelle comme moteur de l'activité psychique est l'un des grands moments de la philosophie des Lumières. Dans le processus intellectuel qui a consisté à définir l'individu moderne, le postulat de parfaite rationalité de chaque individu est central. Cette rationalité « substantive » constitue l'hypothèse « humaniste » par excellence et permet de faire de chacun une entité indépendante, égale aux autres en substance. Cette hypothèse, devenue un credo indiscutable, est à ce point au cœur de nos raisonnements économiques et politiques (sur le consommateur comme sur le citoyen) qu'il paraît impossible de la remettre en question sans de graves conséquences sur nos représentations démocratiques modernes. Nier la rationalité des individus, n'est-ce pas nier à la fois leur liberté et l'égalité entre eux ? Et n'est-ce pas s'interdire aussi toutes analyses « scientifiques » des comportements, s'ils sont supposés irrationnels ? Nous sommes pourtant conduits à nous interroger sur la rationalité substantive, car nous avons constaté l'incapacité d'utiliser une telle rationalité lorsque les individus sont en situation d'incertitude.

[Rationalité procédurale : l'apport de Simon]

Le débat dans les sciences économiques s'est longtemps limité à une opposition simpliste entre des comportements substantivement *rationnels* opposés à des comportements *irrationnels*. Comme il est clairement impossible de modéliser l'irrationnel, il était aisé de soupçonner que toute remise en cause de la rationalité des acteurs conduit à s'interdire une démarche analytique elle-même rationnelle. En raccourci, il ne pourrait y avoir de science des comportements économiques sans l'hypothèse que ces comportements sont animés par la raison universelle. Les travaux de Herbert Simon ont fort heureusement permis d'échapper à ce dilemme.

Herbert Simon montre la coexistence de différentes formes de rationalités et remet en question l'univocité de la conception d'une rationalité consubstantiellement attachée à chaque individu et qu'on qualifie de rationalité substantielle. Il montre l'existence d'une forme de rationalité, dite « procédurale ». Elle permet aux acteurs de trouver des solutions, non par recours à leur capacité substantive de raisonner, mais par adoption d'une raison commune, construite collectivement et constituant des procédures de calculs[21].

[La dynamique de la rationalité : l'apport de Foucault]

Les travaux de Michel Foucault apportent un dépassement définitif de la problématique stérile entre rationnel et irrationnel. Une grande partie de l'œuvre de Foucault, tant sur la folie que sur la discipline, permet de montrer que le dilemme réel de l'analyse est davantage contenu dans l'opposition entre rationalité et rationalisation. En effet, en modélisant la rationalité, on cherche à se fonder sur des *lois générales* expliquant en tous lieux et en tous temps les modalités de prise de décision par les individus. Par contre, en s'intéressant à la rationalisation, on cherche à savoir selon quels procédés et quelles techniques les individus donnent la *raison* de leurs décisions. En d'autres termes, comment ils rendent compte de la raison qui les anime. On abandonne alors la métaphysique de la raison transcendentale et universelle, et l'infrastructure des discours sur le cognitif qui en est la version laïque, pour s'appliquer à comprendre selon quelles modalités les individus rendent leurs décisions rationnelles auprès des autres.

> « […] il ne s'agit pas de juger les pratiques à l'aune d'une rationalité ; mais plutôt de voir comment des formes de rationalisations s'inscrivent dans les pratiques, ou des systèmes de pratiques, et quel rôle elles y jouent[22]. »

Un individu agit. Qu'il le fasse de manière « rationnelle » importe moins que sa façon de rationaliser son comportement, c'est-à-dire d'expliciter sa *raison d'agir ainsi*. La rationalité cesse d'être une propriété intrinsèque et devient un processus.

[Reasonableness versus *rationality]*

On peut alors amender l'axiomatique libérale dans sa seconde hypothèse. « L'individu est rationnel » est reformulé de la manière suivante : « l'individu rationalise ses pratiques. » Ce qui bouleverse le sens de l'analyse de ces pratiques. En effet, il importe davantage de savoir selon quelles modalités elles sont *reconnues* comme rationnelles, c'est-à-dire *rationalisées*. On retrouve alors une nuance d'analyse originelle et capitale, telle que l'utilisait clairement Locke lui-même. Il distinguait, en effet, le fait d'être raisonnable *(reasonableness)*, c'est-à-dire doué de raison (comme on parle de « l'âge de raison »), de modération, en conformité avec les lois de la nature ; et le fait d'être rationnel, c'est-à-dire doté d'une propriété absolue *(rationality)*, justificatrice de tous ses choix[23].

2.2 Le rôle de la conviction

[Comment faire le lien entre convention et rationalisation]

Sitôt que l'on déplace le problème de la rationalité vers celui de la rationalisation, il est clair que le rôle de l'environnement social devient capital. On ne rationalise pas pour soi-même mais pour autrui. Littéralement, on *donne* une raison. Si nous considérons que les individus sont moins rationnels que rationalisateurs, il nous faut comprendre *par rapport à* quoi ils rationalisent. Nous avons défini la convention comme système de règles, de normes pour les calculs. Il reste à accomplir une étape pour

19. Les mots ayant leur histoire, il faut entendre par contrat, chez Rousseau, une entente plus large que celle qui résulterait d'un contrat au sens juridique du terme. De même, convention signifie parfois, dans la littérature du siècle, contrat au sens juridique moderne du terme. Ce qui n'est pas pour simplifier la discussion…

20. Rappelons que c'est en se référant à cette pensée que Robespierre considérait le droit de propriété comme une convention sociale. Cf. notre chapitre I.

21. H. A. Simon, (1976), « From Substantive to Procedural Rationality », *in Methods and Appraisals in Economics*, Latsis Editor, Cambridge University Press ; H. A. Simon, (1982), *Models of Bounded Rationality*, The M.I.T. Press, Cambridge.

22. M. Foucault, (1994), *Dits et écrits*. Recueil de textes sous D. Defert et F. Ewald eds, NRF, Gallimard, tome 4, p. 26.

23. Ainsi, Locke a publié, en 1695, un ouvrage intitulé *Reasonableness of Christianity*.

expliquer comment des individus différents peuvent utiliser les mêmes règles de calculs, et donc *rationaliser* de la même façon.

2.2.1 *Une économie de la conviction*

Nous avons établi précédemment que les conventions se construisent par mimétisme des acteurs, chacun anticipant le comportement « normal » des autres. Cela est observé d'un point de vue global. Mais, du point de vue de chaque acteur, par quelles modalités en arrive-t-il à imiter? On peut mieux comprendre le phénomène en montrant le rôle que joue la conviction des individus.

[La conviction s'autoconforte]

La conviction est la croyance d'un individu selon laquelle les autres individus agissent d'une certaine façon dans une circonstance donnée. Dans notre espace social, nous ne vérifions pas à chaque moment que tous les autres individus adoptent les règles. Nous en sommes convaincus et c'est cette confiance qui est le fondement de la vie sociale. La logique qui en résulte peut se décrire en trois étapes.

1. Les conventions existent parce que les individus sont convaincus qu'elles existent. On dit : « Tout le monde fait ainsi », « c'est normal ».

2. Elles leur offrent ainsi un système de rationalisation. On dit : « c'est ainsi qu'il faut faire », « c'est la loi, la règle ».

3. Les comportements s'ajustant à la convention, ils la confirment effectivement et confortent donc la conviction des individus : cette convention existe. On dit : « Vous *voyez* bien que c'est ainsi que tout le monde agit » et « j'avais *raison* de penser que c'est la règle ».

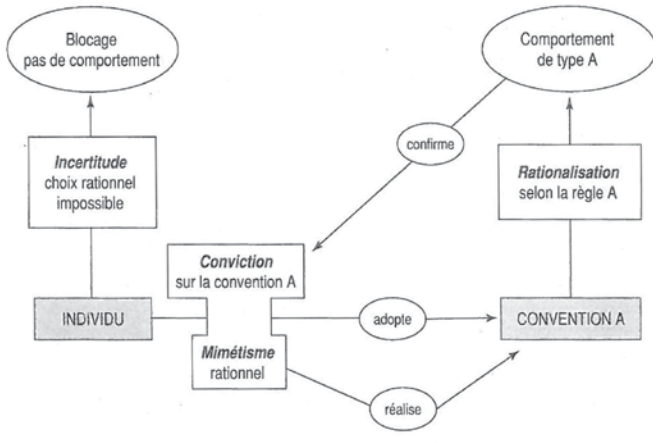
Donnons une illustration : 1) chacun est convaincu que le sens de la conduite se fait à droite, 2) il en résulte que chaque conducteur peut rationaliser sa conduite (doubler, rouler à contresens) *par rapport* à cette norme, 3) le fait que la conduite se fasse effectivement à droite confirme la conviction des individus et l'on revient au point 1).

On voit bien que toute la logique repose sur la dialectique entre l'existence *effective* des conventions et leur capacité à être *convaincantes*. Elles forment un système de rationalisation indiquant « ce qu'il est convenu de faire », apportant donc la mesure de l'action qui convient. Elles ne sont pas des « lois de la nature », mais des constructions sociales. Convaincus, ils l'adoptent et l'adoptant, ils accentuent leur conviction. La conviction explique ainsi, du point de vue de l'individu, la nécessité du mimétisme.

2.2.2 *De la conviction à l'évidence*

[Précisons le lien entre rationalisation et convention]

Une analyse conventionnaliste des phénomènes économiques cherchera donc à comprendre comment les croyances communes se forment et se partagent de manière à former des conventions. A la différence de l'économie standard, elle n'évacue pas le lien entre conviction et rationalisation. Nous rationalisons nos comportements selon des règles conventionnelles, parce que nous sommes convaincus que chacun fait comme nous. La raison n'explique pas les pratiques de manière absolue et immanente. Au contraire, les convictions des acteurs sur « ce qui se fait en général » expliquent leurs comportements, parce qu'elles permettent de les *rationaliser*. On a le schéma suivant :



[Il est possible de comprendre ainsi la logique des pratiques « normales » et « anormales »]

On arrivera à comprendre ainsi les comportements « normaux » (le cas général, celu du respect des règles) aussi bien que les comportements marginaux (le cas particulier celui de la divergence par rapport aux règles). Ainsi, plutôt que de concentrer les rai sonnements sur le fait de savoir comment l'information est détournée ou cachée pou des raisons d'opportunisme, on possède un modèle pour analyser comment elle es partagée et spontanément révélée et, à la marge, altérée et réduite. Le cœur des rela tions sociales que constituent la solidarité, la confiance et la fidélité est rendu compré hensible au même titre que les comportements d'opportunisme, de défiances et d divergences. Les notions de *convention* et de « *rationalisation* par rapport à elle », per mettent ainsi d'élargir le champ d'analyse de l'économie politique et de traiter ave les mêmes outils le cas général (l'adhésion aux règles) et le cas particulier (l'opportu nisme).

[La convention est une vérité « relative »]

Notons bien que la question qui se posera est : comment se constituent les justifications individuelles et collectives sur les actions à accomplir? Elle porte sur les épreuves de justification et non sur la « vérité » des croyances, dans l'absolu. Le problème n'est pas celui du « vrai » mais celui du « cru comme vrai ». Par exemple, il n'est pas plus « vrai » de rouler à droite plutôt qu'à gauche, mais chacun croit que la règle est de rouler à droite, ce qui la rend effective. En conséquence, on peut se demander ce qui amène les acteurs à penser que des normes sont légitimes et donc à repérer les chemins qui conduisent à la conviction. Prenons un exemple : si une population entière d'individus croit que le soleil tourne autour de la terre, cela n'est pas « vrai » (ou « faux » d'ailleurs) *à cause de* cela. Tout ce que l'on peut dire, c'est que la croyance est suffisamment partagée pour expliquer les comportements observés : types de recherche astronomique ou géographique, techniques de navigation, etc. La croyance est *effective*, au sens ou elle donne des effets.

[L'économie des conventions est subjectiviste]

L'économie des conventions s'intéresse donc aux convictions parce qu'elle s'intéresse aux choix et à leur justification. Elle ne discute pas du bien-fondé des jugements dans l'absolu, mais des systèmes de conviction qui finissent par constituer des règles de rationalisation et, finalement, conduisent à des comportements efficaces parce que dans la norme. Elle est une économie subjective et hyperréaliste, puisqu'elle tient compte de l'homme tel qu'il croit, plutôt que de l'homme tel qu'il *devrait* croire. Les conséquences seront particulièrement importantes dès lors que l'on considérera, par exemple, que les choix d'un produit par les clients, la définition d'un niveau de qualité, l'implication d'un salarié dans l'entreprise, son degré d'effort, de fidélité, etc., en bref, les questions quotidiennes de l'économie appliquée sont relatives non à des « vérités » transcendantales, à une rationalité calculatrice coupée de tout contexte, mais à des croyances, des convictions privées, qui déterminent les choix, les engagements, les calculs et mêmes les contrats.

[Le comble d'une convention, c'est de devenir une évidence]

Notons enfin que la forme naturelle d'une convention est de se poser comme une *évidence*. Si elle assure bien, en effet, la conviction des individus quant à son existence, le pli s'efface entre l'acteur et son environnement. La conviction sur les règles est tellement partagée qu'elle semble une « loi naturelle », une évidence indiscutable. Que l'on songe par exemple, à la conduite automobile à droite. Rien de plus conventionnel, comme l'a montré Schelling et, en termes de rationalité « pure », on pourrait tout aussi bien conduire à gauche (comme le font les Britanniques). Il est clair que, chaque fois qu'un automobiliste prend son véhicule, il ne calcule pas et ne *s'interroge même pas* sur le sens de la conduite. Il n'invoque ni la raison, ni aucune rationalisation. Sa conviction quant à l'existence de la convention est si grande qu'il la considère comme une « évidence ». Et il ne pourra rationaliser un comportement déviant (par exemple changer de voie) que *par rapport à elle*. De manière générale, analyser les conventions revient alors à les *événementialiser* au sens de Foucault, c'est-à-dire à retirer aux normes de rationalisation utilisées par les acteurs leur caractère d'évidence pour

> « retrouver les connexions, les rencontres, les appuis, les blocages, les jeux de forces, les stratégies, etc., qui ont, à un moment donné, formé ce qui ensuite va fonctionner comme évidence, universalité, nécessité »[24].

2.3 La convention efficace est la convention la plus convaincante

[Une convention doit être convaincante]

Il se déduit des réflexions précédentes qu'une convention est effective, c'est-à-dire qu'elle emporte un effet de réel, dès lors qu'elle est suffisamment convaincante pour être généralement adoptée. Une convention est un discours fort *(kreitôn logos)* au sens de Protagoras, c'est-à-dire un discours non pas violent ni tyrannique, mais suffisamment convaincant pour être adopté comme vrai[25]. Nous reviendrons dans la section suivante sur les conditions qui rendent une convention plus ou moins convaincante. Dégageons tout d'abord les conséquences de cette propriété en termes de *dynamique* de la rationalisation.

2.3.1 *Éléments de dynamique*

En endogénéisant la constitution des « normes » de conduite dans l'espace de l'économie, l'économie des conventions permet deux types d'analyses que le modèle standard ne peut permettre.

1. Analyser les « lois », les codes et les règles comme des processus historiques, acceptés, rejetés ou modifiés par la force même des convictions des adopteurs. L'analyse économique ne se réduit plus à celle des comportements d'individus « rationnels ». Elle s'occupe aussi des systèmes de règles conventionnelles, par rapport auxquels les individus rationalisent. Elle analyse leurs évolutions et les conséquences qui s'ensuivent sur les comportements.

2. Prendre en compte les stratégies des individus destinées à changer les conventions. Certains comportements ont pour objectif ou pour effet de modifier les convictions sur telle norme supposée généralisée. Il y a une économie de la suspicion, de la mise en cause des règles et, par conséquent, une analyse possible des échecs et des réussites des stratégies mises en place.

---

24. Foucault, *op. cit.*, tome 4, p. 22.

25. Le discours fort est, chez les sophistes, le contraire de la tyrannie, puisqu'il ne se généralise que pa adhésion volontaire, « démocratique » dirions-nous aujourd'hui, de ceux qui y souscrivent. Pour une ana lyse, J. de Romilly, (1988), *Les Grands Sophistes dans l'Athènes de Périclès*, de Fallois, Paris et l'excellen G. Romeyer-Dherbey, (1985), *Les Sophistes*, PUF, coll. Que-sais-je?

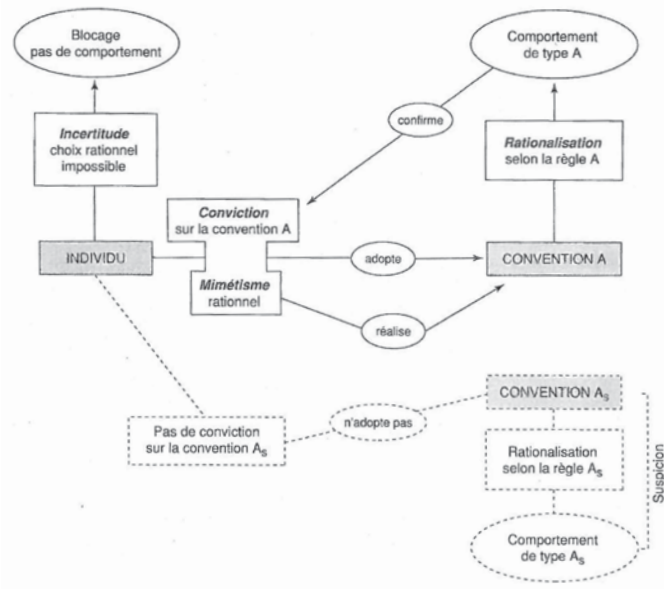
[L'axiomatique des conventions permet de comprendre leur dynamique]

Car, par construction, les conventions sont des processus stables, mais dynamiques. Elles sont fondées sur la conviction des adopteurs et peuvent évoluer si cette conviction évolue. Ainsi, la logique d'adhésion par mimétisme a mené à la construction de la convention. Elle peut entraîner pareillement leur modification, voire leur disparition.

Or, cette logique se trouve inscrite dans l'axiomatique qui définit la convention. En effet, la quatrième condition de Lewis (voir ci-dessus) stipule qu' « il existe au moins une proposition alternative à la résolution du problème d'incertitude que propose la convention ». Cette condition est indispensable si l'on veut éviter que la convention soit une *nécessité*, faute de règle d'action alternative possible. L'existence d'une autre convention possible est donc inscrite dans la définition de la convention. Si des acteurs adoptent généralement la convention A, c'est qu'ils n'adoptent pas la convention A_S. Celle-ci n'est pas effective (elle ne se réalise pas, ne donne pas d'*effet*), mais elle existe potentiellement, comme antithèse. Sans quoi, répétons-le, il n'y aurait *qu'une* possibilité de comportement et donc aucune incertitude pour les individus. Le problème du choix ne se poserait pas. Par exemple, c'est parce que l'on peut conduire à droite *ou* à gauche que la conduite à droite relève d'une convention. Sur des routes à une voie, la question n'a pas de sens.

[Une convention est donc soumise à une suspicion]

Nous avons proposé d'appeler suspicion de convention la convention alternative possible à une convention ayant cours[26]. La conviction des adopteurs de la convention A implique qu'ils croient que la convention n'est pas A_S. Adopter une convention, c'est éliminer l'option d'une règle de conduite différente. Nous pouvons sur cette base comprendre la dynamique des conventions. Une modification de conviction des individus adoptant la convention A peut faire basculer tout ou partie de la population dans la suspicion A_S. Il n'est pas dans l'objet du présent ouvrage de développer les principes analytiques de ces modifications[27]. Il nous importe seulement ici de montrer qu'une convention peut être modélisée comme un processus en mouvement, évoluant en fonction de la conviction des acteurs qui l'adoptent sur sa généralisation. Le schéma général devient :



[Les conventions ont une histoire qu'il faut analyser]

Mise en doute, suspectée, la convention A réagit ou non, devient plus convaincante que sa suspicion ou non, conserve ses adopteurs ou non. La dynamique de la convention est une dynamique de l'adhésion des individus : ils peuvent l'adopter mais aussi la rejeter. On la verra donc se métamorphoser, changer de contenu, amender les règles « normales » selon les discours qui jettent la suspicion sur sa légitimité comme norme commune et aussi disparaître. Qui change? Personne. Il faut penser que « ça change ». Car, si la conviction des acteurs quant aux normes communes disparaît et les règles conventionnelles n'ont plus cours, le référentiel des calculs se modifie et, avec lui, les comportements qu'il permet de rationaliser. Les systèmes de rationalisation ne sont pas immuables.

On en déduit alors un modèle radicalement différent du modèle libéral. La rationalisation que les acteurs fondent à partir des normes conventionnelles est susceptible de modification. La rationalité n'est plus une donnée universelle et atemporelle. La rationalisation évolue avec les convictions généralisées sur ce qu'il faut considérer comme « la règle de conduite ». Conclusion importante puisqu'elle suppose :

1. que les comportements individuels ne sont pas compréhensibles sans que soient identifiées les conventions auxquels ils se rapportent,

2. mais aussi que la modification de ces conventions peut expliquer celle des comportements.

Ce qui élargit considérablement le champ de l'économie politique. Si l'on veut comprendre la réalité économique, il est nécessaire d'analyser l'*effectivité* d'une convention relativement à une autre. Effectivité (barbarisme anglo-saxon intraduisible) signifie qu'une convention, parce que plus convaincante que sa suspicion, permet de rationaliser les comportements et donne donc des *effets sur les pratiques*.

2.3.2 Vivre dans plusieurs conventions simultanées

Le couple constitué par les individus et les conventions définit une dynamique socio-économique, une logique et une histoire de la rationalisation des comportements. Mais il nous faut préciser alors comment un individu se réfère à une convention pour décider.

[Comment se repérer par rapport à plusieurs conventions simultanées]

En situation d'incertitude, placés devant des choix, les acteurs rationalisent leur décision par rapport aux conventions qui leur procurent des types de conduites considérées comme normales, parce que généralisées. Or, pour une même décision, un acteur peut se trouver pouvoir rationaliser par rapport à plusieurs conventions différentes. Il n'y a pas nécessairement d'univocité. Par exemple, la rationalisation relativement aux règles de la politesse peut expliquer tel comportement (« tenir la porte à une personne qui nous suit »), mais un comportement apparemment déviant peut être lui-même rationalisé par rapport à une autre convention, par exemple, le calcul de l'homo économicus (« je n'ai pas de temps à dépenser pour tenir la porte à qui me suit »). Le monde social étant tramé de conventions, les individus peuvent se référer à des conventions différentes et, ainsi, justifier des comportements différents parce que rationalisés différemment.

[On réinterprète ainsi le problème de l'opportunisme]

L'opportunisme au sens où l'entend Williamson prend alors une nouvelle teneur : dans une situation où il faut prendre une décision, l'individu dit « opportuniste » se réfère à une convention que l'on peut trivialement résumer par « il est "normal" (c'est-à-dire généralement admis : convention A) qu'un individu cherche à maximiser son intérêt privé », convention qui est constitutive du système libéral. Après avoir contracté avec un autre individu, il est supposé se référer à une autre convention : par exemple, « il est "normal" (convention B) qu'un individu tienne la parole qu'il a donnée ». Le télescopage de ces deux référentiels constitue une situation telle que l'opportunisme est possible[28]. L'économie des conventions permet de repérer que 1) la déviance se rationalise tout autant que la conformité aux normes, 2) que l'opportunisme n'est pas dû à la « nature » humaine mais à un système de référence normatif collectivement construit (ici, la recherche de l'intérêt privé), 3) qu'il n'est pas moins justifié *conventionnellement*, 4) que toute affirmation de la convention normalisant l'intérêt privé justifie et donc génère l'opportunisme dans un processus autoréalisateur (voir la conclusion de la première partie).

[Il faut accepter les tensions entre plusieurs façons de rationaliser]

Notons bien que la convention A et la convention B ne sont pas des suspicions l'une envers l'autre. Ce sont des conventions différentes, résolvant des problèmes différents, mais ne pouvant être mobilisées au même moment pour rationaliser un choix. Laquelle sera choisie? La réponse doit être claire : il n'y a aucune règle absolue, sans quoi il n'y aurait aucun problème. La convention qui sera choisie par l'individu sera celle qu'il jugera *la plus convaincante*. Boltanski et Thévenot ont bien montré comment coexistent différents systèmes de rationalisation[29]. Nous vivons en même temps dans de multiples « cités », avec leurs lois et leurs systèmes de justification propres. Les pratiques raisonnables dans l'une peuvent ne pas l'être dans l'autre. Ou, comme l'écrit Deleuze :

> « Penser dépend de certaines coordonnées. Nous avons les vérités que nous méritons d'après le lieu où nous portons notre existence, l'heure où nous veillons, l'élément que nous fréquentons[30]. »

[De nouveau, la dynamique des conventions]

Les interférences entre les conventions, c'est-à-dire les zones de décisions où plusieurs d'entre elles peuvent être invoquées constituent des zones de tension sociale, de trouble de la conviction individuelle mise à mal par le constat de pratiques qui peuvent se justifier différemment selon des conventions différentes. Ces zones de « frottement » jettent la *suspicion* sur les conventions en compétition. Selon leur capacité à maintenir où accroître la conviction des individus quant à leur « évidence », elles emporteront ou non l'adhésion. Dans notre exemple, le télescopage entre les conventions A et B, contribuera à accentuer le jeu de la suspicion entre A et A_S et B et B_S. La convention la plus forte, au sens de « discours convaincant » l'emportera, c'est-à-dire se modifiera de manière à augmenter sa force de conviction.

Ainsi, à la dynamique des conventions qui les amène à être soumises à une suspicion, se superpose une concurrence entre les différents critères de rationalisation

26. P.-Y. Gomez, *op. cit.*, 1994, chap. 4.

27. Nous renvoyons à R. Boyer, et A. Orléan, (1991), « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire », *Revue économique*, n° 2, mars, pp. 233-272. Ainsi qu'à P.-Y. Gomez, *op. cit.*, 1994, chap. 3 et 4 et P.-Y. Gomez, (1995), « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue française d'économie*, vol. X, 3.

28. H. Leibenstein, (1982), « The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity », *American Economic Review*, vol. 72, n° 2, pp. 92-97.

29. L. Boltanski et L. Thévenot, (1987), *Les Économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'étude pou l'emploi, PUF.

30. G. Deleuze, (1974), *Nietzche et la philosophie*, PUF, p. 125.

qu'elles peuvent proposer. L'ensemble constitue un espace socio-économique bigarré et une économie politique possédant, avec l'instrument « convention », un outil observant la chimie de la rationalisation.

Seconde étape pour l'exposé d'une axiomatique conventionnaliste : nous avons remplacé l'axiome de rationalité par celui de *rationalisation*. Il nous faut à présent comprendre comment fonctionne la convention comme système *convaincant*. C'est ce que nous allons explorer en revenant sur l'axiome d'information.

3. INFORMATION PRIVÉE OU ÉCRAN INFORMATIONNEL

Nous avons vu jusqu'alors de quelle manière on établit une relation entre individu et convention. Entre eux, la conviction assure le passage du local au collectif. Une dernière étape reste à franchir pour expliciter *comment* se construit la conviction des individus quant à la généralisation d'une convention donnée. En effet, toute la question est de savoir selon quel principe une convention s'impose ou, pour reprendre les termes que nous venons de développer, sur quoi se fonde la conviction des individus quant à la généralisation de l'adoption de la convention. Tout naturellement, nous en arrivons alors à revisiter le troisième axiome de la théorie libérale en nous interrogeant sur la signification de l'information dans un modèle conventionnaliste.

3.1 La convention : un écran informationnel

[Il faut échapper à l'économie de babouins]

Dans le monde libéral, les acteurs sont soumis à un échange permanent d'informations sur leur position, leur désir, leur attitude réciproque. L'information est conçue comme un flux qui alimente incessamment les relations intersubjectives et cimente le corps social. Cette hypothèse oblige à penser que chaque individu est soumis à un grand nombre d'informations émanant de son environnement. Il doit réagir en les traitant et y répondant de manière adéquate. En conformité avec la théorie de l'information, il faut alors conclure que le système social ainsi défini est très complexe, mais qu'il interdit aux acteurs d'exercer beaucoup d'activités. Le temps et l'énergie consacrés à la gestion de l'information entre les sujets limitent, en effet, les capacités d'exploitation. Comme l'ont montré de façon éclairante les travaux de l'éthologue Shirley Strum sur les babouins, ce type de relation à l'information caractérise davantage les sociétés animales que les groupes humains[31]. Ainsi, chez les singes, on voit les individus en constante inquiétude, passant le plus clair de leur temps aux aguets, à observer leurs congénères, d'éventuels prédateurs ou des prétendants sur leur harem. Comme le note Bruno Latour :

> « La sociologie des singes se présente comme l'exemple extrême de l'interactionnisme puisque tous les acteurs sont coprésents et s'engagent, face à face, dans des actions dont la dynamique dépend, en continu, de la réaction des autres[32]. »

[Les hommes passent peu de temps à interpréter l'information]

Ainsi, interpréter l'information comme un flux constant entre les acteurs, c'est décrire une société animale. Car le propre de la société humaine, c'est qu'un grand nombre d'informations ne sont *pas* traitées, mais *admises* comme telles par les individus. Si nous observons nos comportements quotidiens, nous trouverons d'innombrables moments où nous ne faisons que recevoir une information, sans l'interpréter : le rôle de la plupart des objets qui nous entourent, la fonction des professionnels auxquels nous avons recours, les relations avec notre entourage, le contenu du langage, des signaux, des codes ne sont pas discutés mais utilisés sans que nous ayons même la conscience de recevoir une information à gérer. Nous ne sommes pas aux aguets, comme les singes de Strum. Nous sommes « en confiance », dans un bain social, et nous ne passons pas notre temps à interpréter des informations de l'environnement. C'est ainsi que le simple fait de traverser une rue est possible parce que nous supposons que des codes sont respectés : les feux de priorité, l'utilisation des trottoirs, les règles de sécurité et de courtoisie, etc. Nous pouvons même traverser la rue, « en pensant à autre chose ».

Cette limitation de la complexité informationnelle de notre environnement permet précisément la richesse de nos comportements : nous pouvons agir dans des circonstances infiniment plus variées que les singes, parce que nous n'avons pas à analyser chacune d'elles sous l'angle informationnel. Ce n'est qu'exceptionnellement qu'il nous faut traiter et réagir à une information particulière, nouvelle, dissonante, au sens propre *a-normale* (dans notre exemple précédent, une voiture qui semble rouler trop vite, un feu qui ne marche pas).

[Les conventions sont des écrans informationnels]

Le propre de la société humaine, c'est donc l'existence d'écrans informationnels entre les individus, qui leur évitent d'avoir à manipuler, à chaque instant, un grand nombre d'informations. Nous postulons que les conventions sont ces écrans. Ils sont construits par la conviction partagée que « c'est ainsi qu'il faut agir ». Il ne s'agit pas de données de nature, mais de constructions sociales, par mimétisme, tout cela, nous l'avons déjà montré, mais les réflexions précédentes rajoutent au modèle une dimension nouvelle : les conventions ne permettent pas seulement de réduire l'incertitude des individus, elles leur assurent des écrans leur évitant d'avoir à s'interroger constamment sur le comportement des autres. Sans quoi nous devrions, comme les singes, vivre dans de petites tribus et exercer essentiellement notre activité à guetter et à contrôler l'information. Force est alors de constater que plus une société est sophistiquée, plus elle reconnaît de conventions, qui permettent des comportements compliqués parce qu'elles simplifient la gestion de l'information. Il faut donc abandonner cette idée erronée selon laquelle l'accroissement de l'information à contrôler par chaque acteur serait un signe de haute civilisation. Au contraire, nos sociétés se sont développées par le concours de conventions qui limitent l'interprétation de l'information par les individus. Toutes les conventions que nous utilisons nous situent dans un espace de confiance sociale, libèrent nos capacités d'intelligence et nous éloignent du singe aux aguets.

[La convention permet une économie de l'information]

Ainsi, la perspective libérale est renversée : la transparence de l'information est une illusion, c'est la gestion des écrans d'information qu'il s'agit de comprendre. Il en résulte un bouleversement total de l'économie de l'information. Dans le modèle libéral, tout se passe comme si les acteurs étaient en constant processus d'interrogation des autres sujets et d'interprétation de leurs réactions. Dans le modèle conventionnaliste, il suffit aux acteurs de contrôler que la convention *existe* pour s'assurer du comportement normal. On se situe alors dans un espace repérable de comportements attendus. On voit en quoi il y a économie de l'information. Des innombrables flux intersubjectifs, ne subsistent que quelques relations d'information entre la convention et les acteurs, assurant à ces derniers que la convention est adoptée par tous. Ainsi, il n'est pas besoin de vérifier auprès de tous les automobilistes (ou d'un grand nombre) que la convention « rouler à droite » est observée. Il suffit de quelques signaux observés de temps en temps (panneaux indicateurs sur le côté droit, par exemple) pour s'en convaincre. D'une gestion extrêmement complexe de l'information par chaque individu avec les autres, on passe à une gestion temporisée par les conventions qui « font écran ». La convention peut alors être comprise comme un générateur d'information. Elle émet de l'information afin de convaincre ou de maintenir la conviction des individus sur sa réalisation, en lui indiquant ce que les autres sont supposés faire « normalement ».

3.2 La convention comme système d'information

[Une convention peut être représentée comme un système concret d'informations]

Traitée comme système d'information, il est possible de donner à la notion de convention un contenu matériel. Ce résultat est important car il permet de dépasser les analyses assez vagues qui font d'elle une « règle » ou une « norme ». Une convention n'est pas seulement un concept général. C'est aussi un processus matériel, concret et effectif, dont le rôle est de diffuser de l'information aux individus sur les convictions partagées, les « règles » et les « normes ». Cela conduit à rechercher, dans les pratiques et dans les structures socio-économiques, ce qui sert à assurer la conviction, à transférer l'information afin de répondre à la question : « comment les individus *savent-ils* (et donc sont-ils convaincus) que la convention est une norme généralisée ? »

[Un modèle d'analyse heuristique]

Conséquence capitale pour l'analyse économique : au lieu de confiner celle-ci dans le repérage des comportements individuels, on la conduit à observer par quelles techniques les croyances communes qui définissent les comportements sont véhiculées, manipulées ou remises en cause. Les stratégies intentionnelles de modification des normes trouveront là leur fondement. Pour simplifier les analyses structurelles (c'est-à-dire celles des conventions en tant que *structures d'information*), nous avons proposé d'observer les systèmes d'information que constituent les conventions selon deux angles[33] :

1. *L'énoncé*, qui véhicule un contenu donnant du sens à la convention : à quoi elle sert, comment elle s'organise, ce qu'elle exclut de son champ ?
2. *Le dispositif matériel*, qui assure techniquement le transfert d'information sur l'existence de la convention auprès de chaque individu.

En tant qu'écran d'information, la convention est donc à la fois composée de discours qui l'énoncent et d'objets qui mettent en relation les adopteurs.

3.2.1 Énoncé de la convention

La convention est d'abord un discours que nous recevons en tant qu'individu et qui nous indique « ce qu'il faut faire normalement ». Le rôle de cet énoncé est de donner des bornes aux comportements en qualifiant ce qui est compatible avec la convention et ce qui lui est étranger. Nous avons déjà insisté sur le fait que le cœur de la convention est constitué par la conviction des individus qui l'adoptent. L'énoncé a pour fonction de communiquer sur quoi porte la conviction partagée. C'est du texte, de la parole, du sens qui répond à la situation d'incertitude. Inhibé, l'individu trouve un *sens* pour agir, faute de choix « rationnel » possible : l'énoncé lui en procure un. On peut systématiser la description de l'énoncé selon trois niveaux : un principe supérieur, une distinction, une sanction.

1. *Un principe supérieur* : il indique le critère de justification ultime qui permet aux individus de se sentir « dans la norme » conventionnelle. Il permet d'opérer le partage entre ce qui est normal et ce qui est anormal. Par exemple : il est considéré comme normal de conduire de manière sécuritaire (convention code de la route), d'être solidaire des efforts de ses collègues (dans le cas d'une entreprise, voir chapitre suivant), de « laisser faire » la liberté des acteurs économiques (dans le cas de cette convention particulière qu'est le marché du modèle libéral). Dans ces trois exemples, sécurité, solidarité, liberté repèrent successivement la raison d'être légitimant, en dernier ressort, l'existence des règles conventionnelles.
2. *Une distinction entre les adopteurs* : elle informe sur le rôle des différentes catégories d'adopteurs, leurs hiérarchies et leurs devoirs relatifs. Elle permet à l'individu

31. S. Strum, (1990), *Presque humains : voyage chez les babouins*, Paris, Eschel.

32. B. Latour, (1994), « Une sociologie sans objet : remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, 4/94, p. 588.

33. Voir P.-Y. Gomez, *op. cit.*, 1994, s'inspirant de Boltanski et Thévenot, 1987. Nous ne faisons ici que donner les lignes directrices des analyses du contenu des conventions.

de reconnaître sa position par rapport aux autres individus souscrivant aux règles conventionnelles. Par exemple : différents types de conducteurs, personnel de sécurité routière, police, etc., composent la population des adopteurs de la convention de conduite routière. Cela permet à un individu de repérer un interlocuteur dans cette typologie. Cette distinction lui évite clairement d'avoir à interpréter les intentions d'un autre individu « dans l'absolu » : il se contente de les mettre en perspective avec le rôle distinctif conventionnel de l'individu dont il observe le comportement. La distinction participe ainsi à une forte limitation de l'information à traiter.

3. Une sanction : elle décrit les conditions de maintien dans la convention (sanction positive) ou d'exclusion (sanction négative). Par exemple : l'acquisition ou le retrait d'un permis de conduire, une amende, etc. La sanction permet d'établir la clôture entre le fait d'être *dans* la convention (« normal ») et être *hors* de la convention (« anormal », exclu).

[Ne pas confondre énoncé et texte de loi]

Il serait erroné de résumer l'énoncé d'une convention à une codification explicite : par exemple, des lois et des règlements. Cela conduirait à interpréter la convention en termes purement juridiques et de retomber dans « l'hypothèse répressive » que nous avons déjà dénoncée. Ces codes *imposeraient* les conduites. Ce serait passer à côté de l'essentiel, c'est-à-dire d'une conception des conventions comme conviction partagée.

Tous les fragments de discours faisant naître cette conviction composent l'énoncé, parfois de manière non intentionnelle, indirecte, partielle. Ainsi, dans une entreprise, il serait vain d'attendre que les comportements observés résultent d'une codification réglementaire, une norme écrite, la table de la loi. Le droit n'est qu'un élément parmi d'autres. Certes, il est facilement repérable en tant que discours ; aussi, il est intellectuellement confortable de se focaliser sur lui. Mais c'est une paresse car l'on réduit alors l'ajustement des comportements sur les normes à une simple application de la « loi ». On ignore alors les innombrables éléments d'énoncé indirects et protéiformes, dont la « loi » n'est qu'une forme parmi d'autres, participant à la chimie des convictions.

3.2.2 Dispositif matériel de la convention

Une convention n'est pas seulement énoncée. Il faut que l'information qu'elle apporte à chaque individu sur l'adhésion supposée de tous les autres soit véhiculée. La conviction dépend ainsi de la manière par laquelle cette information est transportée. Le discours le plus clair a une conséquence dans les pratiques et ne devient donc convaincant que s'il est communiqué physiquement aux acteurs. Observer la manière par laquelle la convention est ainsi réalisée comme processus de transfert d'information représentera le second volet de l'analyse des conventions : il s'agit de la percevoir en tant que *dispositif matériel*. Pour comprendre comment une convention se réalise, on observera encore trois éléments synthétiques : les contacts, la technologie utilisée, la négociation tolérée.

1. *La manière dont les contacts se pratiquent entre les adopteurs d'une convention.* S'ils sont nombreux ou rares, s'ils demandent ou non des prescripteurs ou des niveaux de connaissance particuliers aux individus. On analysera ainsi les manières selon lesquelles les individus sont reliés à d'autres individus supposés agir comme eux.

2. *Le plus ou moins grand degré d'utilisation de technologie.* Celle-ci transfert des informations de manière mécanique, sur ce que sont censés faire les autres individus. Elle augmente la précision du transfert mais diminue corrélativement la possibilité d'interpréter la signification du contenu par les individus qui l'obtiennent. Par exemple, un feu est rouge ou vert ou une ligne continue sépare la route en deux voies : l'information technologique est claire et l'interprétation impossible même s'il se présente un événement particulier (par exemple, le feu est au vert mais le carrefour est embouteillé, une voiture est en panne sur la voie).

3. *Le degré de liberté laissé aux acteurs pour qu'ils puissent interpréter l'information (la négociation).* Il indique la souplesse de la convention, la capacité qui est accordée aux individus de mettre en cause localement les règles de la convention. Là se situe l'espace des contrats : la convention autorise (ou non) des arrangements privés. Le contrat devient une modalité de définition de comportement, qui n'échappe pas à la convention mais, au contraire, s'y réfère. Par exemple, une convention routière peut tolérer comme « normal » un arrangement amiable en cas d'accident, le non-respect des feux de priorité dans certains cas, voire la négociation avec la police des routes. Il suffit de circuler dans différents pays pour s'en convaincre.

Le dispositif matériel nous donne donc des éléments pour comprendre comment une convention se construit physiquement comme système de communication d'information, avec ses canaux, ses modalités de transport et ses espaces d'incomplétude tolérés et laissés à l'arrangement privé.

3.3 Verrouillage de l'axiomatique : la cohérence du système d'information

Au total, le traitement de la convention comme système d'information permet de dépasser l'utilisation de l'outil comme un simple *concept*. Une convention peut être repérée comme un système concret, constitué par ses codes, ses lois, ses discours, ses signaux, ses canaux de transmission, ses mécanismes d'information, toute une infrastructure qui lui est propre permettant sa réalisation et en communiquant son existence aux adopteurs.

[Nous redéfinissons le contenu de l'information en économie]

Cet ensemble forme l'écran informationnel dont nous avons décrit l'importance théorique. Par rapport au modèle libéral, le statut de l'information est renouvelé. Il ne s'agit pas d'un *flux* inorganisé entre les individus : l'information *est* organisation.

1. Son contenu est limité aux facteurs convainquant de l'existence d'une norme conventionnelle. Celle-ci repère la manière « normale » de rationaliser dans une situation d'incertitude donnée.

2. Il ne s'agit donc pas « d'extraire » de l'information, mais d'en observer la *structuration,* la logique constitutive.

On voit en quoi négliger cet aspect de l'économie politique, c'est réduire celle-ci à sa portion congrue, c'est-à-dire, au mieux, à l'analyse des comportements avec échange d'information entre les individus, mais *à convention donnée*. C'est passer à côté du jeu de la dynamique des conventions, de la relation entre elles et les comportements observés. C'est, en d'autres termes, se condamner à la statique ou tenter d'imposer, contre l'expérience, le mythe d'une « universalité » des comportements économiques.

[On verrouille alors le raisonnement conventionnaliste]

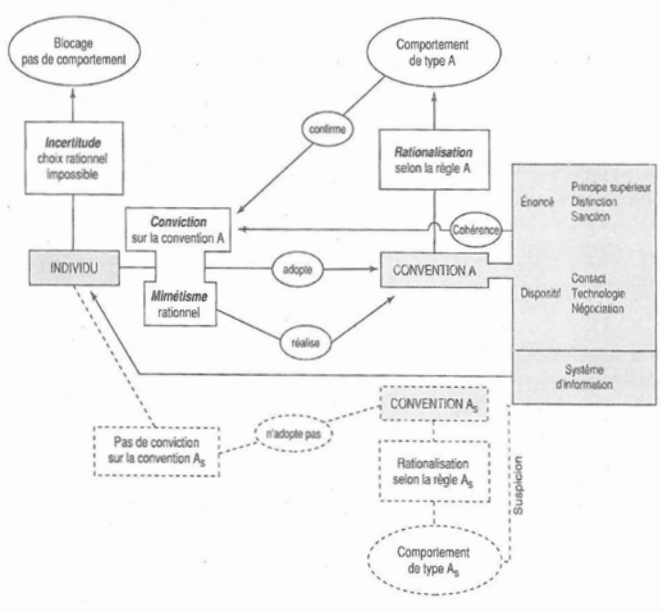
Pour qu'une convention soit convaincante, il faut que les acteurs ne soient pas soumis à des informations contradictoires[34]. Sans cette précaution, la suspicion de la convention risque d'émerger parce qu'elle ne serait plus convaincante. On postulera alors que les éléments qui composent le contenu de la convention (signaux, techniques, discours, contacts, etc.) sont *cohérents* entre eux, lorsqu'ils ne constituent pas des signaux contradictoires. Par construction, la convention existe parce que les adopteurs « y croient ». Elle est donc confortée lorsqu'elle émet sur son compte des informations convergentes, qui procurent à l'individu des indications signifiant les mêmes choses quant aux comportements « normaux » des autres individus. Imaginons, en s'adressant à l'intuition du lecteur, qu'un automobiliste roulant dans une région inconnue, constate que certains panneaux de signalisation se trouvent placés, de temps en temps, du « mauvais côté » de la chaussée ou que des automobilistes roulent, parfois, dans le sens qu'il croyait interdit. Ces informations, limitées, mais dissonantes, ébranleront sa confiance et peut-être sa conviction quant à la convention ayant cours sur la conduite automobile dans le pays qu'il parcourt. Nous voyons, dans cet exemple, que la simple absence de cohérence des signaux qu'il perçoit comme constituant la convention, suffit à remettre en cause sa conviction quant à l'existence de celle-ci. Nous sommes à tout moment comme cet automobiliste qui nous sert de métaphore : nous constatons que les éléments qui composent nos conventions sont suffisamment cohérents, alignés au sens de Callon[35], entre eux pour emporter notre conviction : la « norme » conventionnelle est généralisée. Mais que ces éléments se modifient suffisamment pour devenir contradictoires et le doute s'insinue, la suspicion prend forme. Nos « croyances » se réalisent par des processus matériels qui sont convaincants parce qu'ils sont cohérents entre eux. La « rationalité » des individus s'exerce alors, non pour choisir, mais pour mesurer la logique de ce qu'ils perçoivent.

Il en résulte un lien logique achevant d'établir le pont entre individu et convention. Il explique la dynamique des conventions.

1. La *cohérence interne* des éléments qui composent le contenu matériel de la convention rend convaincante l'existence de la convention.

2. La force relative de la conviction des adopteurs assure la capacité de la convention à résister à sa remise en cause. Inversement, la diminution de la conviction, due aux incohérences du système conventionnel, précipite cette remise en cause.

La cohérence des éléments assure la conviction, la conviction assure la résistance à une suspicion. La dynamique de la convention s'inscrit dans l'évolution de ses structures.



34. Pour une analyse systématique de la notion de cohérence, on renvoie à Gomez, *op. cit.*, chap. 4. Cette notion est reliée à celle de complexité des conventions comme système d'information et repose donc sur une analyse théorique qui se déduit directement de l'axiomatique conventionnaliste. Nous ne donnons, dans cet ouvrage, que les éléments de compréhension essentiels pour analyser son objet, c'est-à-dire la firme conventionnaliste.

35. M. Callon, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », *in* Boyer, Chavance et Godard eds, *Les Figures de l'irréversibilité en économie*, Éditions de l'EHESS, Paris. La logique de représentation entre les conventions telles que nous les définissons et les systèmes technico-économiques de Callon et Latour est évidente. A ceci près que ceux-ci ne s'intéressent qu'aux objets techniques, alors que nous intégrons les énoncés aussi bien que les dispositifs matériels comme des éléments constitutifs de la conventions.

[Souscrire aux règles et innover se comprend grâce à un même cadre conceptuel]

Deux résultats finals peuvent se déduire de ces principes et seront d'une importance cruciale dans l'exposé de la théorie conventionnaliste de l'entreprise :

1. Une convention n'est pas « maîtrisable » par un opérateur. Concrètement, son gouvernement est sans gouvernant unique. Il s'agit d'un système d'information compliqué, mettant en jeu différents niveaux d'intervenants, de discours et des dispositifs de transfert d'information multiples et hétérogènes. Il en va de l'analyse des conventions comme de celle du pouvoir chez Foucault : son centre est partout et sa circonférence nulle part. Chaque adopteur participe, localement, à la construction de la convention en transférant de l'information sur sa conviction ou ses doutes : il assimile des énoncés, les véhicule, est acteur du dispositif matériel. Encore une fois : « être, c'est être coincé », selon la formule de Cioran, placée en épigraphe de ce chapitre. « L'hypothèse répressive » est incompatible avec ce modèle : il ne faut pas imaginer les conventions comme des systèmes imposés autoritairement par une hiérarchie puissante ou une autorité transcendant le social, et dont on pourrait se « libérer ». Ce sont des constructions sociales, limitant l'incertitude des acteurs, leur procurant des repères. Elles sont donc acceptées et cette acceptation généralisée en assure la réalisation.

2. Pour autant, il est possible de modéliser des stratégies visant à modifier les conventions. Des acteurs peuvent tenter de jouer sur le discours ou le dispositif matériel d'une convention dans l'intention de la rendre plus ou moins convaincante que sa suspicion. Il leur suffit de peser sur la cohérence relative des éléments constituant la convention. Ces comportements sont compatibles avec l'axiomatique et les techniques qu'ils mettent en œuvre sont parfaitement repérables dans le cadre du modèle. Pouvoir les repérer par un modèle représente ainsi une avancée importante offerte par l'axiomatique conventionnaliste : les stratégies visant à changer les règles du jeu et les « normes » peuvent être analysées au même titre que celles qui se situent dans le cadre de ces normes.

Dernière étape de l'exposé d'une axiomatique conventionnaliste : nous avons remplacé l'axiome d'information entre les individus par celui d'information entre la convention et les individus. Cette information n'est plus conçue comme un flux intersubjectif, mais comme le « bain » social dans lequel se trouvent les individus et qui définit leur capacité à rationaliser.

4. CONCLUSION

L'objectif de notre réflexion sur l'économie politique de l'entreprise consistait à nous interroger sur la possibilité d'une axiomatique alternative à l'axiomatique standard.

[Une axiomatique alternative]

Pour exposer l'axiomatique conventionnaliste, nous avons progressé à partir d'une intuition : remettre en cause l'axiomatique standard conduit à repenser le concept d'individu. C'est ce que nous avons fait en trois étapes, qui nous ont conduit à proposer en même temps des hypothèses définissant la convention et de nouvelles hypothèses définissant l'individu.

Étape 1 : La convention est un système de repérage permettant les choix en situation d'incertitude. L'individu n'est pas autonome, il possède une *liberté conventionnelle*.

Étape 2 : La convention est un système de rationalisation. L'individu n'est pas rationnel, il est capable de *rationaliser*.

Étape 3 : La convention est un écran informationnel. L'individu n'est pas informé, il participe à un système d'information, composé d'énoncés et de dispositifs techniques.

Très clairement, l'axiomatique conventionnaliste comprend des axiomes sur l'individu *et* des axiomes sur la convention (tableau 4.1.).

Tableau 4.1.

LA DOUBLE AXIOMATIQUE CONVENTIONNALISTE	
Trois hypothèses sur l'individu	*Trois hypothèses sur la convention*
I_1 : Il est libre de se repérer	C_1 : Elle est un système de repérage
I_2 : Il peut rationaliser	C_1 : Elle est un système de rationalisation
I_1 : Il manipule de l'information	C_1 : Elle est un écran d'information

Entre individu et convention, les notions de mimétisme, de conviction et de cohérence font le lien entre les deux séries d'hypothèses. La notion de cohérence est particulièrement importante pour verrouiller le système. Elle permet de donner un critère d'analyse de l'effectivité d'une convention, c'est-à-dire de sa capacité à être convaincante, donc adoptée et réalisée. L'analyse économique des conventions se centre sur celle de la cohérence des dispositifs qui la composent.

L'économie politique conventionnaliste conçoit donc des individus reliés entre eux par des systèmes conventionnels. Les analyses qui s'en déduisent portent à la fois sur les comportements individuels et/ou sur le contenu et la dynamique des conventions.

> « La réalité sociale que nous constatons, ce n'est donc pas la présence des règles, l'existence d'une contrainte dont les termes sont fixés une fois pour toutes, c'est l'exercice de cette contrainte et l'activité de régulation. Il n'est pas nécessaire, comme le croyait Durkheim, de poser une conscience collective comme lien des règles. Il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles, c'est-à-dire les processus de régulation[36]. »

36. J.-D. Reynaud, (1989), *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, p. 32.

L'homme en société est inclus dans de multiples systèmes conventionnels de rationalisation de ses comportements, dont l'évolution est capitale pour comprendre ceux-ci. Aucun critère *a priori* ne permet de définir une convention comme étant plus efficace qu'une autre. L'efficacité d'une convention ne tient qu'à un point de vue « évolutionnaire » du problème : la convention efficace est celle qui est suffisamment convaincante pour être adoptée à la place d'une autre convention. Nous abandonnons toute prétention à penser l'économie politique comme un savoir conduit par la raison universelle.

[Le modèle libéral : un cas particulier du modèle conventionnaliste]

Les différences avec le modèle libéral sont essentielles dans les conséquences que l'on tire de l'une et l'autre des axiomatiques. Ainsi, pour l'axiomatique conventionnaliste :

1. Le marché n'est pas la forme de coordination sociale déduite « naturellement » des hypothèses. Il s'agit d'une convention possible, parmi celles qui forment le social. Le caractère dominant de cette convention dans les processus de rationalisation contemporains de l'économie ne doit pas faire illusion.

> « Le libéralisme n'est évidemment pas une idéologie ni un idéal. C'est une forme de gouvernement et de "rationalité" gouvernementale fort complexe. Il est, je crois, du devoir de l'historien d'étudier comment il a pu fonctionner, à quel prix, avec quels instruments — cela, évidemment, à une époque et dans une situation données[37]. »

Ainsi, le modèle conventionnaliste inclut le modèle libéral parce qu'il fait du marché un cas de convention particulière qui possède ses effets et sa dynamique[38].

2. Nous avons vu que la théorie conventionnaliste prévoit une place pour les arrangements intersubjectifs, et donc les contrats. Il s'agit des espaces de négociation conventionnellement admis par la convention. En conséquence, il n'y pas négation du contractualisme. Celui-ci est considéré à une plus juste place, comme une modalité d'explication des accords, parmi d'autres. Cette modalité est englobée dans la logique conventionnaliste et en constitue un élément d'analyse. On n'a donc pas à opposer conventions et contrats. On cherchera plutôt à montrer comment les contrats participent à l'établissement des conventions. Il est clair alors que l'on ne saurait se focaliser sur ce type d'accord social particulier et qu'il faut choisir : ou bien refuser le réductionnisme des contrats et s'intéresser aux conventions, ou bien nier purement et simplement que l'économie politique ait à prendre en compte la nature des accords sociaux entre les individus.

Cette axiomatique étant exposée, il nous faut poser la question qui motive cet ouvrage : comment se gouvernent les entreprises? Et en déduire celle-ci : qu'est-ce que l'économie politique conventionnaliste permet de dire de l'entreprise? C'est ce qu'il nous faut à présent exposer, en décrivant un modèle conventionnaliste de l'entreprise.

37. M. Foucault, 1994, tome 4, p. 36. Voir le cours de Foucault au Collège de France pour l'année 1980 sur le libéralisme. Et cette remarque dont il faut tirer tout le profit : « Des siècles durant, la religion n'a pas supporté que l'on raconte son histoire. Aujourd'hui, nos écoles de rationalité n'apprécient guère que l'on écrive leur histoire, ce qui est sans doute significatif », Foucault, *op. cit.*, 1994, tome 4, p. 160.

38. Ce que nous avons montré dans P.-Y. Gomez, (1994), chap. 5.

CHAPITRES 4, 5 ET 6

QUALITÉ ET THÉORIE DES CONVENTIONS

Pierre-Yves GOMEZ
Economica, Paris, 1994, p. 101-210

Chapitre 4

LA CONVENTION ÉCONOMIQUE COMME SYSTÈME D'INFORMATION

Dans le chapitre précédent, nous avons vu comment le comportement des acteurs crée/ s'inscrit dans des procédures à part entière que nous appelons conventions. L'objet de ce chapitre est d'analyser ces formes en tant que telles puis d'avancer dans la modélisation de l'articulation entre individu et convention en proposant quelques éléments sur la dynamique des conventions. Ce chapitre constitue notre propre contribution à l'économie des conventions. Il est fondé sur une interprétation du concept selon l'hypothèse suivante : puisqu'une convention existe comme un processus mimétique des individus qui l'adoptent, elle est fondamentalement un système qui génère et transmet de l'information. En la considérant comme tel, il est possible de lui appliquer les résultats de la *théorie du système général* [1].

Nous pourrons la décrire comme un système (1), puis étudier sa *morphologie* (2), c'est-à-dire l'organisation interne qui permet son existence concrète (cette hypothèse permet de dépasser l'abstraction conceptuelle) ; enfin sa *dynamique* (3), c'est-à-dire les figures caractéristiques de son évolution, lorsqu'elle est soumise à des contraintes internes ou externes. Ainsi, au lieu d'être un simple concept, nous pourrons conclure que la convention est un modèle général de repré-

1. Pour l'exposé le plus complet Le Moigne (1984). Nous supposons connu l'ensemble des résultats de l'analyse systémique (voir bibliographie). Pour faciliter la lecture de l'exposé par une image, notons que le système type auquel il est fait ici référence est le *système biologique*, (par exemple écologique), et non les systèmes mécaniques de type informatique.

sentation de certains comportements collectifs, doté de propriétés structurelles repérables quelles que soient les réalités observées. C'est alors qu'elle pourra nous apparaître comme un véritable outil d'analyse.

1. Information, interprétation, complexité

Considérons comme acquis que la convention permet de résoudre une situation d'incertitude radicale : l'agent ne saurait pas comment il doit agir, si la convention ne lui indiquait ce qu'il faut faire. En entrant dans le cadre de procédures ou règles, l'agent peut donner un sens (social) à son utilité. Pourtant, à y regarder de plus près, il n'est pas certain que son axiomatique réduise l'incertitude. Un individu adhère à une convention sitôt qu'il pense qu'il existe une population P qui le fait. Or la question est de savoir comment un individu sait que la convention existe. Ne risque-t-il pas de connaître une situation d'incertitude nouvelle et donc d'indécidabilité, dont la convention prétendait l'exempter, en s'interrogeant non plus sur son utilité privée, que l'on supposait indécidable, mais sur l'existence de la convention ? Qu'est-ce qui, en conséquence, *assure* à l'agent que le mimétisme rationnel est opéré par les autres agents ?

1.1. *La convention est un générateur d'information*

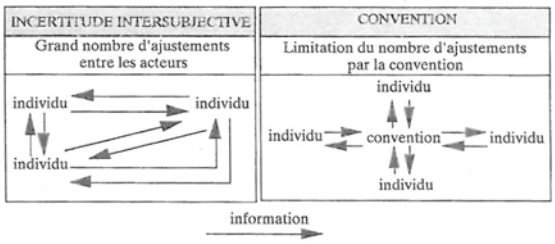
Dire que l'agent connaît l'existence de la convention, c'est supposer qu'il a des raisons *objectives* de constater que les autres agissent conformément à elle, si l'on veut sauvegarder l'hypothèse qu'il n'est pas le simple jouet de superstructures inconscientes. Par exemple, quoi qu'en dise le code de la route, il n'y a pas de convention sur le sens de la conduite si, dans les faits, les automobilistes roulent, selon leur fantaisie, à droite ou à gauche. Le code est *un moyen* de transmettre de l'information, mais il en est d'autres, à commencer par ce constat empirique : l'adopteur peut apprécier, autour de lui, que la convention est *concrètement* observée [1].

1. Durant tout ce chapitre, nous ne donnerons, en fait d'illustration, que des exemples intuitifs, largement empruntés à la métaphore automobile. Il s'agit d'un parti pris. En effet, nous avons fortement insisté, au chapitre précédent, sur le fait qu'une convention n'est pas un "concept valise", mais répond à une axiomatique précise, qu'il faut vérifier précisément avant de l'utiliser (existence d'une incertitude, comportements mimétiques etc.). Nous nous méfions de l'emploi du mot à tort et à travers qui en dénature le contenu. Appliquant ce principe à nous-mêmes, nous avons opté pour des métaphores intuitives plutôt que pour des exemples de conventions réelles qui n'eussent pas été prouvées comme telles, faute de place.

Il se dessine l'hypothèse qu'une convention se confond, dans les faits, avec un système d'information qui en expose la réalité matérielle. Elle émet une information sur elle-même, susceptible d'être accueillie par chacun des agents comme une preuve de l'existence d'un mimétisme de comportement. Ainsi, son existence opère le passage d'un échange intersubjectif d'informations (qui génère une incertitude radicale et des choix indécidables), à une polarisation de l'information *sur la convention*. Plutôt que d'innombrables messages pour savoir comment agit rationnellement *chaque* agent, l'individu en reçoit sur l'existence de la convention elle-même. Pour faire image, disons que les choses procèdent de la même façon qu'un sondage d'opinion sur "le comportement des Français" : au lieu d'obtenir une information sur chaque Français, on en obtient sur la population tout entière, qui est supposée refléter la moyenne. Ce qui allège considérablement les connaissances à acquérir pour savoir qu'elle est la *norme* des comportements.

A un regard croisé, à la nécessité de mesurer, de calculer, la convention substitue un monde ordonné. Si elle simplifie les prises de décision, c'est parce qu'elle simplifie l'économie de l'information. Le mimétisme des agents se polarise sur elle, parce qu'elle réfléchit le comportement attendu de chacun (schéma 4.1.).

Schéma 4.1. – *Polarisation d'information par la convention*



Ce qui nous amène à compléter la définition du chapitre précédent :

Une convention est une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes, en émettant une information sur les comportements identiques des individus.

Notons que nous ne disons rien de plus qu'au chapitre 3, sinon que nous passons d'une définition en termes relationnels et quantitatifs, à une définition en termes informationnels (encadré 4-A).

Encadré 4-A La convention, générateur d'information

Soit 0 et 1, un choix possible, neutre sur le plan de l'utilité individuelle de chaque individu d'une population (conduire à droite ou à gauche).
Soit H_{max} l'information maximum émise par le système conventionnel. On notera H l'information obtenue par tout individu i adoptant la convention. $H \leq H_{max}$. Pour que la convention existe, il faut et il suffit que H soit telle qu'elle puisse générer des comportements de mimétisme rationnel. Nous pouvons écrire que l'adhésion de i à la convention signifie que l'utilité de l'agent se détermine relativement à l'information H qu'il possède (et peut traiter) sur la convention. On notera alors :

$$\forall\ i \in P,\quad \exists\ H \leq H_{max} / Ui\ (0\ ;\ H) = Ui\ (1\ ;\ H).$$
$$\text{et } Ui\ (0,\ H) = 0\ ,\ Ui\ (1\ ;\ H) = Max$$

On voit clairement comment on passe d'une formalisation en termes quantitatifs (nombre P d'adopteurs) à une formalisation en termes informationnels (quantité H d'information requise).

Toute la suite de nos développements consiste à préciser le contenu et le niveau de cette information nécessaire à l'existence de la convention.

1.2. *La convention tolère l'interprétation*

Etant acquis que la convention est un système d'information, il subsiste une question sur l'articulation entre elle et la liberté de l'individu. A la différence de l'économie standard qui suppose que les agents sont les seules unités de traitement de l'information, nous avons, en effet ici deux pôles :

1. La convention en tant que *générateur* d'information, comme nous venons de la définir,

2. Les individus eux-mêmes, dans la mesure où ils reçoivent et produisent de l'information, ne serait-ce qu'en se comportant ou non en référence avec la convention.

1.1.1. *Notion d'interprétation*

Si l'on veut maintenir la liberté de l'individu, il faut postuler que toute convention peut admettre une interprétation individuelle de l'information qu'elle émet. On appellera *interprétation* le traitement que chaque agent peut faire de l'information qu'il reçoit, par rapport au contexte dans lequel il se trouve. C'est le cas, par exemple, pour la convention canonique "rouler à droite", lorsque l'automobiliste peut éviter un trou dans la chaussée. Il lui appartient souverainement *d'interpréter* localement le rapport entre la réalité et la convention, pour en faire une application adéquate. Cela ne signifie pas que chaque agent puisse *définir* (ou remettre en cause) la convention en tant que telle. Nous avons montré que celle-ci est une structure d'auto-organisation. Elle échappe, par conséquent, à toute intention privée. De fait, rouler momentanément à gauche pour éviter un trou ne signifie pas remettre en cause la conduite à droite. Parce que l'individu demeure libre, il lui est possible 1) d'adopter ou non la convention mais, le cas échéant, 2) de nuancer son application en fonction des circonstances.

Or, dans ce dernier cas, l'adopteur communique un message sur la convention, en augmentant ou diminuant le nombre d'adopteurs. On en déduit que l'information totale ou maximum que peut émettre le système conventionnel contient deux parties 1) celle qu'émet la convention en tant que système et 2) celle qu'émettent les adopteurs parce qu'ils l'interprètent. (Encadré 4-B).

Encadré 4-B Information totale, conventionnelle et interprétation

Formellement, nous noterons h_i l'information interprétée par i. Du point de vue du système global, cette interprétation correspond elle-même à une émission d'information sur la convention. Si H_{max} est l'information maximum totale et H_c l'information spécifiquement émise par la convention, H_{max} est constituée de H_c et de la somme des interprétations.

$$H_{max} = H_c + \sum_{i=1}^{P} (h_i) \qquad [1]$$

H_c est l'information telle qu'elle est émise par la convention, en tant que structure. [1]

La convention proprement dite, telle que nous la définissons, c'est la persistance de procédures collectives de calculs, qui se substituent aux calculs individuels. C'est, pour faire image, la "cristallisation" des comportements mimétiques. Il subsiste, néanmoins, des interprétations individuelles, relatives non au calcul, mais à la pertinence de l'application locale de la convention. Le tout forme le *système conventionnel*, c'est-à-dire un processus de comportements mimétiques rationnels.

1. Remarque sur la notation : il est de coutume depuis Shannon (1949) de supposer l'information exprimée en bits pour pouvoir en présenter une formalisation quantifiée. D'où la possibilité de parler d'une somme d'informations. Cela est une convention de langage, dont il ne faut pas chercher une application réaliste en tant que telle.

Toute la difficulté va consister à comprendre comment la convention fonctionne comme règle, tout en tolérant un degré d'interprétation individuelle qui ne la remette pas en cause. En d'autres termes, comment il est possible de se conduire en opposition aux règles d'une convention tout en y faisant référence. En effet, en tant que procédure collective, la convention donne une solution à un problème d'incertitude. Or toute interprétation privée va constituer une information sur la convention, que d'autres adopteurs reçoivent, et qui peut être contradictoire avec la procédure commune supposée. Par exemple, si un grand nombre d'automobilistes roulent à gauche, pour des raisons diverses et qui leur sont propres, un éventuel adopteur de la convention peut s'interroger sur la validité d'une convention inverse. Et l'anarchie se communique...

1.1.2. Notion de complexité

Il est clair alors qu'il existe un équilibre tolérable, c'est-à-dire compatible avec le maintien du système conventionnel, entre l'information qu'émet la convention et l'interprétation que l'adopteur peut en faire. Chaque convention donnée est ainsi caractérisée par un niveau de *complexité*. Nous l'entendons dans le sens strict défini par la théorie du système, c'est-à-dire comme la quantité d'information émise par un système, en tant que structure [1]. Par exemple et en première approximation, si on l'assimile à un livre décrivant les situations d'incertitude dans lesquelles peuvent se trouver les adopteurs et les solutions conventionnelles adéquates, on dira que la convention est d'autant plus complexe que le livre est volumineux. Elle décrira en effet avec précision des cas d'applications innombrables, et, à la limite, elle pourra décrire *tous* les cas de figures possibles. Intuitivement, on en déduit que plus la convention est complexe, parce qu'elle communique de nombreux messages aux adopteurs sur ses règles, moins ceux-ci ont d'espace (et de nécessité) pour l'interprétation. Si le livre de la métaphore précédente se réduit à une seule page ou un seul principe (complexité faible), les individus auront à interpréter largement son application. Si au contraire, il décrit toutes les situations imaginables, il est évident que l'interprétation des adopteurs sera nulle. Complexité et interprétation évoluent en sens contraire. Ce qu'il est aisé de montrer formellement (encadré 4-C).

1. Compte tenu de la polysémie sur et autour du terme, nous soulignons que, durant tout l'exposé, il faut entendre complexité comme une quantité d'information (inversement corrélée à la variété du système, c'est-à-dire au nombre d'états qu'il peut prendre), et non dans l'acception floue de "système comportant de nombreuses interactions". Cette référence théorique est capitale pour entendre l'utilisation que nous faisons de la notion sur l'analyse des conventions.

Encadré 4-C Complexité et interprétation

De [1], on tire :

$$H_c = H_{max} - \sum_{i=1}^{P}(h_i) \text{ avec } H_c \geq 0$$

Si $h_i \rightarrow 0$, avec H = cte, alors $H_c \rightarrow H$, c'est-à-dire le maximum.
On voit que, à degré d'information totale donné, H_c est d'autant plus faible, que l'interprétation qu'en font les agents est élevée et *vice versa*. Il est important de conserver à l'esprit que ce que l'on appelle "système conventionnel" en tant qu'ordre collectif spontané, est l'ensemble composé de H_c et h_i. Le premier terme n'en donne que l'information communiquée par la procédure en tant que système.

1.1.3. Un critère d'analyse comparée

Grâce à l'analyse de la complexité, nous pouvons caractériser les systèmes conventionnels que nous observons. En effet, parce que le concept articule le tout et la partie, holisme et individualisme méthodologique, la convention se définit par un couple complexité/interprétation [formellement $(H_c ; h_i)$]. En opposant les deux extrêmes on peut en déduire deux cas limites.

1. Celui pour lequel la complexité de la convention est maximum, et l'interprétation par les agents minimum. La convention est si riche, qu'il n'y pas d'espace pour que les agents aient à interpréter la pertinence de son application. Elle "s'occupe de tout". Appelons ce type "monocentré". La cristallisation que forme la convention est en effet maximum.

2. Celui, au contraire, pour lequel la complexité tend vers zéro. La convention émet l'information la plus faible (elle énonce simplement qu'il existe une règle commune par un principe unique), laissant à l'interprétation des individus la responsabilité de son application. Il s'agit d'une convention "*polycentrée*". Nous sommes toujours dans un cadre conventionnel, tant qu'il y a maintien d'une rationalité mimétique et récurrente. Dans ce cas particulier, c'est la convention *en tant que système*, qui est réduite au minimum.

Le schéma 4.2 permet de visualiser nos deux extrêmes.

L'analyse de la stabilité des conventions peut donc se faire en fonction d'un spectre borné par ces deux cas. Cela nous permet d'avancer dans le repérage de la convention comme outil d'analyse. Système d'information composé par les adopteurs, elle possède un degré de *complexité* plus ou moins grand, dont la mesure sera un élément clé pour la suite de l'exposé. Nous pouvons enrichir la définition générale.

Schéma 4.2a. – *Convention monocentrée*

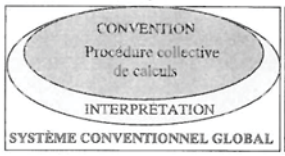
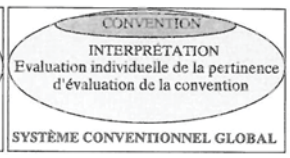


Schéma 4.2b. – *Convention polycentrée*



Une convention est une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes en délivrant une information, plus ou moins complexe sur les comportements mimétiques, de telle manière que l'interprétation de cette information par les adopteurs ne remette pas en cause la procédure collective.

1.1.4. Remarque sur le lien avec la théorie micro-économique standard

Notons que nous pouvons clairement exprimer la différence entre la représentation de la micro-économie standard et celle qu'avance la théorie des conventions. Pour la première, il n'y a pas de *cristallisation* de procédures communes de comportements et donc d'émission d'information par elle. Tout se passe comme s'il n'y avait que de l'interprétation des individus, puisqu'ils sont réputés *autonomes*. Comme nous l'avons fait au chapitre précédent, il est possible de considérer que c'est parce que l'économie standard nie les situations d'incertitude, qu'elle néglige l'importance des conventions.

Mais on peut formuler, à présent, une autre analyse. L'autonomie des individus peut se comprendre, en effet, comme un cas particulier de la théorie des conventions qui est plus générale : celui où la complexité de la convention tend vers zéro [formellement, l'économie standard se traduit par le couple $(0 , h_i)$ avec $h_i = H_{max}$]. Cela signifierait que le marché est une convention particulière de complexité très faible, c'est-à-dire n'émettant qu'une seule information partagée : il existe un marché, l'interprétation privée des agents faisant le reste. La convention est de type *polycentrée*.

Ainsi, il n'y aurait pas de rupture entre les écoles mais, au contraire, une généralisation. Celle-ci aurait pour avantage de tenir compte des remarques des théoriciens de l'économie de marché eux-mêmes, lorsqu'ils affirment qu'il ne peut y avoir de marché sans règles sociales préalables à commencer par la croyance partagée dans l'existence du marché [le "*doux commerce*" de Montesquieu, bien sûr Smith et Hayek, Lachman (1963) p.66, Buchanan (1975), Chapitre 7].

2. Morphologie des conventions

L'introduction de la notion d'interprétation en parallèle à celle de la convention permet de renouveler la logique et l'utilisation pratique que l'on peut faire du concept. Il ne s'agit pas, en effet, d'étudier celui-ci comme un pur phénomène agrégatif, dont l'existence est liée à la comptabilisation d'un nombre suffisant d'adopteurs. La convention possède une *structure* qui détermine le rapport entre complexité (collective) et interprétation (individuelle). C'est donc elle qu'il nous faut observer. Conformément au vocabulaire de la théorie du système, nous appellerons *morphologie*, la structuration de la convention en tant que système d'information. En d'autres termes, le comportement des acteurs affirme la convention, mais celle-ci existe aussi en tant que forme matérielle que l'on peut décrire en tant que telle. Si le chapitre précédent nous a permis de comprendre la fonction des conventions (analyse fonctionnelle), il s'agit à présent d'examiner leur contenu (analyse organique).

Le problème de chaque adopteur consiste à être informé de l'existence de procédures collectives (conventionnelles) de résolution de certains dilemmes. Aussi deux types d'information lui sont communiqué. Le premier composé de messages explicites l'informe sur le but, la composition, sur "ce qu'est la convention", à quoi elle sert, ce qu'elle résout, qui l'adopte. Nous parlerons de son *énoncé*. Le second type porte sur la manière dont est véhiculée l'information entre les adopteurs. Une convention est, en effet, un phénomène de comportement mimétique, des individus en relation. Les modalités de cette mise en relation constituent un *dispositif matériel* qui assure le transfert de l'information entre eux, et donc l'existence concrète de la convention. Etudions-les tour à tour.

2.1. L'énoncé, générateur d'information

Dans une référence foucaldienne, on peut dire qu'une convention "ça parle". Les adopteurs reçoivent des messages, émis de façon impersonnelle et non intentionnelle, sur l'existence de la convention. Tel est le contenu de l'énoncé : une émission de signes qui informent l'individu sur la solution que la convention est susceptible d'apporter à une situation d'incertitude. Ils signalent à l'adopteur ce que sont supposés faire, de manière mimétique, tous les adopteurs de la convention. La convention est de ce fait un *discours* que l'on peut repérer comme tel.

On définira donc l'énoncé comme l'ensemble des signaux d'appartenance émis pour définir les conditions d'adoption d'une convention.

2.1.1. *Contenu de l'énoncé*

A la suite des travaux de Boltansky et Thévenot (1987) sur le contenu des accords sociaux, nous proposons trois clés permettant de cerner le contenu d'un énoncé, quel qu'il soit. Il s'agit, si l'on préfère, de trois items qui peuvent permettre une étude systématique des énoncés, en répondant aux questions : à quoi sert la convention ? Qui l'adopte ? Qui ne l'adopte pas ?

1. Le principe commun

Une convention, comme procédure et système de règles, construit un comportement commun. Il y a donc un principe téléologique qui caractérise son objet, et fait l'unité : appelons-le *principe commun*. Il indique le problème que la convention résout de manière procédurale, ce qui est considéré comme "bon" (positif) par la procédure collective, et met donc en évidence pourquoi la convention est adoptée. Par exemple : la sécurité sur la route est supposée le principe commun à tous les adopteurs d'une conduite à droite, ce qui permet d'opposer le *bon* conducteur (celui qui est dans la norme) au chauffard.

2. La distinction entre les adopteurs

Une convention est formée d'une population d'adopteurs. Des modalités décrivent cette population : elles définissent la *distinction* qui procure les caractéristiques discriminant, entre eux, les individus adoptant la convention.

> Par exemple : Dans la population des automobilistes, les différentes catégories de conducteurs (poids lourds, chauffeurs de taxis, véhicules prioritaires, etc.), mais aussi la police de la route, le personnel de sécurité routière etc. qui tous, concourent d'une manière ou d'une autre, à faire de la convention une hiérarchie dans laquelle l'adopteur peut se situer.

3. La sanction

Une convention possède une limite : appelons-la *la sanction*. Elle informe sur les conditions d'adhésion et d'exclusion de la population d'adopteurs. Dans notre exemple : les formules d'amendes, le permis de conduire, etc.

Principe commun, distinction, sanction balisent une grille de lecture de l'énoncé de la convention. On peut repérer, par elle, comment celle-ci "parle" en utilisant des "mots d'ordre", des principes écrits, des règles de droit [1], des discours etc., un ensemble de signes organisés. Le but est de pouvoir lire cette signalisation selon une méthodologie comparable pour toute convention, qui décrit trois angles d'analyse du processus mimétique.

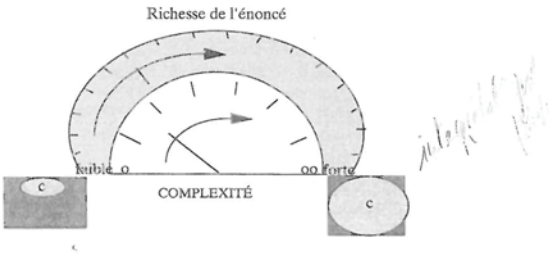
Question	Elément de l'énoncé	Contenu
En quoi est-il souhaitable d'adopter la convention ?	Principe commun	Présente les valeurs partagées par les adopteurs.
Qui sont les adopteurs ?	Distinction	Présente la hiérarchie de la population des adopteurs.
Comment devient-on adopteur ou est-on exclu ?	Sanction	Décrit la limite entre ceux qui sont dans la convention et ceux qui n'y sont pas.

2.1.2. *Enoncé et complexité*

Faisons le lien entre l'énoncé et cette unité de mesure que constitue la complexité de la convention. L'accroissement de la richesse de l'énoncé (émission des signes nombreux, de textes, avec des nuances sémantiques, un vocabulaire précis *etc.*) conduira naturellement à celle de la complexité de la convention. Plus l'énoncé décrit de cas de figures, plus il émet un message riche, à contenu important, qui limite l'interprétation des individus, en lui donnant des réponses nombreuses. Une convention à énoncé simple, par exemple binaire (la conduite se fait à droite) laisse à chaque adopteur le soin de vérifier la pertinence de son application et donc de l'interpréter [2]. Au fur et à mesure que l'énoncé se complique, devenant plus minutieux, décrivant davantage le fonctionnement de la convention, ses acteurs, ses sanctions, la complexité se fait plus grande. L'interprétation se trouve limitée en raison contraire. Ainsi, un livre composé d'une maxime, énoncé peu riche et permettant une interprétation presque infinie, s'oppose à un livre décrivant soigneusement une situation (une technique particulière par exemple) et donc limitant au minimum l'interprétation des adopteurs [1].

Le schéma 4.3 permet de visualiser de manière ludique ce premier résultat.

Schéma 4.3. – *Lien énoncé-complexité*



2.2. Le dispositif : épreuve matérielle de la convention

Une convention n'est pas qu'un discours. Ce sont des relations concrètes entre les adopteurs, des canaux de communication etc., tels que l'adoption mimétique de la convention se *matérialise* dans l'espace. C'est ce que nous appellerons un dispositif matériel. Celui-ci détermine les conditions *pratiques* de transfert de l'information entre les individus qui participent au processus mimétique. On voit que ce qui nous importe, à présent, ce n'est pas le contenu sémantique de l'énoncé, ce sont les formes concrètes de son transfert.

Métaphoriquement, on dira que l'énoncé nous donne la richesse du vocabulaire, tandis que le dispositif nous renseigne sur l'utilisation de la syntaxe : les mots sont-ils répétés ? Selon quelles formes de phrases ? etc.

2.2.1. *Contenu du dispositif matériel*

Comme pour ce qui concerne l'énoncé, on se propose de repérer le dispositif grâce à une grille d'observation logique, et généralisable à toute convention. Elle permet de cerner trois critères : comment les adopteurs entrent en contact, comment ils communiquent leur adoption, comment ils arrangent des contrats au sein de la convention.

1. Les adopteurs sont-ils souvent en contacts ?

La fréquence des *contacts* entre eux leur permet de vérifier "physiquement" l'existence de la convention (ou son absence). Il s'agit d'une mise à l'épreuve de celle-ci par observation de la conduite d'autres acteurs. Le contact avec d'autres adopteurs est le meilleur moyen, en effet, de contrôler le phénomène d'imitation des comportements. Par exemple, il est d'autant plus clair que la conduite se fait à droite sur une route où la circulation est dense, et d'autant moins sur une piste déserte où la probabilité de rencontrer une autre voiture est faible.

2. Standardisation de la diffusion de l'information entre les adopteurs

Pour communiquer aux autres l'adoption de la convention, l'adopteur envoie un signal prouvant que son comportement est *conforme*. Or la technique utilisée pour envoyer ce message est un facteur contraignant la convention. En effet elle peut transférer beaucoup d'information, sujette donc à un décryptage difficile, ou au contraire, une information standardisée, dont la signification est immédiatement compréhensible pour les autres adopteurs.

Faisons une expérience et supposons, par exemple, que pour montrer qu'ils sont bien adopteurs d'une certaine convention, des individus communiquent de manière standardisée, en allumant une lampe rouge devant eux. Lampe rouge, il y a adoption, lampe éteinte, pas d'adoption. On conçoit que, quelle que soit la richesse de l'énoncé, le véhicule du message, à l'arrivée, est si simple, que l'information émise par la convention en est réduite au nombre de lampes allumées. Si la même preuve d'adoption était véhiculée par un média non standardisé, par exemple la prise de parole, on imagine aisément des informations plus subtiles. Le sens des mots, les nuances sémantiques *etc.* vont peser lourdement. On en déduit que l'utilisation de *techniques* reproduisant à l'identique un message, est un élément important d'analyse de la convention. Elle standardise plus ou moins les relations entre les adopteurs.

---

1. Nous sommes en présence d'une convention, dans la mesure où c'est la libre adhésion des individus qui la maintient, et non le caractère impératif de la loi. Penser le contraire c'est prendre l'effet pour la cause. Le droit n'est qu'une manifestation de la convention et non l'inverse. On n'impose pas une convention à des adopteurs, sinon il ne s'agit pas d'une convention mais d'une contrainte. Au contraire, c'est parce que les adopteurs acceptent la convention qu'ils acceptent la règle de droit. Ainsi, aucune loi ne peut contrebalancer la disparition d'un consensus sur elle : le cas échéant, elle ne s'appliquera pas. C'est la conduite à droite qui implique la rédaction d'un code de la route, et non le contraire.

2. On remarquera que si, selon notre hypothèse, l'économie standard se fonde sur le principe que le marché est une convention à complexité très faible, il est normal que son énoncé soit réduit au minimum, c'est-à-dire au seul principe "Laissez faire". Rappelons l'anecdote fameuse. Au Dauphin, s'interrogeant sur la difficulté de gouverner "Eh ! Que feriez-vous Monsieur si vous étiez Roi ?", Quesnay répond "Je ne ferais rien" "Et qui gouvernerait ?" "Les

(suite note 2 p. 111) lois" répond Quesnay (Weurlersse cité par P. Rosanvallon, (1989) p. 82). On ne peut pas dire avec autant de clarté que le marché, en tant que structure, n'a rien d'autre à énoncer que son existence. C'est une convention à complexité quasi nulle.

1. On ne peut que renvoyer le lecteur aux travaux de sémiologie, notamment U. Eco, (1992), *Les limites de l'interprétation*, Grasset ; mais aussi au merveilleux texte de Borgès, la Bibliothèque de Babel, *in Fictions* (Folio), qui pousse jusqu'au vertige l'hypothèse d'une richesse infinie du contenu d'un texte, une suite de livres qui contiendrait *toutes* les combinaisons possibles de sens.

3. Le degré de tolérance à la négociation

Une convention n'est pas un impératif catégorique immuable qui exclut sa discussion. Nous ne parlons pas de l'interprétation, qui concerne l'évaluation pratique que chaque individu fait pour ajuster son comportement (*cf.* ci-dessus). Nous voulons dire que, dans le cadre de ses règles, elle peut admettre l'existence d'une *négociation* entre les sujets sur ses modalités d'application, sans que la nature conventionnelle de l'accord soit remise en question. Il sera donc intéressant d'observer comment la convention organise sa propre application. Admet-elle des négociations entre les adopteurs les conduisant à pouvoir établir des protocoles d'arrangement locaux (comme si elle autorisait du "jeu" dans sa mécanique) ? Ou, au contraire, prévoit-elle que toute négociation ne peut se situer qu'au niveau général du système et donc n'évoluer que globalement ? En d'autres termes, *ce sont les formes de contrats qu'autorise la convention* qui seront ainsi observées. Notons bien que ces contrats ne définissent pas les règles du jeu, qui sont conventionnelles (y compris donc la possibilité de contracter), mais les conditions de leur application entre deux ou plusieurs individus [1].

La fréquence des contacts, leur standardisation, la tolérance à la négociation dans le cadre conventionnel nous donnent des éléments d'analyse du dispositif matériel. Ils complètent la grille de lecture de l'énoncé, en permettant une analyse systématique de la convention cette fois en tant que structure concrète.

Question	Dispositif	Contenu
Comment les adopteurs se reconnaissent-ils ?	Fréquence des contacts	Permet de renouveler l'expérience de la convention
Comment communiquent-ils leur adhésion ?	Degré de standardisation des contacts	Homogénéise l'expression de l'adoption.
Quelle est la possibilité d'ajustement contractuel dans la convention ?	Tolérance à la négociation	Définit la possibilité d'arrangements locaux dans le cadre conventionnel.

1. Il convient de bien distinguer la notion d'interprétation et celle de négociation. La première concerne l'individu souverain et sa capacité à apprécier l'utilisation de la convention comme procédure cognitive. La négociation, au contraire, se situe *dans* le cadre de la convention et en est un des éléments constitutifs. Elle définit la latitude conservée aux adopteurs de construire ensemble les règles d'application d'une convention qu'ils adoptent. Cette capacité leur est donc conférée... conventionnellement.

2.2.2. Dispositif et complexité

Comme nous l'avons fait pour l'énoncé, nous pouvons établir un lien entre le dispositif matériel et le niveau de complexité de la convention. Conformément à la théorie des systèmes, on sait que, techniquement, pour observer les modalités de transfert de l'information, il est possible d'observer le nombre de fois qu'un *même* message est transmis dans le système. C'est ce que l'on appelle sa *redondance*. Bien que facilement formalisable (encadré 4-D), la notion peut rester intuitive. Supposons qu'une convention énonce un message ("le sens de la conduite est la droite"). Plus ce message est répété à l'identique, donc *redondant*, plus cela signifie que la convention émet une information faible mais renouvelée. C'est l'effet du slogan, martelé un grand nombre de fois : message simple, répétition forte. De manière générale, la redondance varie en sens contraire de la complexité [Atlan 1979 p. 49]. Une bonne illustration de cette notion fondamentale de la théorie du système est donnée par la métaphore du livre : combien de fois un même mot apparaît-il dans un livre ? Si ce mot est répété au point de former tout le texte, la *redondance* est maximum, c'est-à-dire tend vers 1 (un seul mot compose tout le texte). L'information émise par le livre est quasi nulle. Le raisonnement est symétrique si aucun mot n'est jamais répété : la redondance est nulle. Le texte émet, par conséquent, le maximum d'information possible (i.e. il atteint son niveau maximal de complexité puisque tous les mots qu'il utilise sont différents).

Encadré 4-D Qu'est-ce que la redondance d'une convention ?

De manière générale, la notion se définit par : $R = \frac{H_m - h}{H_m}$ avec H_m l'information maximale, h l'information émise par le système). En adaptant selon nos notations nous pouvons écrire :

$$R = \frac{H_{max\,i} - H_c}{H_{max\,i}}.$$

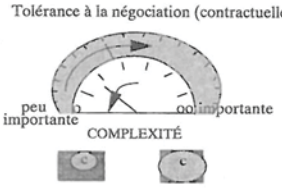
La redondance est comprise dans l'intervalle [0, 1]. Elle mesure l'écart entre l'information *maximale* et l'information émise, par la convention, en tant que système. En d'autres termes, elle mesure la complexité du système. En effet, si $Hc \rightarrow H$, alors $R \rightarrow 0$. L'information ne se répète pas dans une convention complexe. Au contraire, si $Hc \rightarrow 0$ alors, $R \rightarrow 1$, la répétition de l'information est maximale.

Il sera alors possible de faire le lien entre le dispositif matériel et la complexité. Tous les éléments qui contribuent à augmenter la répétition de l'information, autrement dit la *redondance*, diminueront la complexité de la convention et *vice versa*.

1. L'accroissement du nombre de contacts entre les adopteurs : ceux-ci obtiennent, de ce fait, une expérience importante de la convention, qui n'a donc pas besoin d'être complexe. Par exemple, sur une route très fréquentée, le grand nombre de voitures justifie *physiquement* la convention "rouler à droite", sans qu'elle ait besoin d'être très sophistiquée.

2. La standardisation de l'information tend à augmenter sa redondance. Comme tous les adopteurs communiquent entre eux par des médias identiques et standards, il est clair que les messages vont se trouver d'autant plus répétés. Dans notre exemple précédent, si l'adoption de la convention se traduit par l'éclairage d'une lumière rouge, on conçoit aisément que la diversité de l'information va être réduite (lumière allumée, lumière éteinte), la répétition importante et, finalement, la complexité de la convention faible. On peut s'en convaincre en imaginant que, au contraire, l'adoption de la même convention se communique par une prise de parole de chaque adopteur !

3. Enfin, plus la négociation entre les adopteurs est tolérée, moins la convention est complexe. En effet, elle confie aux adopteurs le soin de discuter l'application des règles localement, et n'a donc pas besoin de les définir avec précision, en tant que système d'information. Imaginons, par exemple, une convention dont le seul énoncé serait "le sens de la conduite et de la priorité est la droite". Toute l'application se ferait par la négociation, au niveau des adopteurs (route étroite, taille des véhicules, pouvoir des conducteurs, etc.). A complexité faible, correspond, donc, un fort degré de négociation et *vice versa*.



Ainsi peut-on faire le lien entre la description de la convention et sa complexité (tableau 4.1.).

Tableau 4-1. – *Lien entre dispositif et complexité*

		Complexité
Fréquence des contacts	Nombreux Peu nombreux	Faible Forte
Degré de standardisation des contacts	Elevé Bas	Faible Forte
Tolérance à la négociation contractuelle	Importante Peu importante	Faible Forte

*
* *

Nous sommes partis de l'hypothèse que la convention, en tant que procédure collective, forme un système. Pour comprendre une convention, il faut donc conserver à l'esprit l'existence simultanée 1) de la convention comme structure d'information organisée 2) d'individus qui agissent de manière mimétique, et interprètent celle-ci. Le tout forme la procédure commune de comportement. De fait, la théorie des conventions propose de considérer que les comportements individuels, tout en restant autonomes, se *cristallisent* parfois dans des formes qui persistent au-delà d'eux, et qu'il faut donc étudier pour elles-mêmes.

Si nous récapitulons les résultats obtenus, nous nous trouvons en possession d'une grille de lecture qui utilise l'analyse classique des systèmes en repérant ses caractéristiques fonctionnelles et organiques [Le Moigne 1982].

↓ CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES SYSTÈMES ↓					
CARACTÉRISTIQUES FONCTIONNELLES			CARACTÉRISTIQUES ORGANIQUES		
But	Composition	Limites	Echange d'information	Homogénéité de l'information	Degré de liberté
Principe Commun	*Distinction*	*Sanction*	*Fréquence des contacts*	*Standardisation des contacts*	*Tolérance à la négociation*
ÉNONCÉ			DISPOSITIF		
↑ APPLICATION AU CONCEPT DE CONVENTION ↑					

Cette grille offre l'avantage de pouvoir s'appliquer à toute convention et, de ce fait, de permettre, d'une part, l'ancrage de leur étude dans le concret, d'autre part des comparaisons entre elles.

Une convention s'appréhende donc à travers sa *morphologie*. Sa définition générale devient :

Une convention est une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes. Elle délivre un *énoncé*, information sur les comportements mimétiques des adopteurs, et se réalise dans un *dispositif matériel* de telle manière que l'interprétation de cette information demeure compatible avec le maintien de la procédure collective.

A chaque étape, nous avons pris soin de décrire le lien entre les éléments constituant la convention, et la complexité de celle-ci. La *complexité* est, ainsi, une notion unificatrice. Elle permet de repérer comment la variation d'une composante de la convention peut jouer, en réaction, sur toutes les autres, en passant par une modification de la complexité générale. De ce fait, la convention n'est plus un pur problème abstrait. C'est une forme matérielle, on serait tenté de dire "vivante", qui évolue, se modifie ou dégénère. Aussi, ses traits morphologiques étant établis, nous pouvons explorer l'analyse de sa dynamique.

3. Fondements théoriques pour une dynamique des conventions

Si le lecteur a admis que la convention était une construction des comportements des adopteurs et en même temps une structure d'information sur leur comportement, il lui viendra immédiatement à l'esprit que les structures conventionnelles ne sont pas figées. Leurs évolutions dépendent en effet de celles des comportements des adopteurs. Si ceux-ci se modifient de manière significative, toute la convention s'en trouvera modifiée.

Aussi, puisqu'une convention est un système d'information, comprendre son évolution dans le temps revient à étudier la variation de sa complexité. En effet, cette dernière est un bon indicateur de l'état du système. Or nous avons relié, avec elle, tous les éléments constituant la convention. Il est alors possible d'analyser la convention comme un système dynamique, dont la modification d'un élément entraîne une conséquence générale. Exposons tout d'abord les principes généraux qui expliquent que les conventions évoluent (3.1) avant de présenter des figures types décrivant cette évolution (3.2).

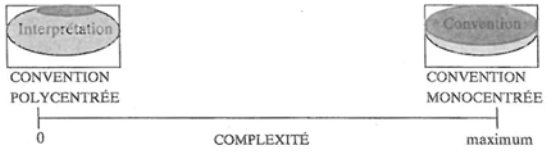
3.1. Les principes de la dynamique des conventions

La logique la plus élémentaire nous invite à savoir que pour analyser le mouvement d'un objet, il faut connaître : 1) son état initial, et son état final, 2) la contrainte qu'il subit, 3) sa fonction de comportement, c'est-à-dire la logique interne qui le fait réagir à cette contrainte. Clarifions ces trois principes pour comprendre la dynamique des conventions.

3.1.1. L'analyse de la complexité propose une grille de repérage de la dynamique

Le meilleur moyen pour repérer les états initial et final d'une convention, consiste à observer l'évolution de sa complexité. Encore faut-il posséder un système d'évaluation qui permette la comparaison. Or précédemment, nous avons présenté deux cas extrêmes composant deux figures "pures", rigoureusement opposées. Dans le premier, il s'agit d'une convention "*monocentrée*", (complexité maximum, donc interprétation minimum), dans le second, d'une convention "*polycentrée*", (interprétation forte et la complexité de la convention minimum). Ces cas peuvent servir à baliser les limites d'un spectre dans lequel situer les conventions (schéma 4.4.).

Schéma 4.4. – *Un cadre d'analyse de la complexité*



Entre ces cas, on peut donc observer comment une convention évolue, en se déplaçant plutôt dans le sens ou l'autre d'une de ces deux formes pures.

Or, nous savons que nous pouvons mettre en relation tous les éléments constitutifs d'une convention, avec la notion de complexité. En effet, ils participent tous, indépendamment, à son augmentation ou à sa diminution, comme nous l'avons montré à la section précédente (tableau 4.2.).

Tableau 4.2. – *Lien entre morphologie et complexité*

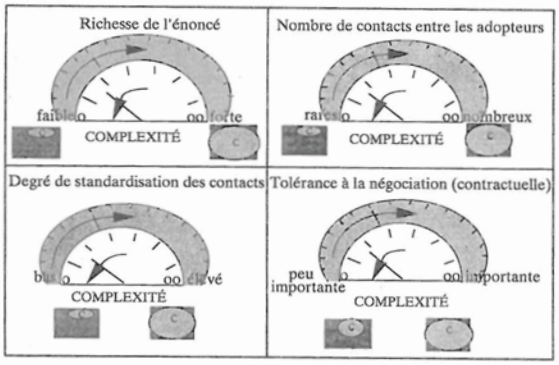
Enoncé	Contacts entre les adopteurs	Degré de Standardisation	Négociation entre sujets autorisée	Complexité	Interprétation versus convention
Limité	Nombreux	Elevé	Importante	Faible	Interprétation
Riche	Peu nombreux	Bas	Peu importante	Forte	Convention

Au total, nous pourrons donc repérer l'état initial et l'état final en observant leur position sur le spectre borné par les deux conventions pures. D'autre part, nous pourrons faire le lien entre la modification de la morphologie et l'évolution de la complexité.

Reprenons, par exemple, la convention canonique "la conduite se pratique à droite". Dans un premier temps nous supposons que l'énoncé se réduit à cette seule injonction. Le dispositif est constitué de contacts nombreux, standardisés (une automobile se trouve à droite ou à gauche d'une chaussée à deux voies) et la négociation est possible, bien que rare. Au fur et à mesure que le réseau routier se développe, les contacts deviennent moins nombreux. Ils se répartissent sur des routes très différentes, en taille comme en fréquentation. L'énoncé de la convention s'enrichit en détaillant les situations, la distinction des adopteurs, les sanctions. Un code de la route voit le jour, puis un permis de conduire. On voit se complexifier la convention au détriment de l'interprétation individuelle. Elle se déplace vers une forme plus monocentrée. En même temps, on constate que *concrètement* des éléments de l'énoncé et du dispositif (les contacts) ont évolué dans le sens de cette complexification.

Cet exemple trivial mais imagé, nous permet d'appréhender ce que peut être le principe d'analyse de l'évolution d'une convention : globalement un déplacement de la complexité sur un axe borné, analytiquement la modification de sa morphologie.

Ce que nous permettent de visualiser, pour faire image, les quatre cadrans de contrôle de la complexité :



3.1.2. Suspicion de convention

La question qui se pose alors est : pourquoi une convention évoluerait-elle ? En effet, s'il s'agit d'une procédure évitant l'incertitude, donc stable, elle devrait se maintenir comme telle indéfiniment.

Pour comprendre cela, il faut revenir à la définition de base. Une convention est un processus d'auto-organisation spontané, résultat d'un mimétisme rationnel. Au chapitre précédent, nous avons insisté sur le fait que cette solution n'est pas bonne *en soi*, mais à la condition qu'elle est partagée par une population suffisante. Puis nous avons montré que pour l'individu, il importe de posséder une information suffisante sur la convention, pour qu'il soit assuré de la généralisation du processus mimétique.

Imaginons que surgisse une nouvelle information lui indiquant que le comportement généralisé n'est pas celui qu'il croyait, mais son contraire. Par exemple, le sens de la conduite n'est pas à droite mais à gauche. Il en constate des signes, des comportements etc. La convention précédente devient, dès lors, suspecte.

On appellera *suspicion de convention* l'information qui tend à sa remise en cause. Formellement, il s'agit de l'irruption, dans le même système conventionnel, d'une information différente sur les comportements collectifs (encadré 4-E).

Encadré 4-E La suspicion diminue la complexité de la convention

Soit H_c la complexité de la convention. On sait que la complexité globale est $H = H_c + \Sigma h_i$. Si une information intervient dans le même système conventionnel, on la notera H_s. Comme cette information dit la même chose que H_c sur les comportements, on aura, au total, $H = H_c + \Sigma h_i + H_s$.

Soit $H_c = (H - h_i) - H_s$

Formellement, tout se passe comme si la suspicion venait éroder la complexité de la convention. On remarque que tout "bruit" extérieur ne signifie pas une offensive contre la convention. L'importance relative de H_s par rapport à H_c est cruciale. C'est ce que nous discuterons plus loin.

La suspicion peut naître de deux manières :

1. Soit de manière *exogène*, elle apparaît dans l'environnement du système conventionnel. Par exemple, dans un pays où la conduite se fait à gauche, l'ouverture au monde extérieur et la contradiction avec d'autres normes introduit une suspicion sur le bien fondé de cette convention.

2. Soit de manière endogène. Dans ce cas, ce sont les contradictions dans la morphologie de la convention qui font naître des doutes chez les adopteurs qui, de proche en proche, peuvent se généraliser. Par exemple, dans un pays où l'état des routes oblige objectivement à rouler "au mieux", une suspicion peut émerger sur la pertinence de toute convention de conduite (à droite), compte tenu de son impraticabilité.

La convention est bien un processus stable. Mais non une structure figée. Constituée par les comportements des adopteurs, elle peut évoluer en même temps que se diffuse un *doute* quant à son bien fondé. La *suspicion de convention* imprime ainsi une contrainte sur celle-ci. Elle est le principe expliquant sa dynamique.

3.1.3. *Notion de cohérence*

Reste à établir une fonction de comportement, qui expliquerait comment la convention *réagit* à la contrainte. En tant que système, la convention obéit au principe élémentaire de sa propre conservation.

> "Lorsque varient, dans certaines limites, les conditions qui déterminent la causalité locale en chaque point du chemin emprunté, le système se comporte de façon à préserver certaines de ses caractéristiques 'essentielles'." Comme le disait Bichat "la vie est l'ensemble des processus qui s'opposent à la mort" ; ou comme le dit F. Jacob "le rêve d'une bactérie, c'est de produire d'autres bactéries"" [Delattre 1985, p. 549].

La question est de savoir au nom de quoi la convention se conserve (ou non), lorsqu'elle est remise en cause par une suspicion. Nous savons qu'une convention existe dans la mesure où elle émet une information *convaincante* sur la réalité du processus mimétique (*cf.* ci-dessus). On peut en déduire que lorsque deux conventions (ou une convention et sa suspicion) sont mises en compétition, c'est celle qui donne l'information la plus convaincante qui l'emporte. En effet, ce n'est pas la solution qui importe à l'adopteur (rouler à droite plutôt qu'à gauche, par exemple) mais la croyance sur la généralisation du processus, donc la conviction que tel est le cas.

Or une convention est d'autant plus convaincante qu'elle est *cohérente*. Nous appellerons *cohérence* le fait que les éléments de sa morphologie ne sont pas contradictoires ou *dissonants* entre eux. Dire que deux éléments ne sont pas contradictoires revient à dire qu'ils n'émettent pas des informations opposées qui brouilleraient les observations des adopteurs. Ou, en se servant de nouveau de la notion de *complexité*, on peut dire que des éléments sont en cohérence s'ils ne tirent pas celle-ci dans des sens contraires, l'un tendant à l'augmenter, l'autre à la diminuer. Ils assurent alors la *force de conviction* de la convention. Par exemple, dans la convention rouler à droite, imaginons que l'énoncé soit très riche, décrivant minutieusement d'innombrables cas d'application, et en même temps, que la négociation entre les automobilistes soit largement tolérée. On a une absence de cohérence entre un énoncé augmentant la complexité et un dispositif la diminuant.

On peut donc conclure que lorsque deux conventions sont en compétition, ou lorsqu'une convention est remise en cause par une suspicion, la plus cohérente l'emporte sur la moins cohérente. Pour se conserver, la convention modifie donc sa morphologie, de manière à atteindre une cohérence interne au moins comparable à celle de la suspicion qui la contraint. Elle devra donc changer les éléments de sa morphologie en conséquence. On voit se dessiner une logique de la dynamique des conventions.

*
* *

Nous possédons les trois principes qui permettent d'analyser la dynamique des conventions. 1) Les états initial et final sont repérables par comparaison de la complexité avant et après l'évolution. 2) La contrainte interne ou externe est donnée par la suspicion de convention. 3) La fonction de comportement est la maximisation de cohérence sous contrainte de suspicion.

Le tableau 4.3 résume ces résultats. Dans la dernière colonne nous avons placé les postulats de comportements relatifs aux calculs des individus tel que les présente la théorie économique standard. Ils permettront ainsi une comparaison entre ce que l'on pourrait appeler l'économie des calculs autonomes et l'économie des conventions qui généralise celle-ci.

Tableau 4.3. – *Comparaison entre micro-économie standard et conventionnaliste*

	Economie des conventions		Economie des calculs autonomes
Repérage des états initial et final	Variation du degré de complexité	Repérable relativement aux cas extrêmes de convention monocentrée et polycentrée.	Variation du niveau de profit
Contrainte	Suspicion	Donne une information différente sur le mimétisme des comportements	Budget
Fonction de comportement	Maximisation de la cohérence relative	La convention évolue en augmentant sa cohérence de manière à atteindre celle de la suspicion.	Maximisation du profit relatif

3.2. *Dynamique des conventions*

A présent que nous possédons les moyens logiques d'analyse, montrons comment les conventions peuvent évoluer lorsqu'elles sont contraintes par une suspicion.

3.2.1. *Trois formes d'évolution*

La recherche de formes canoniques d'évolution a été proposée par les économistes des conventions [Orléan et Boyer 1991, ou Eymard Duvernay commentant White 1987]. Elle a pour but de cerner, dans un minimum de cas typiques, les mutations possibles, de manière, là encore, à faciliter l'observation des phénomènes par une grille de référence.

Quelles que soient les formes que l'on obtient et les démonstrations que l'on opère, on ne peut que retomber sur trois cas logiques simples. Ceux que, dans un autre contexte, Hirschman (1970) a identifié sous les termes *exit*, *loyalty* et *voice*. 1) *Exit*, il y a sortie des règles du jeu, 2) *Loyalty*, on se maintient au contraire dans ces règles, 3) *Voice* s'apparente à un "bricolage" pour adapter les règles aux contraintes.

Mutatis mutandis, ces trois cas sont applicables pour décrire les figures de la dynamique des conventions :

1. On dira qu'il y a *effondrement* lorsque la convention disparaît sous l'effet de la suspicion. La population bascule globalement (*exit*) dans la suspicion, celle-ci devenant alors la nouvelle convention.

2. Au contraire, il y a *résistance* quand la suspicion n'arrive pas à s'imposer. L'information apportée par la suspicion ne convainc pas les adopteurs (*loyalty*). Un cas particulier est représenté par *le fractionnement* : la population des adopteurs se scinde en deux, l'une adoptant la suspicion comme nouvelle convention, l'autre demeurant fidèle à l'ancienne.

3. Pour ce qui concerne "le bricolage", c'est-à-dire la mutation de la convention (*voice*), on parlera de *déplacement* : sous l'effet de la suspicion, la convention déplace son champ et change, de ce fait, sa raison d'être initiale, c'est-à-dire le type d'incertitude qu'elle était censée initialement résoudre [1].

Comment comprendre l'apparition de l'un des trois cas de préférence à un autre ? Intuitivement, on peut répondre que cela dépend des capacités de réaction de la convention, et donc de l'état initial du système soumis à une suspicion. C'est ce que l'on peut montrer plus précisément.

3.2.2. *Les conditions d'évolution des conventions*

La suspicion représente un message différent de celui émis par la convention sur le mimétisme des adopteurs. Contrainte par elle, la convention doit 1) soit augmenter sa cohérence relative et donc dire les mêmes choses avec plus de conviction, 2) soit intégrer le doute

1. A titre de métaphore intuitive, supposons la convention purement imaginaire suivante, concernant une population limitée, disons une secte : le rouge est la couleur supérieure à tout autre. Nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit là d'une convention dans la population de référence, qui lui permet de régler, procéduralement, des problèmes de choix de couleurs et obéit donc à l'axiomatique conventionnaliste. Une suspicion de convention intervient sous la forme d'une objection apportée lors d'une prédication: le jaune est préférable au rouge, parce qu'il est plus visible la nuit. Les trois cas d'évolution possible de la convention initiale correspondraient aux situations suivantes : 1. Effondrement : la convention de la supériorité du rouge disparaît au profit de celle du jaune. La secte "du rouge" devient la secte "du jaune". 2. Résistance : les partisans du rouge maintiennent leur position et rejettent les arguments des jaunes. La convention se maintien à l'identique. Eventuellement, il y a fractionnement : les partisans du rouge maintiennent leur position et rejettent les partisans du jaune, sans diminuer leur conviction : les "jaune" font sécession. 3. Déplacement : la supériorité du rouge est maintenue, moyennant un enrichissement. Il est possible de préférer le jaune dans certaines circonstances (cérémonies nocturnes par exemple). La secte est maintenue et plus prospère (elle a convaincu les tenants du jaune). Les partisans intransigeants du rouge ou du jaune voire des deux font sécession, mais de nouveaux sectateurs intègrent la secte ainsi élargie.

porté par la suspicion, et élargir de ce fait son champ en tant que procédure de résolution de problème. En d'autres termes, on peut comprendre la logique de l'évolution d'une convention vers un des cas de figures précédents, en observant sa capacité à faire varier sa complexité.

3.2.2.1. Souplesse ou mutation.
Les capacités dynamiques d'une convention

Parce qu'une convention est un système organisé d'information, tout type de réaction à la suspicion ne lui est pas possible. Il faut tenir compte de sa morphologie. Observons l'évolution d'une convention entre deux périodes, à travers celle de son niveau général de complexité et supposons que nous voyions celui-ci évoluer. Cela peut signifier deux choses :

1. Soit que la convention modifie sa morphologie de manière à la rendre plus cohérente. De fait, elle intègre l'information produite par la suspicion, y compris si elle la rejette. En conséquence, elle augmente sa complexité. Pour cela, la convention est supposée être suffisamment souple. On parlera de *capacité de souplesse*. Elle correspond à la figure de la résistance, ou par antithèse, de l'effondrement.

2. Soit que le système conventionnel global s'enrichit et devient capable de traiter plus d'informations, en intégrant le doute apporté par la suspicion. La population des adopteurs concernés par la convention augmente, l'énoncé exprime de nouvelles résolutions de problèmes *etc.* On parlera alors de *capacité de mutation* du système conventionnel global. Elle correspond à la figure du déplacement.

Encadré 4-F Les capacités d'évolution d'une convention

Pour comprendre comment peut évoluer une convention, calculons $\frac{dH_i}{dt}$.

Nous savons (encadré 4-D) que la redondance est $R = \frac{H_{max\,i} - H_c}{H_{max\,i}}$. On en tire [Atlan 1979] :

$$\frac{dH_c}{dt} = -H_{max\,i}\frac{dR}{dt} + (1-R)\frac{dH_{max\,i}}{dt} \qquad [1]$$

(1) (2)

Le premier terme de la formule donne le degré de *souplesse* de la convention. La variation de sa redondance dans le temps traduit sa capacité à s'adapter par augmentation ou diminution de la répétition (donc du traitement) de l'information et par conséquent de sa complexité.
Le second terme indique la *mutation* de la convention. De combien varie, dans le temps, l'information maximale que peut émettre le système, c'est-à-dire comment varie sa capacité de générer potentiellement de l'information.

Ainsi, l'évolution constatée de la convention peut prendre deux voies, souplesse ou mutation (encadré 4-F), dont le résultat final est l'une des trois figures décrites précédemment : résistance, (ou fractionnement), effondrement, déplacement.

3.2.2.2. Conséquences : le rôle des conditions initiales

On tire de ce que nous avons montré précédemment que, pour comprendre vers quelle figure une convention évoluera, il est indispensable d'observer les conditions initiales décrivant la convention et sa contrainte.

1. La première condition concerne le degré de cohérence de la suspicion par rapport à la convention. Il est clair que la convention résiste d'autant plus que la cohérence de la suspicion est proche de la sienne. Ce qui se comprend, intuitivement, par le fait que la suspicion a peu de chances de l'emporter si elle n'est pas significativement plus *convaincante* que la convention qu'elle met en cause. On en déduit que plus une convention est proche de l'une des formes extrêmes (monocentrée ou polycentrée), donc très cohérente, plus il sera difficile de la remettre en cause.

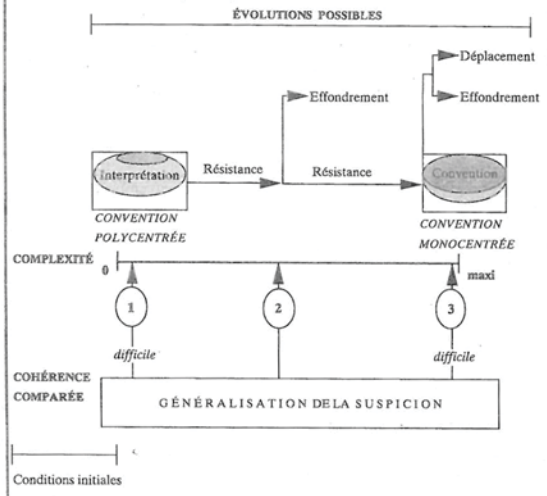
2. La seconde condition porte sur le niveau de complexité initial de la convention. Plus celui-ci est élevé, moins la convention pourra s'adapter en l'augmentant. Lorsqu'une convention est devenue très complexe, on ne peut pas espérer que sa souplesse lui permette de résister. L'effondrement est plausible. Seule sa capacité de *mutation* peut être mobilisée, l'évolution se traduisant finalement par un déplacement. Inversement, la convention la moins complexe aura plus de capacité à s'adapter à une suspicion, et donc à résister [1].

Pour résumer, on peut dire que, pour anticiper les formes possibles de l'évolution d'une convention, il s'agira d'observer le niveau de cohérence relatif de la suspicion et, d'autre part, celui de la complexité de la convention. Le schéma 4-5 synthétise ces résultats. Ils reprennent l'essentiel de la théorie dynamique des systèmes, que nous adaptons aux conventions. Quel que soit leur niveau de généralité, ils permettent de dégager le principe suivant : l'évolution d'une convention n'est pas inconnaissable mais suit un chemin logique. La complication des situations réelles que nous aurons à observer, trouvera en lui un moyen d'être repérée.

Dans tous les cas, l'évolution de la convention est une morphogenèse. Cela signifie que la structure de la convention se modifie par ses éléments de son énoncé et de son dispositif matériel. Nous ne sommes pas dans la dynamique abstraite : nous pouvons observer des discours qui s'enrichissent, des technologies de transfert d'information qui changent *etc.* c'est-à-dire des manifestations concrètes qui témoignent de l'évolution des conventions. Celle-ci se repère donc grâce à la modification de sa morphologie, selon les équations de passage que nous avons définies au paragraphe précédent.

1. Pour faire image, nous dirons qu'une armée est attaquable soit par une armée mieux organisée qu'elle, soit, au contraire par une bande de partisans, très adaptée au terrain, et donc plus cohérente qu'elle. Sa capacité d'adaptation est d'autant plus difficile, qu'elle possède un haut niveau de complexité et donc une faible flexibilité. Il s'agit là de résultats triviaux de la théorie du système.

Schéma 4.5. – *La dynamique des conventions*



Commentaire du schéma 4.5.
La partie gauche du schéma rappelle les deux conditions initiales : quelle est la cohérence relative de la suspicion par rapport à la convention ? Quelle est la complexité de celle-ci ? Les cas 1-2-3 représentent trois figures de dynamique possibles. *Cas 1* : La convention est proche d'une forme polycentrée, donc très cohérente et très adaptable (capable de se complexifier puisque sa complexité initiale est nulle). Nous rappelons que la généralisation de la suspicion est difficile, compte tenu de la grande cohérence de la convention. Néanmoins, si elle s'impose, la réaction de la convention consiste en une résistance donc une augmentation de sa complexité. En d'autres termes, elle absorbe la suspicion. *Cas 2* : Situation intermédiaire. Tout dépendra de la cohérence de la suspicion. Si celle-ci est très grande devant celle de la convention, cette dernière peut s'effondrer et disparaître. Sinon, elle s'adaptera comme dans le cas précédant par augmentation de sa complexité. *Cas 3* : La généralisation de la suspicion est, là aussi, difficile, compte tenu de la cohérence de la convention. Si elle advient néanmoins, nous sommes à la limite de la complexité possible de la convention. Il ne peut y avoir de résistance. L'alternative consiste alors soit dans l'effondrement et la disparition de la convention, soit dans sa mutation et son déplacement. On repart alors dans un nouveau cycle dynamique.

*
* *

Parce qu'une convention est un système, elle est susceptible d'évolution. Celle-ci peut-être repérée, grâce à quelques outils d'analyse généraux. Trois principes :

1. Les états initial et final sont repérables par la complexité.
2. La contrainte interne ou externe est donnée par la suspicion de convention.
3. La fonction de comportement est la maximisation de cohérence sous contrainte de suspicion.

De là, nous avons déduit trois formes d'évolution possibles (résistance, effondrement, déplacement) dont la survenue dépend des conditions initiales du problème (niveau de complexité, niveau de cohérence relatif de la suspicion par rapport à la convention). L'ensemble nous donne une représentation cohérente de la dynamique des conventions. Il est possible, sur ces bases, d'établir une définition finale de la convention comme comportement mimétique collectif.

Une convention est une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes. Elle délivre un *énoncé*, information sur les comportements identiques des adopteurs, et se réalise dans un *dispositif matériel* de telle manière que l'interprétation de cette information demeure compatible avec le maintien de la procédure collective. Elle compose une structure dynamique qui évolue sous l'influence de *suspicions* de convention face auxquelles elle peut résister, s'effondrer ou se déplacer.

Conclusion

L'objet de ce chapitre a été de montrer que, dès lors que l'on considère les conventions comme des phénomènes mimétiques microéconomiques, il était possible de les traiter rigoureusement comme tels. Ainsi espère-t-on échapper à une utilisation triviale et sans doute abusive du concept, faisant du mot "convention" un refuge à tous les phénomènes qui échappent aux calculs individuels, dont on ne sait pas très bien comment ils fonctionnent. La convention est un

système, une cristallisation des procédures de comportement qui n'est pas (seulement) une donnée culturelle ou sociale ou historique, mais aussi un phénomène économique au même titre que les calculs individuels.

Elle possède une logique qui l'organise, une complexité et une cohérence interne. Plus encore, sa dynamique est une conséquence de sa structure, comme tout phénomène organisé. Sans doute est-ce la conséquence la plus intéressante du traitement systémique que nous faisons subir au concept. En effet, on n'est plus en présence d'une procédure figée, constatée comme une donnée d'environnement, à la manière d'une coutume ethnologique. Il est possible de fonder sur les conventions une analyse des mutations économiques.

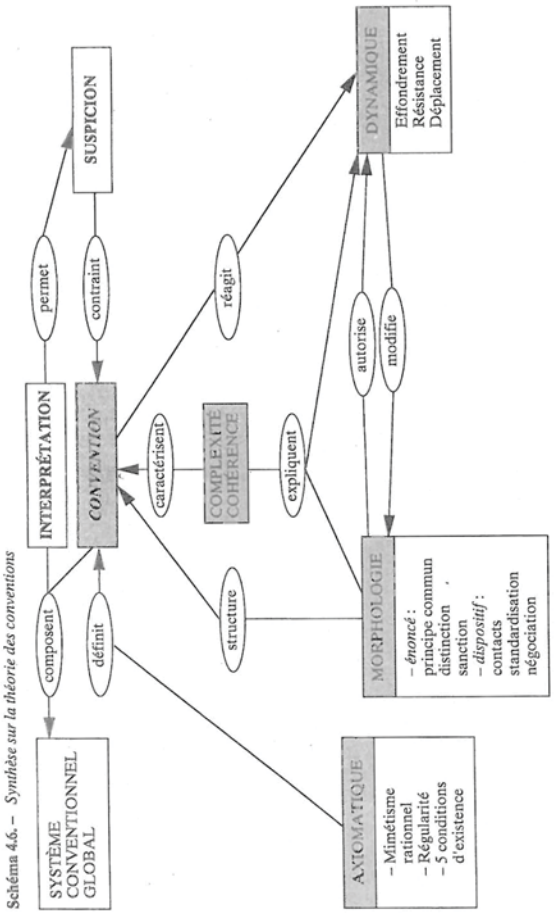


Schéma 4.6. – *Synthèse sur la théorie des conventions*

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Le détour théorique que nous nous étions proposé d'emprunter est à présent achevé. Le problème posé était le suivant : comment comprendre la coordination des intérêts d'agents autonomes, en dehors du cadre asocial de l'économie standard. Nous avons aperçu une possibilité de réponse dans le programme de recherche développé par l'économie des conventions. Pour en valider l'hypothèse, nous en avons donné une définition axiomatique au chapitre 3. Nous avons montré en quoi la convention résout un problème d'incertitude par un mimétisme rationnel régulier et obéit à des conditions d'existence précises. Les conventions sont des concrétions, des cristallisations de procédures de comportements qui naissent du mimétisme. Aussi, elles apportent une dimension sociale aux comportements autonomes, sans, pour autant, nier ceux-ci. Mais, parce que justement elle ne nie pas l'individualisme, elle ne se contente pas de décrire des structures qui déterminent les comportements. Les conventions ne sont pas des données "culturelles" extérieures à l'économie. Comme elles sont le résultat d'un processus micro-économique, elles évoluent, se modifient et dégénèrent en fonction du comportement des adopteurs. Tels sont les résultats auxquels nous convie leur prise en compte comme des systèmes d'information, comme nous l'avons exposé au chapitre 4.

Cette seconde partie est, en quelque sorte, notre boîte à outils, ordonnée selon l'usage qu'ils permettent. Elle a consisté à proposer une logique d'analyse (schéma 4.6.) pour l'étude des modes de coordination entre les individus, en dehors des calculs individuels.

L'usage d'un détour théorique consiste à éviter de revenir, dans les pages qui suivent, sur les principes fondamentaux que nous venons d'exposer. Le lecteur trouvera peut-être ce détour coûteux en concepts. C'est le prix à payer, nous semble-t-il, pour pouvoir faire de la qualité autre chose qu'une idée reçue, sans fondement économique. Pour faciliter le maniement des concepts élémentaires que nous avons avancés, nous proposons un petit lexique de l'univers conventionnaliste. Ainsi, en achevant cette partie, nous considérons le corpus théorique comme établi. Nous pouvons nous servir de ses instruments de travail pour construire une économie de la qualité.

PETIT LEXIQUE DES CONVENTIONS

(Les astéristiques* renvoient à d'autres mots du lexique).

Adoption-adopteur : Agent socio-économique souscrivant aux règles d'une convention* donnée. Les adopteurs d'une convention demeurent des agents économiques rationnels de manière substantive et donc libre d'interprétation quant à la réalisation de la convention*.

Cohérence : La morphologie* d'une convention* comprend un certain nombre d'éléments caractéristiques. Ces éléments peuvent augmenter ou diminuer la complexité* de la convention, c'est-à-dire la quantité d'informations émise par elle. Lorsque deux ou plusieurs éléments exercent la même influence sur la complexité (augmentation ou diminution), on dit qu'ils sont cohérents. Sinon, on parlera de dissonance.

Complexité : Caractéristique d'un système et singulièrement d'une convention*. On appelle complexité la quantité d'informations produite par le système en tant que tel (théoriquement mesurée en bits). Il s'agit d'une mesure d'état de la convention. On distinguera ainsi, selon le niveau de complexité, des conventions monocentrées* (très complexes) ou polycentrées* (très peu complexes).

Conditions de Lewis : Cinq conditions définissant de manière axiomatique l'existence d'une procédure structurée appelée convention.

Contacts : Voir dispositif matériel*.

Convention : Procédure de résolution collective de problèmes caractérisés par l'incertitude et donc l'indécidabilité des décisions. Une convention émerge comme un processus régulier destiné à offrir un système de règles apportant une solution au problème posé. Il s'agit d'un système d'information sur la conduite à tenir qui, parce qu'il possède une régularité*, est une structure matérielle qui se manifeste par une morphologie* caractéristique.

Déplacement : Une des trois figures d'évolution dynamique* d'une convention soumise à une suspicion*. Dans ce cas, la cohérence* relative de la convention devient plus grande que celle de sa suspicion en intégrant celle-ci et modifie donc sa complexité* en changeant sa structure.

Dispositif matériel : La convention est une structure concrète, possédant une morphologie* caractéristique. Le dispositif matériel assure la matérialisation du transfert d'information émis par la convention. Il se compose des *contacts* entre les adopteurs*, du *degré de standardisation* de ces contacts et de la capacité laissée ou non aux adopteurs* à négocier les termes de la convention*(*négociation*).

Distinction : Voir énoncé*.

Dynamique : Evolution dans le temps des conventions*. Celles-ci ne sont pas des structures figées, elles subissent une morphogenèse* sous l'effet de suspicion*. L'issue de la dynamique dépend de la cohérence* de la convention par rapport à celle de la suspicion. Elle conduit à trois figures canoniques : la résistance*, l'effondrement* ou le déplacement*.

Effondrement : Une des trois figures d'évolution dynamique* d'une convention soumise à une suspicion*. Dans ce cas, la cohérence* relative de la convention est moins grande que celle de sa suspicion et la convention disparaît, remplacée par sa suspicion.

Enoncé : La convention* est une structure concrète, possédant une morphologie* caractéristique. L'énoncé émet de l'information auprès des adopteurs* sur la procédure de résolution de problème que la convention* est supposée apporter avec régularité*. Il se compose d'un *principe supérieur* établissant l'objet de la convention, de *sujets* dans la mesure où il explicite qui est supposé adopter la convention* et de *sanctions* précisant la manière dont on devient adopteur ou dont on est exclu de la communauté des adopteurs.

Incertitude : Situation dans laquelle se trouvent des agents qui doivent décider alors que 1) soit leur décision ne prend son sens que si elle est identique à celle des autres acteurs (cas où l'utilité est conditionnelle*) 2) soit cette décision aura une conséquence sur l'état du monde et donc... sur la décision à prendre. On oppose alors incertitude à risque. Dans ce dernier cas, l'avenir n'est pas connu, mais il est connaissable et donc probabilisable.

Interprétation : Capacité des agents socio-économiques à exercer leur autonomie rationnelle et en particulier à s'assurer de l'utilisation des règles émises par la convention aux cas d'espèce offerts par le quotidien.

Maximisation de la cohérence relative : Principe moteur de la dynamique* des conventions*. Comme une convention* est un mimétisme rationnel* qui doit convaincre des adopteurs* libres d'interprétation*, il lui faut être plus cohérente* que sa suspicion*. D'où le principe qui explique la capacité ou non d'évolution des conventions et donc leur dynamique*.

Mimétisme rationnel : Comportement d'agents socio-économiques caractérisés par le fait que l'imitation des autres est plus efficace que la recherche d'une solution personnelle à un problème donné. Le mimétisme rationnel est typique dans les situations d'incertitude*. On montre que la convention* est un mimétisme rationnel caractérisé par sa régularité*.

Monocentrée : Type de convention* caractérisée par un fort niveau de complexité*. Dans ce cas l'interprétation laissée aux adopteurs est minimum, c'est la convention qui établit toutes les règles de comportement. S'oppose à polycentrée*.

Négociation : Voir dispositif matériel*.

Polycentrée : Type de convention* caractérisée par un fort niveau de complexité*. Dans ce cas l'interprétation laissée aux adopteurs est maximum, la convention n'émet que le strict minimum pour établir les règles du jeu entre les acteurs. S'oppose à monocentrée*.

Principe supérieur : Voir énoncé*.

Redondance : Terme emprunté à la théorie de l'information et des systèmes. La redondance est la répétition d'une information dans un système. Elle varie donc en sens inverse de la complexité : plus la redondance ou répétition est forte, plus la complexité est faible et *vice versa*. C'est un moyen pratique pour repérer la complexité*.

Régularité : Propriété caractéristique des conventions. En tant que mimétisme rationnel, la convention* a ceci de particulier qu'elle offre toujours la même solution à un problème d'incertitude*. C'est en ce sens qu'elle devient une structure d'information.

Résistance : Une des trois figures d'évolution dynamique* d'une convention soumise à une suspicion*. Dans ce cas, la cohérence* relative de la convention devient plus grande que celle de sa suspicion et la convention résiste en devenant plus complexe*.

Sanction : Voir énoncé*.

Standardisation (degré de) : Voir dispositif matériel*.

Suspicion (exogène ou endogène) : Procédure de résolution d'un même problème cognitif que celui que résout habituellement la convention. La suspicion peut être endogène c'est-à-dire générée par les défaillances du processus conventionnel, ou *exogène* c'est-à-dire provenant de l'extérieur.

Système conventionnel : Ensemble formé par la convention, procédure de résolution de problèmes et les adopteurs, agents autonomes libres d'émettre une interprétation* personnelle sur l'application des règles du jeu conventionnelles.

Utilité conditionnelle : Il y a utilité conditionnelle lorsque le choix d'un agent n'est intéressant pour lui que dans la mesure où une population suffisante se porte sur le même choix que lui. C'est la traduction en termes de décision micro-économique d'une des causes de l'incertitude*.

TROISIÈME PARTIE

Une économie de la qualité

Nous revenons, dans cette troisième partie, à notre problème initial : par quel processus *se construit* la qualité ? La première partie avait mis en évidence une impasse. La question de l'émergence de la qualité au moment de l'échange reste doublement sans réponse et la gestion de la qualité se borne à la description / prescription. Nous avons montré que les calculs individuels ne peuvent pas expliquer l'émergence d'une règle commune à tous les acteurs engagés dans un processus de fabrication et d'échange. Risquons alors l'hypothèse que la qualité est une construction sociale. Au lieu d'être une *conséquence* des rapports marchands (c'est parce que le client choisit que la qualité s'impose) elle préexiste à l'échange et à la production. Elle établit les règles d'un consensus implicite sur *ce que doivent être* les objets échangés et donc *permet* l'existence des transactions (c'est parce que la qualité s'impose que le client choisit).

Avec les principes de l'économie des conventions que nous avons exposés dans la deuxième partie, nous sommes en possession d'un outil d'analyse : posons que la qualité relève de l'analyse conventionnaliste. Encore faut-il montrer que l'axiomatique est remplie, applicable et efficace pour mieux comprendre le problème. C'est ce à quoi va s'attacher cette troisième partie. Nous considérons donc comme acquises les définitions et les démonstrations, en référence implicite au détour théorique que nous venons de faire.

La qualité s'élabore dans deux espaces 1) celui des échanges et du rapport client/fournisseur c'est-à-dire sur le marché, 2) celui de la production et du rapport salarié /employeur c'est-à-dire dans

l'entreprise. On peut supposer alors qu'il existe deux types de conventions :

1. L'une porte sur le consensus entre le client et son fournisseur, tel que l'un et l'autre savent ce qu'il faut attendre *d'une relation marchande* : nous l'appellerons convention de qualification, puisqu'elle pose le problème de connaître qui est qualifié pour définir le bon niveau de qualité.

2. L'autre porte sur le consensus entre les salariés participant à la production de la qualité. Ce consensus fait qu'ils connaissent implicitement l'intensité de l'effort qu'ils doivent accomplir (leur implication personnelle) *pour assurer la production attendue* : nous l'appellerons convention d'effort puisqu'elle détermine le niveau d'effort commun sur lequel s'ajuste les comportements des salariés.

La qualité, telle qu'elle apparaît au gestionnaire, nous apparaîtra comme la partie émergée d'un système qui combine les deux conventions et dont nous allons décrire les rouages en deux chapitres (5 et 6), avant d'en proposer la synthèse au chapitre 7.

Chapitre 5

LES CONVENTIONS DE QUALIFICATION

"Les paroles échangées entre les parties,
c'est comme si les tissus et les cauries (monnaie des Dogons) parlaient.
Les marchandises s'entendent par la bouche des hommes."
M. Griaule (1966), *Dieu d'eau ; entretien avec Ogotemmêli*, Paris, Fayard.

Ce chapitre est consacré la qualité telle qu'elle apparaît sur le marché. La question qui nous motive est la suivante : pourquoi un client choisirait-il tel critère de qualité plutôt que tel autre ? Abandonnons la représentation qui fait de l'échange le lieu où le client, acteur souverain confronté à l'offre du fournisseur, est *responsable* du choix de la qualité. Abandonnons en d'autres termes la fiction d'un Client-Roi qui sait, *a priori*, ce qu'il est bon d'exiger. Nous allons postuler, au contraire, que lorsque l'on cherche à effectuer une transaction, toutes les règles du jeu marchand sont *déjà* connues et, en particulier, celles qui établissent ce que doit être la qualité proposée. Loin de constituer donc une conséquence de la conjonction des décisions, ces règles sont établies et connues *avant* que les choix s'effectuent. Elles les rendent possibles, en permettant un ajustement entre ce qui est effectivement proposé et ce qu'il est normal d'attendre de la part de l'offreur comme du demandeur.

La question-clé devient alors : comment se constituent (et évoluent) les règles permettant l'évaluation de la qualité puisqu'elles existent *avant* l'échange ?

La théorie des conventions offre les concepts permettant de répondre à ce type de question. Postulons en effet que le critère de qualité attendu relève d'une convention économique. Sur un marché, les comportements du demandeur et de l'offreur se comprennent et se définissent par rapport à une procédure commune. On l'appellera *convention de qualification* puisqu'elle prend en charge collectivement la définition de ce qu'il faut attendre comme le bon niveau de qualité.

Dans une section 1, nous examinerons la définition de la *convention de qualification*, en montrant qu'elle obéit à l'axiomatique conventionnaliste. Dans une section 2, nous décrirons sa morphologie, par son énoncé et son dispositif matériel. Dans une section 3, nous en donnerons une typologie théorique afin de pouvoir repérer les conventions observables dans le monde réel grâce à une grille de lecture simple.

1. Définition et étendue d'une *convention de qualification*

1.1. *L'incertitude qualitative lors de l'échange*

Pour que la solution à l'émergence de la qualité soit apportée par une convention, il faut qu'un certain nombre de conditions soient remplies. La première consiste à s'assurer que les agents supposés adopter la convention se trouvent dans une situation d'*incertitude*, c'est-à-dire dans l'incapacité de faire un choix indépendamment des autres acteurs. En quoi est-ce le cas pour ce qui concerne la qualité ?

1.1.1. Quelles règles d'évaluation de la qualité ?

Nous avons déjà montré, dans la première partie, combien il est difficile de comprendre qu'un critère de qualité émerge plutôt qu'un autre, du simple jeu des choix individuels. Retraitons rapidement la question dans les termes de l'économie des conventions.

Supposons d'abord que, dans la tradition de l'individualisme méthodologique le plus pur, la qualité soit choisie de telle façon qu'elle corresponde *à l'attente* du client. Comment spécifier cette attente ? Le client sait qu'il existe un producteur dont le rôle social est de proposer un objet, qui le lui vante, et éventuellement le lui fait essayer. Il est courant de différencier, à ce propos, les biens et les services, selon que l'acheteur peut manipuler, tester et éventuellement constater la qualité avant l'achat ou, au contraire, qu'il se construit en même temps l'échange et la mise en évidence de la qualité [Nelson (1970). Pour un *survey* Marion (1990) et (1991)]. La distinction introduite par Nelson entre les *search goods*, qui peuvent être connues avant l'achat (par exemple, un vêtement), et les *expérience goods* qu'il faut consommer pour connaître (par exemple, un plat cuisiné), établit bien une différence dans les moyens de tester les objets de l'échange. Mais elle ne dit rien sur le *mode d'évaluation de la qualité*. La question que nous posons est, dès lors, des plus concrètes : *par rapport à quoi* le client peut-il décider que la qualité est réalisée ? Par exemple, par rapport à quoi un plat cuisiné est-il considéré comme réussi. Notons que cette question est valable aussi bien pour le consommateur que pour le producteur.

Si nous partions du principe que la souveraineté du client est totale quant au choix d'acheter ou non, il faudrait nous rendre à cette évidence : pour assurer ce choix, il lui est nécessaire, non seulement de connaître ses besoins, mais encore de connaître les normes de référence permettant de savoir si l'objet désiré est celui qu'il attend. Peut-on alors imaginer que son autonomie de décision soit telle qu'il choisisse aussi, de manière individuelle, les règles *d'évaluation* de la qualité, dans une sorte de royauté totale ? Supposons que tel soit le cas. Un client X refuse un produit générique, qu'il juge incompatible avec sa définition *personnelle* de sa qualité. Par exemple, il s'interdit de choisir tout médecin qui consacre moins de deux heures de consultation par patient, temps qu'il juge "sérieux". Il risque alors de se priver purement et simplement du bien ou du service. Celui-ci continuera, en effet, à être offert, à des niveaux de qualité différents du sien, tant que les *autres clients* les accepteront. Aussi le client X se retrouvera isolé du corps social, enfermé dans des besoins et dans des règles d'évaluation absolument personnelles, et des représentations de nature solipsiste. Son *exigence* sera démesurée et inutile, puisque *sans effet*.

On voit donc que les critères de qualité offerte dépendent de la population qui est prête à accepter ceux-ci, et à laquelle appartient le client. Aussi, pour lui, la question est moins de donner son avis sur la qualité "en soi" (deux heures pour une consultation, dans notre exemple), que de savoir si celle qui est proposée, correspond à ce que la communauté des acheteurs acceptera (un quart d'heure est "normal", mais pas cinq minutes). Dans ce cas, le mimétisme est donc rationnel. Il ne sert à rien d'être plus exigeant que le marché, au risque de s'en exclure. Ce qui nous rappelle la métaphore keynésienne du concours photographique : une opinion *personnelle* sur la qualité importe moins que la connaissance de l'opinion moyenne. C'est elle qui détermine ce *qu'on est en droit d'attendre*. Ce n'est que relativement à cela que le terme *"qualité attendue"*, cher à certains gestionnaires de la qualité, peut posséder quelque valeur.

Bien entendu, la logique est strictement la même du point de vue du producteur. Le médecin de notre exemple restera-t-il deux heures avec chaque patient au nom de l'exigence scientifique ; ou au contraire cinq minutes comme l'incite à penser son intérêt économique ? Entre les deux, il ajustera son comportement à la "normale", c'est-à-dire à ce que ses confrères pratiquent autour de lui. Ici encore, le mimétisme est donc rationnel.

Il est clair alors que, pour chaque agent, son utilité privée est un critère de choix nécessaire mais non suffisant. Il lui faut tenir compte du comportement des autres. Nous sommes dans le cas typique d'une *incertitude* radicale. Il y a *indécidabilité* du choix autonome, et personne ne pourrait établir une préférence : l'incertitude est inhibitrice. En effet, mal choisir c'est s'exclure du marché *tel qu'il existe*, aussi bien pour le client que pour le producteur.

Dans ces conditions, une convention peut émerger. Elle doit permettre d'informer chaque acteur du marché sur les critères d'évaluation communs à tous les échangeurs. Nous parlerons de *convention de qualification*.

1.1.2. Convention et division sociale du travail

1.1.2.1 L'objet de la convention

On sait qu'il y a convention lorsqu'il se forme une *cristallisation* de procédures de choix communs aux adopteurs. Pour ce qui concerne la qualité, sur quoi porte cette cristallisation ?

Si nous observons un échange, nous constatons que l'acheteur ou le vendeur peuvent définir la qualité d'un *objet* donné. Accepter ou refuser de l'acheter, répondre à une étude de marché, se plaindre auprès d'un service-clientèle pour l'un ; proposer un nouveau produit, un contrat, construire une étude de marché, accepter ou non la plainte d'un client, pour l'autre. Au niveau de l'objet, il y a donc un choix et un calcul individuel possible.

Cela nous incite à penser que la convention ne porte pas directement sur la qualité des objets échangés. Elle porte sur le *rôle des acteurs* de l'échange. En d'autres termes, ce que nous savons lorsque nous allons sur un marché, c'est le type de comportement attendu de l'offreur et du demandeur. Chacun sait (et chacun sait que chacun sait *etc.*) ce qu'*il est en droit d'exiger* et ce à quoi il lui est impossible d'aspirer ; ce qui est acceptable et ce qui est déplacé. Sauf dérèglement de la *raison*, on ne demandera pas à un professionnel autre chose que ce qu'on est supposé attendre de lui ; par exemple, à un médecin, une séance d'hypnose ou à un banquier l'organisation d'un voyage. De la même façon, et plus subtilement, on sait s'il est possible de marchander ou pas, si l'on peut ou non remettre en cause la proposition de l'offreur, si le client est supposé ou non participer à la définition du bien ou du service demandé *etc.*

Si nous observons le comportement d'un consommateur, on le verra ainsi changer, s'adapter en fonction du professionnel auquel il a affaire. Il ne sera pas le même face à un médecin, au savoir duquel il se confie et dont il ne discute pas le service, et face à un marchand forain considéré comme un simple facteur d'échange. Il ne s'agit pas seulement d'une supériorité de savoir de la part de l'un et donc d'une asymétrie d'information en sa faveur. Y compris, par exemple, si le client est un gourmet, il ne serait pas *admis* qu'il exige du restaurateur chez lequel il dîne, la confection d'un plat selon sa *propre* recette [1]. Même s'il est financier, il ne peut demander à son banquier d'analyser son bilan selon ses *propres* règles. Mieux encore, cela ne lui viendra pas à l'esprit, témoignant que ses calculs individuels s'inscrivent dans des savoirs évidents qui leur préexistent.

Finalement, ce qui apparaît de nature conventionnelle, ce n'est pas la qualité des objets. Celle-ci se discute, elle peut même être un moment essentiel de l'échange, comme dans celui que décrit le *marketing industriel*. La convention concerne le rôle des acteurs de l'échange. L'incertitude sur l'évaluation de la qualité est résolue parce qu'il existe une définition conventionnelle commune de ce qu'est la compétence respective d'un professionnel par rapport à celle de son client. C'est bien parce que les acteurs savent cela, qu'ils peuvent échanger et construire leurs calculs autonomes. La convention de qualification qui en résulte autorise alors tous les choix qualitatifs privés, dont elle fixe les *règles du jeu*. Cela nous rappelle la convention "conduire à droite", qui permet de constater les infractions et les interprétations individuelles. L'existence et la nature d'une profession particulière, reconnue comme telle, délimite le pouvoir du client et du fournisseur à *définir* la qualité.

1.1.2.2. Qualification et division du travail

La problématique de la qualité se trouve donc inscrite dans son contexte social. La convention exprime la répartition des rôles entre clients et fournisseurs. Elle cristallise un savoir commun sur les fonctions sociales de chacun, dont la qualité observée devient la *confirmation* sous forme d'épreuve. Elle ne fait que définir la division sociale du travail, telle que la propose Durkheim :

> "Le travail ne se partage pas entre individus indépendants et déjà différenciés qui se réunissent et s'associent pour mettre en commun leurs différentes aptitudes. Car ce serait un miracle que les différences, ainsi nées au hasard des circonstances, pussent se raccorder aussi exactement, de manière à former un tout cohérent. Bien loin qu'elles précèdent la vie collective, elles en dérivent" [Durkheim (1986) p. 261].

C'est parce que les hommes vivent en société qu'il existe une division du travail, et non l'inverse. Cette vie en société conduit à des incertitudes sur les choix en termes de qualité (ce qui est bon ou non), dont les *conventions de qualification* permettent une résolution procédurale. Dès lors, leur étude est aussi importante que celle des calculs individuels, puisqu'elles en constituent l'alphabet. Comme le note Radkowsky au sujet du célèbre aphorisme de Smith sur "l'égoïsme du boucher" qui expliquerait de qualité de ses services (puisqu'il cherche à maximiser ses profits donc le nombre de ses clients, donc leur satisfaction),

> "Adam Smith n'a jamais été effleuré, dans sa candeur idéologique, par l'idée que son boucher et son boulanger [...] qui, en poursuivant leur avantage personnel – leur gain – nous fournissent de quoi nous confectionner notre dîner, sans que la bienveillance à notre égard y soit pour quelque chose, le font en tant que boucher et boulanger [...] en se conformant au statut social, *en jouant les rôles sociaux* qui sont les leurs" [Radkowsky (1987), p. 57, nous soulignons].

L'avantage de l'approche conventionnaliste consiste à donner à cette conception de l'ordre économique et social un fondement conceptuel. La convention qui fonde la qualification n'est pas seulement une donnée de l'histoire, ou une constatation socioculturelle. C'est, aussi, un objet micro-économique, qui se compose et se décompose selon le comportement mimétique de ses adopteurs.

1.2. Définition de la convention de qualification

1.2.1. Le contenu

1.2.1.1. La convention opère le partage des compétences

Tout agent peut se trouver *compétent* pour définir la qualité d'un objet. Il lui suffit d'accumuler du savoir, de l'expérience ou de l'intuition. Or l'émergence des règles d'évaluation de la qualité est un phénomène mimétique. Par conséquent, c'est autant cette compétence, que le *fait d'être accepté comme compétent*, qui importe. Nous appellerons *qualification* la reconnaissance de la compétence d'un agent, lorsqu'elle est unanimement admise comme allant de soi par le corps social. Cet agent est alors reconnu comme professionnel. Ainsi, par exemple, on distinguera la *compétence* du gourmet et la *qualification* du restaurateur, la *compétence* du bricoleur à la *qualification* du garagiste *etc.*

Résolvant un problème d'incertitude, la qualification est une convention. Elle ne résulte pas d'un accord négocié, mais émerge comme un savoir commun. La population d'offreurs et de clients qui composent le marché reconnaît ainsi un point fixe qui évite l'incertitude sur la légitimité à fixer une *norme* de qualité, et permet de mesurer les *pratiques* de la qualité. Comme la "conduite à droite", elle est une règle procédurale, indifférente quant à la nature de la solution (le contenu exact de la profession de boucher et de boulanger), mais qui, sitôt généralisée, permet de spécifier les comportements individuels par rapport à un sens commun.

Une convention de qualification est une structure de coordination des comportements des agents sur un marché. Elle établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre.

Notons bien qu'il s'agit d'une dialectique. Définir la compétence reconnue du professionnel c'est, en même temps, définir le rôle que doit jouer le client par rapport à lui. En d'autres termes, la convention de qualification opère dans le corps social *le partage des compétences*. Pour faire image, nous dirons que, la convention de qualification exprime le partage des compétences entre clients et professionnel, de la même façon que la convention "rouler à droite" exprime le partage de la route entre des automobilistes roulant en sens contraires.

> Par exemple, lorsqu'un client entre en contact avec un grand distributeur, ou avec un avocat, il sait quelle est sa place dans le jeu de la qualification. Dans le premier cas, il est supposé être le "client-roi", et devoir comparer les prix et donner son avis en choisissant ou refusant l'achat. Même s'il ne le fait pas strictement, il est censé conduire ses choix relativement à cela [Lave 1985]. Le distributeur est reconnu comme compétent relativement à ce comportement attendu du client. Il doit fournir les prix les plus faibles, les délais les plus courts *etc.*
>
> Par contre, en contact avec son avocat, le client est censé confier son affaire, s'abandonner au savoir du fournisseur. En toute rationalité, le même individu agira donc distinctement dans chacun des cas. A aucun moment pourtant cette distinction ne sera le fait d'un *calcul individuel*. Le client agit, de manière mimétique, dans le cadre d'une procédure collective, qui lui indique le rôle de chaque agent et donc *les bornes à ses exigences*. La qualité qu'il percevra du service rendu par l'un ou l'autre des fournisseurs est cadrée par cette convention.

---

1. L'histoire confirme ce constat. Jusqu'au XIX[e] siècle, le gourmet pouvait demander le plat qu'il désirait manger y compris selon sa propre recette. Cela se pratique encore dans certains restaurants de campagne. La profession de restaurateur se distingue définitivement de celle de cuisinier avec ce siècle. De même la profession de "grand couturier" apparaît lorsque ce dernier décide ce que les femmes doivent porter alors qu'auparavant la couturière était chargée d'exécuter les exigences des princes.

1.2.1.2. Vérification de l'axiomatique

Montrons que les axiomes de la définition sont remplis :

1. *La convention résout une situation d'incertitude* dans laquelle sont placés les agents. Nous l'avons montré au paragraphe précédent.

2. *La convention de qualification est une régularité*. Les clients et les fournisseurs savent, de manière récurrente, quelle est la place attendue de chacun d'eux dans l'exercice de la compétence à qualifier. Ils ne s'interrogent pas sur cette question.

3. Les cinq conditions de Lewis sont remplies :

a) *Chacun se conforme à la convention de qualification*. L'appartenance au corps social, à la culture, au savoir-être collectif, impliquent cette conformité. Ne pas le faire, c'est être "déplacé", hors normes et finalement inacceptable en tant que professionnel (incompétent), comme en tant que client (importun, trop exigeant).

b) *Chacun anticipe que les autres s'y conforment*. Le client exige relativement à ce que tous les clients sont "en droit d'attendre"; ce qui "se fait normalement" (être servi de telle façon, être écouté etc.). De même, le professionnel se retranche derrière ce que font (ou ce que ne font pas) ses confrères, ce qui limite son rôle économique, sa responsabilité. Chaque acteur se positionne relativement à l'ensemble des acteurs du même jeu conventionnel.

c) *Chacun préfère une conformité générale plutôt que moins que générale (aux marginaux, acceptés comme tels, près)*. Le professionnel n'apprécie pas le confrère qui change les règles, qui en fait "trop" ou "pas assez". Celui-ci crée un trouble, une entorse à l'unanimité, et éventuellement une dépréciation de la qualification collective.

d) *Il existe une autre régularité satisfaisant aux mêmes conditions*. La qualification qui délimite la compétence d'un professionnel est une solution parmi d'autres. Il n'y a pas de *nécessité* dans le contenu d'une qualification. La confusion des métiers de barbier et de chirurgien au sein d'une seule profession est, par exemple, un cas de convention qui a été remplacée, au début du XIX[e] siècle, par une nouvelle répartition des compétences et à l'apparition de deux professions distinctes.

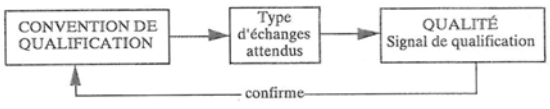
e) *Les propositions précédentes sont common knowledge*. Chacun sait que chacun sait etc., quelle est la qualification de chaque professionnel. Notons à ce propos que les dissonances interculturelles peuvent s'interpréter comme des défauts de ce savoir commun.

Au total, la convention de qualification souscrit à l'axiomatique générale. Elle crée un "jeu de la confiance" de telle sorte que, si la compétence à qualifier se partage entre les échangeurs, elle n'a de sens que par l'autorité qu'ils lui accordent implicitement.

1.2.1.3. De la qualification à la qualité

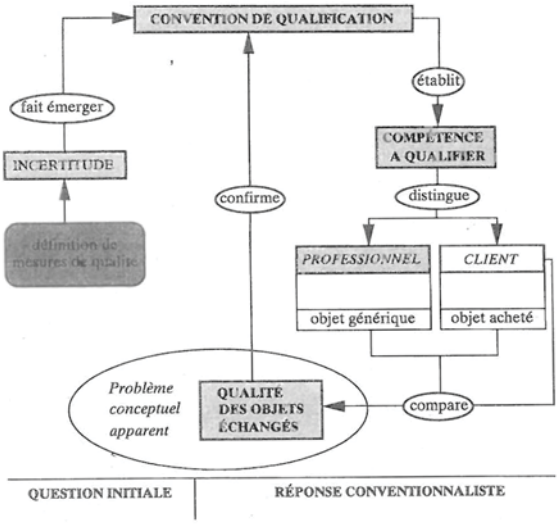
Quelles passerelles peut-on déceler entre les notions de *qualité* et celle de *convention de qualification* ? Une convention est un système d'information qui assure aux agents la généralisation de l'adoption d'une certaine solution à un problème. Dans ce cadre, la qualité est un *signal* parmi d'autres qui assure la mise à l'épreuve de la qualification, par l'adéquation entre ce que le client obtient et ce qu'il est en droit d'attendre, conventionnellement. Elle relie la compétence accordée au professionnel et l'exercice de cette compétence, ou réciproquement, la compétence à juger consentie au client et son exercice. Par exemple, la qualité d'un service médical apparaît comme une épreuve de la qualification du médecin (son savoir, son savoir faire, sa capacité à prendre en charge) relativement au rôle joué par le patient (son ignorance, sa capacité à faire confiance). Ainsi, la logique de la qualité s'inscrit dans celle de la qualification. C'est cette dernière qui lui donne son sens. Une bonne approximation métaphorique consiste à distinguer le fait de définir une règle qui sert à mesurer (c'est *connaître* la qualification), et de mesurer à l'aide d'une règle (c'est *expérimenter* la qualité).

La qualité communique une information en exprimant la concordance entre la qualification et sa réalisation, entre compétence virtuelle et performance repérable. Aussi, l'appréciation de la qualité renforce l'adhésion à la convention. Plus la qualité est expérimentée, plus la qualification est vérifiée.



La qualité est le signe d'un comportement adéquat dont la qualification fonde la grammaire (schéma 5.1.). Se focaliser sur la qualité comme problème de gestion, c'est donc occulter le mécanisme qui donne le sens de celle-ci, ce qui peut conduire à la vider y compris de son intensité opérationnelle. Nous voulons dire par là que la qualité séparée de son contexte conventionnel peut devenir, en quelque sorte, une batterie de mises en pratique vide de contenu effectif parce que détachée de son contexte socio-économique spécifique. Avant de tenter une gestion de la qualité, attachons-nous donc à distinguer de quelle convention de qualification elle émerge.

Schéma 5.1. – *Articulation entre qualification et qualité*



1.2.2. Une question de méthode : qu'est-ce qu'un professionnel ?

1.2.2.1. Profession, secteur, métier : sur quoi porte la convention ?

Telle qu'elle a été établie, la qualification implique deux conditions :

1. Que l'agent "compétent" soit repéré *collectivement* comme tel.

2. Que sa compétence soit mise en évidence au moment de l'*achat et de la vente*.

Elle implique par conséquent que l'acteur "qualifié" participe à ce processus. Sur cette base, il sera postulé que la qualification est accordée collectivement à certains agents qui se distinguent dans le corps social comme étant *les professionnels*. En l'associant à une convention, nous supposons qu'il existe une profession si :

1. Un certain nombre d'acteurs économiques sont unanimement reconnus comme compétents pour qualifier les biens ou les services qu'ils produisent.

2. Un *marché* assure l'échange des biens ou des services qu'ils qualifient.

La première des conditions précédentes permet de distinguer le *professionnel* d'un simple *producteur* (et donc d'une analyse en termes de branches ou de secteur industriel, même si le recoupement des concepts est possible). Par exemple, un banquier n'est pas seulement un producteur de services financiers. C'est un agent associé à des compétences, des comportements, un savoir-faire, *etc.* repérables, reconnus et aussi importants que la délivrance du service financier en tant que tel. Au-delà du produit qu'il délivre, il remplit un rôle dans l'espace socio-économique par rapport auquel d'autres acteurs vont s'ajuster. C'est ainsi que l'on distingue *le banquier* (comme professionnel) du secteur "services financiers".

La seconde condition permet d'opérer une distinction entre *métier* et *profession*. Cette dernière implique un contact marchand ce qui n'est pas le cas pour le métier. Ainsi parle-t-on des *métiers* de la banque (gestionnaire de comptes, conseil en patrimoine, changeur, informaticien, etc.) mais de la *profession* de banquier qui exprime la compétence, socialement consentie à des professionnels, à créer et gérer la monnaie. De même, l'exercice de la médecine est une profession, mais le radiologue rattaché à un hôpital exerce un métier.

Dans tous les cas, la notion de profession inclut celle de métier, à laquelle elle rajoute la sanction d'un marché.

2.2.2.2. Ce que n'est pas une convention de qualification

En tant que *convention*, la convention de qualification se distingue d'autres formes de coordination possibles entre clients et fournisseurs.

1. Ce n'est pas un simple comportement mimétique, comme l'est une mode. Elle émerge d'un processus mimétique et se maintient comme structure récurrente permettant de construire systématiquement le référentiel de la qualité et de son évolution. Les professions s'inscrivent dans l'histoire [Burrage 1990].

2. Ce n'est pas un contrat. Elle ne résulte pas d'un accord explicite entre deux parties. Elle se substitue au contraire au calcul des échangeurs et leur évite de rechercher le consensus à partir de comportements individuels. Par contre, elle permet que se nouent des contrats (pour préciser la qualité par exemple), en leur donnant un cadre de référence.

3. Ce n'est pas une simple "habitude culturelle". Elle est la conséquence de comportements micro-économiques, aussi rationnels que les calculs, même si la forme de cette rationalité est différente. Elle évolue en fonction de ceux-ci. La logique des comportements économiques individuels explique donc son existence et sa mutation.

Enfin, quel est son lien avec le marché ? Une précision de termes est indispensable.

– Si on appelle *marché* l'espace paradigmatique des échanges dont il *résulte* une coordination entre les agents, elle s'en distingue totalement. Elle postule que la recherche d'une coordination sur la qualité à partir de comportements individuels, conduit à une incertitude radicale.

– Par contre, si on utilise la notion de marché dans un sens plus trivial, comme "espace socio-économique matériel dans lequel s'échangent des produits" (par exemple, marché du sucre, marché du crédit), il est possible d'établir un lien entre les notions. La convention de qualification *caractérise* le *marché* propre à une profession, en définissant ses *règles du jeu*.

Cette mise en relation permet bien de représenter en quoi la convention est une structure d'information "en surplomb" du jeu du marché : elle spécifie les normes de conduite nécessaires pour y participer. Mais en même temps, elle est construite par les comportements micro-économiques sur les marchés concrets : que ceux-ci viennent à changer et, de proche en proche, c'est la convention de qualification de référence qui évolue.

Aussi, dans les lignes qui suivent, nous parlerons indifféremment de convention de qualification (comme fondement théorique) ou de marché, entendu dans le sens commun du terme comme manifestation d'un lien d'échange des biens ou services entre des professionnels et des clients. Il faudra comprendre que les marchés fonctionnent par convention (de qualification), et que l'assimilation de l'un à l'autre conduit à confondre, pour faciliter l'exposé, le concept avec sa manifestation.

*
* *

Il a été mis en évidence que l'émergence de la qualité n'est pas le résultat de choix individuels. Ceux-ci se heurtent à des comportements mimétiques qui conduisent à une situation d'incertitude. Par la convention de qualification s'établissent des règles fixant la compétence respective des échangistes, quant aux compétences à évaluer la qualité. Nous pouvons à présent, en utilisant la théorie conventionnaliste, approfondir son étude sous l'angle de sa morphologie.

2. Morphologie des conventions de qualification

Une convention de qualification est une système d'information qui procure aux adopteurs un savoir partagé sur la nature de la qualification professionnelle. Nous étudierons donc successivement le contenu que peut prendre son énoncé puis celui de son dispositif. De cette manière, la convention de qualification pourra être appréhendée dans son existence matérielle, et non comme un simple concept général.

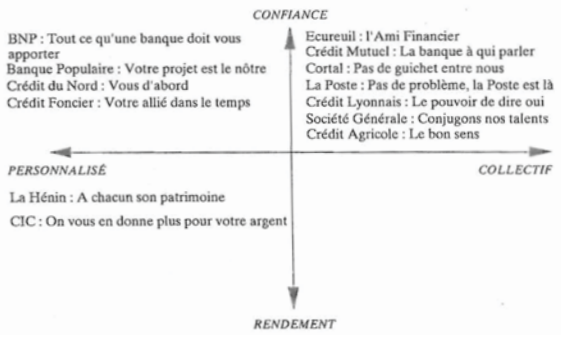
2.1. Enoncé : les termes de l'échange

2.1.1. Le contenu

L'étude de l'énoncé doit permettre de préciser ce que l'on entend par compétence reconnue d'un professionnel par rapport à celle d'un client. Il comprend :

– *Le principe commun*. Une qualification définit la compétence que l'on est en droit d'attendre. Le principe commun assure le repérage de ses critères en spécifiant ce qui est considéré comme "bon", comme "positif", comme valeur supérieure dans laquelle s'inscrit la compétence du professionnel.

> A titre d'illustration, nous avons analysé les slogans publicitaires des principales banques françaises durant la décennie 80. Dans le *carte* suivante, nous positionnons treize slogans émis entre 1985 et 1990 par les principaux établissements bancaires. Nous opposons deux critères, selon que l'accent porte sur le rendement ou sur la confiance d'une part, sur l'individualisation du client et le service collectif de l'autre.



On met en évidence :

a) Que le discours s'articule presque exclusivement sur des thèmes liés à la confiance plutôt qu'au rendement financier (*ami, allié, parler, conjuguer* etc.). Seuls deux établissements énoncent des termes financiers (*patrimoine* et *argent*).

b) Que s'opposent une conception personnalisée de l'énoncé, centré sur le client particulier (*vous*, *chacun*) et une conception de la banque au service du public en général (avec des qualités liées à l'ouverture : *à qui parler*, le *bon sens* etc.)

La fonction strictement monétaire de la relation est considérée comme triviale et curieusement, tout se passe comme s'il ne devait pas être question d'argent entre le banquier et le client [1].

On voit comment s'énonce un principe par rapport auquel toute la relation professionnel-client va prendre sa forme, en fixant l'attente supérieure des acteurs : ici, la confiance.

– *La distinction*. En opposant les professionnels aux clients, la qualification opère une distinction entre les agents adopteurs. Son analyse participera à la clarification du rôle économique que chacun d'eux est autorisé à jouer, et donc la ligne de partage de leur compétence.

> On pourra comparer les deux cas suivants :
>
> 1. Le "contrat de confiance" de Darty , précise dans son article 1 : " Pour garantir ses prix et permettre la comparaison, même après l'achat, Darty s'engage à rembourser la différence de prix au client qui la constaterait dans les 30 jours". De ce fait, le client est supposé rechercher son intérêt, comparer les prix, faire la différence. Il est compétent pour savoir ce qui est "bon" pour lui : le prix et l'utilité. C'est le Client-Roi.
>
> 2. "La Société toulousaine Technal s'efforce de fournir à sa clientèle beaucoup plus que de simples profilés, mais un véritable savoir-faire. [...] ces dépôts, lieux de stockage mais aussi d'assistance technique et de ralliement des représentants, jouent un rôle essentiel de sécurisation auprès de la clientèle professionnelle. Celle-ci peut s'y rendre, y tester des solutions d'assemblage, y recevoir des conseils de pose." [2]

1. Lorsqu'en 1973 la BNP construit sa campagne de publicité sur le slogan "*Pour parler franchement, votre argent m'intéresse*", l'opinion est choquée, au point que la campagne est arrêtée au bout de quelques semaines. Pour une analyse détaillée de cette campagne et de ses conséquences, Barthelemy, (1984), Banque : communication, le vrai capital, *in L'image de marque,* n° 1, mars, p. 112 à 128.

2. Cité par B. Saporta (1989), *Le Marketing industriel*, Eyrolles, p. 100.

> Ici, client et professionnels sont présentés comme étant associés, la compétence se partage, l'échange est supposé co-produit, sans que nous préjugions ici de l'effectivité de cette coproduction.
>
> Si on parle, dans chaque cas, de "client" et de "fournisseur", on voit que le sens que l'on met dans les mots n'est pas le même. Pour Darty, le client est "roi", il détermine *ex post* le rapport d'échange. Chez Technal, clients et fournisseurs sont censés être solidaires et définissent en commun, *ex ante,* l'échange optimal.

– *La sanction*. La convention de qualification résulte d'une unanimité. Son énoncé précise les conditions de l'exclusion et, de ce fait, participe à la définition des adopteurs.

> Par exemple, la profession de médecin établit une stricte opposition entre le médecin autorisé, reconnu, et celui qui n'étant pas agréé ne peut être qu'un charlatan. Adhérer à la convention revient à obtenir l'onction de la science (qui est ici le principe commun) ; cela est conclu dans un engagement symbolique : le "serment d'Hippocrate". Ne pas prêter serment conduit à être relégué aux limbes de la connaissance. Quand bien même la thérapie mise en œuvre s'avérerait efficace (acupuncture, radiesthésie etc.), il ne peut s'agir que d'une illusion, d'un effet placebo ou d'un résultat local non généralisable. En dehors des normes établies par la médecine, il ne peut y avoir de thérapie sérieuse.

L'énoncé établit la grammaire commune de la convention de qualification. Il affirme quels sont les rôles à jouer, ce qu'en attendent les acteurs, ce qui sanctionne leur coordination.

2.1.2. Emission de l'énoncé

Comment pourrons-nous repérer, concrètement, l'énoncé lorsqu'il s'agira d'étudier des professions ? Il serait naïf de croire, en effet, qu'il s'agit d'un discours univoque et intentionnel. Car, nous le savons, une convention n'est jamais une construction intentionnelle. Au contraire donc, l'énoncé se compose de petites touches, d'images, de bribes de représentations, d'une mosaïque sans homogénéité délibérée. Elles se combinent pour former un discours cohérent, que chacun reconnaît parce qu'il contribue à préciser la convention.

Tout ce qui porte la communication entre les clients et les professionnels permet de rendre évidente la qualification, et donc peut constituer un matériau qu'il faudra classer dans la grille précédente. On peut distinguer les sources selon qu'elles sont émises: 1) par l'ensemble de la population, 2) par les professionnels, 3) par les professionnels et les clients, 4) par les clients. Précisons ces quatre sources :

2.1.2.1. Enoncé délivré par la puissance publique : la réglementation

C'est le moyen le plus trivial de reconnaître une qualification. La réglementation (lois, normes, codes) réduit la possibilité d'interpréter la convention en normalisant son contenu. Elle l'enrichit, augmente sa complexité.

> Par exemple, la loi bancaire de janvier 1984 définit la profession de banquier en son article I : "à savoir la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition à la clientèle de moyens de paiement ou leur gestion". Le contour de la compétence du banquier se trouve de ce fait énoncé, en quelque sorte, publiquement. Celui-ci contraint le professionnel et le client en délimitant la nature juridiquement acceptable de leur relation., mais aussi tout acteur qui désirerait entrer sur le marché (i.e. devenir professionnel), notamment en changeant les règles du jeu.

Il s'agit d'un moyen parmi d'autres d'énoncer la convention. S'il confirme, clarifie son énoncé, notons bien qu'il ne l'impose pas. Ce serait surestimer le pouvoir du droit, qui ne peut être appliqué sans un consensus *préalable*. Une preuve très simple de cette affirmation, c'est qu'on peut avoir à analyser des conventions sans aucune réglementation propre : c'est le cas, par exemple, de la qualification du banquier au début du siècle, qui n'est pas réglementée. Par contre, on ne peut concevoir de réglementation qui ne porte sur une *convention déjà établie* et dont elle confirme l'énoncé. On ne crée pas, de toutes pièces, une procédure collective.

Soulignons un cas intéressant d'énoncé délivré par la puissance publique : celui des standards [1]. Ces normes d'homogénéisation, si elles ne portent pas explicitement sur la définition de la profession, expriment des règles de production et donc de comportement professionnel. Elles délimitent ainsi la qualification. Le décret du 26 janvier 1984, donne presque la définition d'une convention, lorsqu'il définit l'objet de la normalisation.

> "fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de manière répétée dans les relations entre partenaires économiques" [Décret 86-74 du 26 janvier 1984 (article I)].

1. Iso (International Standardization Organization, créée en 1946, représente 88 pays et a publié 7 200 normes), Cen (Comité Européen de Normalisation, créé en 1961, représente 18 pays et a publié 426 normes) ; et nationales : Afnor (Association Française de Normalisation, créée en 1941, sous sa forme actuelle et a publié 15 000 normes).

On devra donc conserver à l'esprit, lorsqu'on sera amené à analyser la standardisation de la qualité, que ce n'est pas la norme qui fait la qualité. Au mieux, elle permet de préciser l'énoncé de la convention de qualification, bien plus large, plus subtile que quelques normes, fussent-elles très précises. Elle est un des éléments de l'énoncé, parmi d'autres. Il ne faut pas négliger alors qu'elle peut insinuer un discours contradictoire (dissonant) avec la convention de qualification qui a cours.

2.1.2.2. Enoncé délivré par les professionnels sur eux-mêmes : le syndicat professionnel

Les groupements professionnels exercent une fonction de conseil, de police et donc d'harmonisation des comportements. Il s'agit, de manière générale, des chambres syndicales et professionnelles (ordre des médecins, organes de réglementation bancaire *etc.*). Ils véhiculent de ce fait un discours commun sur la convention de qualification, sur ce qu'est en droit de faire le professionnel, et d'attendre le client.

> "Certaines compagnies de taxis, aux Etats-Unis, affichent en caractère gras devant les yeux des voyageurs une annonce selon laquelle si le voyageur n'est pas satisfait du service rendu par le conducteur ou de son comportement, il peut écrire, en notant les références précises du chauffeur, à une institution locale chargée de veiller à la qualité des transports et disposant d'un pouvoir de sanction" [Gadrey (1990), p. 23]. L'énoncé simple que propose cette affiche contribue à une homogénéisation des comportements propres aux professionnels.

On sera donc particulièrement attentif à l'existence de toutes formes d'organisations tendant à homogénéiser le discours sur la profession. Ou, dans le cas contraire, de leur absence, conduisant à un fractionnement de ce discours.

2.1.2.3. Enoncé délivré par les professionnels en direction des clients : les engagements

La mise en contact entre le professionnel et le client se fait aussi en dehors de l'échange. Il y a transfert d'information par le premier, visant à confirmer au second la réalité de sa qualification. La communication émise par l'entreprise l'engage envers le client : lettres d'information, plaquettes adressées au client, messages publicitaires, confortent les images de l'entreprise [Marion 1989]. Parmi ces messages certains méritent une attention particulière parce qu'ils portent très explicitement sur les normes de la compétence : contrats, contrats de confiance, chartes de qualité etc.

> Le contrat de confiance de la société Darty énonce dans son article 8 que "Darty s'engage à la libre visite de ses magasins et, dans le souci de faciliter l'information de ses clients, à proposer dans chacun de ses magasins le choix le plus large possible des marques et d'appareils électro-domestiques (environ 200 marques)." Cet engagement configure la relation entre le client et le distributeur. Ce dernier se définit comme un professionnel dont le rôle consiste à permettre le choix au client. Il n'est pas un *revendeur* conseillant une marque particulière. Ainsi, au-delà de l'engagement, c'est le contour de la profession de distributeur qui est énoncé.

2.1.2.4. Enoncé délivré par les clients

L'ensemble formé par la population des clients émet un discours sur la convention : des contacts, des habitudes tissent des lieux communs qui sont le propre d'une énonciation partagée de ce qu'il faut attendre du professionnel. Par exemple, raconter une entrevue avec un avocat ou se plaindre d'un fournisseur, c'est participer à renforcer le discours commun sur ce qu'il convient de faire avec l'un et l'autre.

Plus explicitement, les groupements et syndicats de consommateurs et plus généralement les organismes témoignant de l'opinion publique (média) exercent une pression sur la qualification. Ils critiquent, approuvent, confirment ou condamnent. De ce fait, ils participent à l'adoption de la convention témoignant de la compétence du client face à celle du professionnel.

> L'Institut National de la Consommation et sa revue *(50 millions de consommateurs)* publient régulièrement des analyses comparatives sous formes de bancs d'essai de produits ou de services dont les critères de mesure constituent des éléments implicites de "l'attente" voire des "exigences" des clients. Autre illustration, la campagne de presse en 1987 contre une banque, qui tentait d'imposer le paiement des chèques par les clients, a conduit non seulement à la remise en cause de cette décision mais encore à une discussion générale sur le rôle social de la banque (notamment dans l'alternative service public, service privé).

*
* *

En synthétisant ces quatre sources de l'énoncé, on obtient le tableau suivant :

Source de l'énoncé	Emetteur
Réglementation	Puissance publique
Syndicats professionnels	Professionnels
Engagements	Professionnels
Population des clients syndicats de consommateurs	Clients

L'ensemble fait que les acteurs savent à quoi s'en tenir quant au principe commun, à la distinction des compétences entre clients et professionnels, et à la sanction éventuelle de la participation à la convention. Il s'agit d'une construction par incrémentation, sans origine intentionnelle, conformément au caractère de la convention.

2.2. *Dispositif : les conditions matérielles de l'échange*

Concrètement, la convention de qualification construit un réseau d'échange d'information. Le dispositif d'une convention de qualification décrit ses conditions matérielles d'existence, c'est-à-dire les possibilités offertes aux agents *d'éprouver* la qualification professionnelle dans les relations d'échange. Trois critères permettent de le décrire :

– le nombre de contacts entre professionnels et clients,
– le degré de standardisation ou au contraire de spécification de ces contacts,
– la tolérance ou non de négociations entre professionnel et client.

Analysons-les tour à tour.

2.2.1. *Le nombre de contacts clients-professionnels.*

Leur nombre et la manière dont ils s'établissent permet de répéter l'échange d'information sur la qualification. Cela concerne aussi bien les clients entre eux que les clients et le professionnel. On peut observer si les contacts sont *réguliers* ou *épisodiques* (voire exceptionnels) et donc si l'expérience de la qualification est ou non confortée par la multiplication des informations.

Dans le premier cas, clients et professionnels (ou clients entre eux ayant des relation avec un même professionnel) sont amenés à des rencontres courantes, périodiques, donc à des vérifications constantes de la qualification. On peut illustrer le cas, par l'exemple d'un client et d'une entreprise de téléphonie dont il teste la compétence à chaque fois qu'il utilise son téléphone.

Dans le second, elles sont occasionnelles, pouvant se répéter dans un laps de temps donné sans devenir *normalement habituelles*. L'exemple est donné par les relations d'un patient avec un médecin.

Cette opposition peut être complétée par l'analyse de la facilité avec laquelle les échangeurs entrent en contact à la manière proposée par la théorie contractualiste [Williamson 1975]. Le client doit-il posséder un savoir spécifique pour rencontrer le professionnel ?

On opposera alors contacts *ouverts* à contacts *sélectifs*. Dans le premier cas, le client peut entrer en contact avec le professionnel sans pré-requis en terme de savoir. Dans le second, le recours au professionnel nécessite des connaissances, un réseau ou un degré d'apprentissage suffisant, qui limitent la population des clients.

En étudiant la nature des contacts et en croisant les deux alternatives précédentes, il est possible de repérer comment est véhiculée l'information sur les règles de l'échange telles que la convention de qualification les établit (tableau 5.1.).

Tableau 5.1. – *Une typologie des contacts dans la convention de qualification*

Contacts	Réguliers	Episodiques
Ouverts	Contacts d'un abonné au téléphone avec les services de télécommunication. Le contact est régulier (il peut être quotidien), et implique très peu de compétence spécifique. La qualification du professionnel peut être testée un grand nombre de fois, et l'information est ainsi fortement répétée.	Contacts entre un patient et un médecin. Ils n'ont lieu que dans des circonstances particulières (maladie), réputées anormales. Elles ne nécessitent du patient aucune compétence particulière pour accéder au service.
Spécifiques	Contacts entre un donneur d'ordre et son sous-traitant habituel. Ils ont lieu régulièrement, et nécessitent de la part des partenaires un partage du savoir technique commun (dont le cas limite est celui de la quasi intégration verticale).	Contacts entre un maître d'œuvre et un entrepreneur du bâtiment. Ils sont limités à des opérations peu nombreuses et non régulières et exigent de la part du client, une certaine compétence pour discuter le service. [1]

1. Remarquons que, dans le cas de constructeurs de *maisons individuelles*, les contacts deviennent épisodiques et ouverts. Aucun savoir technique n'est, en effet, demandé au client pour accéder au service. On constate que l'énoncé se modifie en conséquence. La publicité pour ce type d'architectes insiste peu sur la technique et davantage sur le "traditionnel", la construction "à l'ancienne", signes de confiance.

2.2.2. *Standardisation des contacts*

Dans une seconde étape pour caractériser le dispositif de nos conventions de qualification, la question est de savoir si les contacts des clients entre eux d'une part et/ou entre clients et professionnels d'autre part sont ou non standardisés.

S'ils sont standardisés, la qualification a tendance à être toujours transmise de façon identique. Le système de transmission est codifié, normalisé.

Les contacts entre les échangistes se font à travers des technologies, des matériels. L'expérience de la convention de qualification est simplifiée, puisque clients et professionnels communiquent à travers des processus figés. A la limite, les protagonistes de l'échange peuvent s'interdire tout contact personnalisé. Ils ne sont en relation *que* par le biais technologique. On parlera de technologie de *substitution*.

> C'est le cas, par exemple, de la vente par correspondance. Les contacts sont véhiculés par des techniques (catalogues, bons de commande). Eprouver la qualification du distributeur c'est largement constater la fiabilité du système de commande.

La convention de qualification est contrainte par la prégnance et les aléas de la technologie.

Lorsque les contacts ne sont pas standardisés, la communication sur la qualification est plus complexe. Les contacts d'échange se feront, par des personnes physiques qui peuvent interpréter, déformer, enrichir les informations qu'ils reçoivent sur la convention. Si la technologie est utilisée, ce n'est pas pour standardiser mais pour enrichir l'échange. On parlera dans ce cas de *technologie de complément*.

> Exemple. Le contact entre un patient et son médecin doit permettre à ce dernier de déterminer l'état de santé de son client.
>
> Les questions seront nombreuses, la *nuance* des réponses pourra orienter le diagnostic. Il ne suffit pas de "cocher des cases" d'un questionnaire.
>
> La qualification du professionnel, qui le conduit à poser certaines questions sera interprétée par le patient, en fonction de ce qu'il croit être son propre état de santé. Il pourra repartir de la consultation avec le sentiment de l'incompétence du médecin. "[...] Lorsqu'on dit à un malade qu'il n'a rien, les médecins espèrent qu'il va se sentir soulagé et même guéri. [Il arrive que] c'est justement le contraire qui se produit [...]. Ceci pourrait être évité si les médecins gardaient à l'esprit que le fait de trouver qu'"il n'y a rien" ne constitue pas une réponse à la requête le plus pressante du malade : connaître le nom de sa maladie." [Balint (1980) p. 34] [1]. Dans ce cadre, l'utilisation, par exemple, de questionnaires de santé à remplir ne cherche pas à standardiser, mais au contraire à enrichir la relation patient-médecin, en augmentant l'information partagée. Il ne saurait remplacer le contact humain.

Il sera intéressant d'observer, non seulement le niveau d'intensité technologique, mais encore si la technologie employée sur un marché est plutôt de type substitution, standardisant les contacts, ou, au contraire, de complément, conduisant à complexifier l'information.

2.2.3. *Le degré de tolérance à la négociation*

Ce troisième élément du dispositif matériel établit l'étendue de l'interprétation permise (conventionnellement) entre le client et le professionnel. Certaines conventions de qualification admettent comme normale la discussion sur les termes de l'échange, le "marchandage". D'autres, au contraire, l'excluent totalement. Notons bien que, dans le premier cas, ce n'est pas la qualification du professionnel qui est remise en cause. Celle-ci est acquise, et c'est, d'ailleurs, *pour cela* que la négociation est normale et attendue.

> Ainsi, la négociation client-professionnel sera inadmissible entre un médecin et son client, mais considérée comme *indispensable* entre un acheteur de la grande distribution et un de ses fournisseurs [2].

Les termes de la qualification peuvent donc être non négociables entre client et professionnel, au moment des transactions. Ils ne sont discutés et précisés qu'au niveau global, engageant tous les professionnels (exemple : la qualification d'un médecin, d'un banquier, d'un assureur *etc.*). On parlera d'une collusion des négociations et donc de *marché collusif* en termes qualitatifs. Ce dernier sera caractérisé par la présence de syndicats, des groupements de professionnels ou de consommateurs, voire d'une réglementation nationale qui prend en charge l'organisation de la négociation.

Au contraire, la convention peut être éprouvée à travers une négociation usuelle entre client et professionnel. Il est alors toléré qu'au moment de l'échange, les partenaires précisent, formulent les termes de la convention professionnelle. Ces accords locaux participent à la construction de la convention professionnelle (exemples : la qualification d'un sous-traitant industriel, d'un entrepreneur du bâtiment, d'un grand distributeur *etc.*). On parlera, alors, d'atomisation des négociations et de marché *peu collusif*. Il sera caractérisé par une faiblesse de la réglementation publique, des normes, des standards, des syndicats professionnels, et donc par une grande liberté de négociation et d'ajustements entre les clients et fournisseurs.

Dans l'un et l'autre cas, le degré de tolérance à la négociation nous donne ainsi l'espace laissé à l'appréciation des rôles de chacun, lors de la contractualisation de l'échange.

1. Pour une analyse de la dialectique entre le patient et son médecin dans la "construction" de la maladie, on peut consulter l'ouvrage très documenté de M. Balint, (1980), *Le médecin, son malade et la maladie*, Petite Bibliothèque Payot, 422 p. (Ed. anglaise 1957, première trad. Puf 1960).

2. C'est que le rôle du *commercial* consiste non à vendre, mais à convaincre son client qu'il faut acheter. C'est un phénomène qu'il est facile de constater, par exemple, dans les pays du Maghreb, où, parce que sa convention de référence n'est pas la même que celle du vendeur, l'acheteur occidental a du mal à comprendre que la qualification du boutiquier ne consiste pas à donner un prix, mais essentiellement à prouver son utilité sociale en tant que distributeur de produit, et donc à persuader son client de l'opportunité d'achat. La *négociation* a alors pour but, non de fixer un prix mais de permettre le développement d'une argumentation.

2.3. *Cohérence d'une convention de qualification*

Nous savons que la cohérence permet de faire le lien entre tous les éléments qui constituent une convention, selon qu'ils augmentent ou diminuent sa complexité. Appliquons ce résultat à la convention de qualification. L'énoncé et le dispositif que nous venons de décrire constituent un système d'information qui possède un certain degré de cohérence. En sens inverse, nous parlons de *dissonance*, lorsque nous repérerons des éléments de la morphologie jouant de manière opposée sur sa complexité. La dissonance affaiblit la convention, lorsque celle-ci est soumise à une suspicion.

> Exemple de cohérence : la standardisation des contacts se double de l'existence de normes. Ainsi, l'utilisation de normes type "Normes françaises" (NF), "garantit [au client] que les produits offerts sont normalement utilisables [...], apporte [au distributeur] une aide à la promotion des produits" [1]. Le distributeur peut d'autant plus utiliser un média standardisé (absence de vendeurs dans les grandes surfaces, vente par correspondance) que la norme indiquée sur le produit énonce une information standard, non discutable, permettant au client de choisir, sans douter de la compétence du distributeur. A énoncé peu riche (car normalisé) correspond un élément de simplification du dispositif. Les deux contribuent à une diminution de la complexité de la convention.

1. P. Boulin, (1991), Présentation de la normalisation, *in Annales des Mines*, Réalités industrielles, avril, p. 18.

Le tableau 5.2. permet de situer les différents éléments de la convention de qualification, selon qu'ils augmentent ou diminuent la complexité globale.

On peut mieux discerner à présent ce que nous avancions lorsque nous disions qu'une technique de gestion peut être inefficace si elle est isolée en tant que telle de son contexte socio-économique. Ainsi, le recours à des normes modifie l'énoncé de la convention, comme nous l'avions indiqué. Il peut modifier aussi des éléments du dispositif, par exemple en substituant par de la technologie (fiche de contrôle) des relations inter-subjectives. Mais il peut aussi se trouver en dissonance avec le dispositif, en ne modifiant pas celui-ci. Seule la vision globale qu'offre l'analyse de la convention de qualification peut alors donner toute son efficacité à la gestion de la qualité en évitant d'introduire des techniques sans vision cohérente du milieu conventionnel sur lequel elles agissent.

Tableau 5.2. – *Relations entre complexité et morphologie*

Morphologie	Repères	Constat	Complexité
Enoncé	Informations émises par la convention	Riches, abondantes Pauvres, peu nombreuses, répétitives	+ –
Nombre de contacts	Importance des relations entre clients et entre clients et professionnels	Nombreux Rares	– +
Standardisation de l'échange	Technologie utilisée durant l'échange ou entre échangeurs	Substitution Complément	– +
Degré de négociation	Nature collusive ou non du marché	Forte Faible	+ –

La convention de qualification est dotée à présent d'une grille d'analyse et de comparaison. La cohérence de la convention dépend de l'agencement entre les facteurs morphologiques qui la composent. L'étude d'une convention de qualification ne peut se faire que pas à pas, sur des cas d'espèce. Elle nécessite, en effet, de comprendre comment se combinent les différents éléments composant l'accord social implicite dont elle résulte. La mise en lumière des éventuelles dissonances dans la morphologie d'une convention pourra permettre de comprendre des dysfonctionnements qui se traduisent, *in fine*, par une diminution de la qualité réelle ou perçue.

Il est aisé de repérer, à la vue du tableau précédent, l'existence de types de conventions particulièrement remarquables : celles dont la morphologie combine des éléments en cohérence parfaite. C'est sur la base de ce constat que nous allons proposer une typologie, afin de faciliter la "lecture" des conventions de qualification.

3. Une typologie des conventions de qualification

Nous savons qu'il est possible d'opposer deux types de conventions. L'une, *monocentrée,* est de complexité maximum. L'autre, *polycentrée,* est de complexité minimum. En appliquant à la notion de convention de qualification, nous pourrons constituer un système de classification simple des professions (réalisée sur des marchés comme nous l'avons expliqué plus haut) selon qu'elles se rapprochent du premier ou du second type théorique. Bien sûr, cette typologie n'a pas pour vocation de définir l'existence *réelle* de qualifications mais d'offrir un repère à l'analyse et donc de la faciliter [1].

3.1. Etablissement d'une typologie

En utilisant la théorie, et dans la lignée des travaux de Eymard-Duvernay (1991a et b), nous pouvons repérer deux idéaux-types, qui serviront à baliser l'espace des conventions de qualification.

1. La morphologie de la convention est de type "monocentrée" et sa complexité tend vers le maximum. La convention décrit tous les types de comportements possibles. On parlera de convention ou *marché délégation,* parce que les règles du jeu marchand sont totalement organisées par la convention.

2. La morphologie est de type "polycentrée". La complexité est minimum, se réduit à peu d'informations fortement répétées sur la nature de la qualification professionnelle. L'interprétation est large par les adopteurs. On parlera de convention ou *marché compétition*, parce que les règles du jeu marchand sont fortement adaptées par les relations inter-subjectives.

1. La science moderne s'est constituée avec la classification systématique des objets réels : celle des animaux (Buffon), des corps chimiques (Mendeleiev), des plantes, des courants électriques, des types sociologiques, etc. La métamorphose du spécifique en générique assure de ce fait la définition d'objets scientifiques. En ce sens, la recherche de modèles de référence simples par les sciences de gestion nous semble traduire celle d'une légitimité scientifique. A ceci près que l'objet scientifique doit être référé à un modèle théorique global qui le fonde *en principe* et non seulement *en fait*. C'est pourquoi nous insistons pour présenter notre typologie très simplifiée comme une déduction de l'analyse conventionnaliste.

Entre ces deux extrêmes s'ouvre l'espace d'analyse des conventions de qualification.

Nous avons souligné qu'il s'agit d'idéaux-types. Ils peuvent permettre à l'analyste de repérer sur le terrain des conventions de qualification se rapprochant plutôt d'un cas ou plutôt d'un autre. Ils retrouvent une tradition de l'analyse économique, mettant en évidence l'existence simultanée de plusieurs types de marchés plutôt que d'un marché unique et totalisant.

> Ainsi, à une extrémité se trouvent des marchés universels, dans lesquels la concurrence se fait sentir de tous les points du globe, tandis qu'à l'autre extrémité, se trouvent ces marchés isolés desquels se trouve exclue toute concurrence directe, bien que par contrecoup, elle puisse se faire sentir même sur ces derniers marchés. A peu près entre ces deux extrêmes, se trouvent la grande majorité qu'ont à étudier les économistes et les hommes d'affaires" [Marshall, 1906 p. 10 [1]].

Pour comprendre ce que signifie l'application des types extrêmes de convention que nous propose la théorie, revenons au contenu d'une convention de qualification. Celle-ci a pour objet de régler les problèmes nés de l'incertitude qualitative. Nous avons montré qu'elle discrimine la population des adopteurs en deux sous-populations, les professionnels et les clients, et établit, à travers un énoncé et un dispositif, *la part de compétence* à qualifier dévolue à chacun d'eux. En toute logique, il est possible de hiérarchiser les professions selon que, par convention la compétence à qualifier est accordée :

1. Au professionnel, le client *s'en remet* à lui. Nous dirons alors que c'est le professionnel qui est maître de la qualité. Le degré de liberté du client est réduit: il adhère (et fait confiance au professionnel) ou n'adopte pas la convention. On se trouve sur le marché délégation.

2. Au client, le professionnel justifie son action part rapport à lui. C'est, dans ce cas, le client qui est maître de la qualité. La possibilité d'interprétation par les adopteurs est, donc, importante. On se trouve sur le marché compétition.

Le cas intermédiaire, c'est-à-dire général, répartit plus ou moins la compétence entre l'un et l'autre.

1. Dans cette tradition Kaldor (1985) oppose les "marchés d'enchère" aux "marchés de clientèle", Karpik (1989) distingue le marché prix et le marché jugement. On peut aussi se reporter au modèle de White (1981).

3.2. Description des marchés-types

Pour mieux préciser la typologie, nous allons décrire les deux marchés extrêmes que nous venons de définir à partir d'une illustration. Nous utiliserons des ouvrages se rapportant à deux professions : les avocats et la grande distribution. Sans représenter des cas purs, elles expriment un type de marché qui, au moins dans l'expression qu'en donne les ouvrages de référence, les rapproche de nos idéaux-types :

1. Pour décrire le marché *délégation*, nous utiliserons les travaux de Lucien Karpik sur la profession d'*avocat* résumés dans L. Karpik, (1989), "L'économie de la qualité", *Revue Française de sociologie,* XXX, p. 187-210.

2. Pour le marché *compétition*, la profession de *distributeur,* la description qu'en donne l'ouvrage de Jallais, Orsoni, Fady, (1987), *Marketing de la distribution*, Vuibert, 418 p.

3.2.1. *Le marché délégation : exemple de la profession d'avocat*

3.2.1.1. L'énoncé

La convention relative au marché délégation *confie* la qualification au professionnel. Le principe supérieur, c'est donc la *confiance*. L'avocat est le maître de la qualité. Le client s'en "remet" à lui.

> "Lorsqu'une personne reçoit l'information que tel ou tel avocat est un "bon avocat", elle ne dispose pas seulement d'éléments sur sa compétence et, éventuellement, sur ses honoraires, elle sait aussi qu'elle peut "s'en remettre à lui", qu'il emploiera toutes ses ressources pour défendre une cause dans le seul intérêt de celui qu'il représente. Pour les avocats, la défense est impossible sans la confiance" [1].

La *distinction* entre client et professionnel est clairement établie sur la compétence indiscutable du second. Des liens intersubjectifs de complicité ou de respect se construisent. A l'inverse du client, le

1. Karpik, (1989), art. cité p. 197.

professionnel possède le savoir. Plus il "prend les choses en mains", "se charge de tout", plus il confirme sa compétence donc la qualification.

> "[...] La compétence de l'avocat comporte deux composantes: l'*expertise* et la *mobilisation*. [...] La seconde [est fondée] sur les savoir-faire informels et personnels. Plus la situation est incertaine, plus elle exige la mobilisation de l'avocat, et plus le client se trouve défini par une relation de dépendance : il n'est plus en mesure d'évaluer les performances dont la validité tient largement aux conditions particulières de l'action." [1]

Contrairement au monde de l'analyse standard, le calcul ne porte jamais sur les prix. La tarification et le coût sont subalternes,

> "La concurrence par les prix se concentre sur une fraction très minoritaire de la profession [...] ; [...] le critère financier n'intervient que faiblement dans le choix de l'avocat" [2]. "Pour les avocats installés, l'influence directe des prix pratiqués par les jeunes avocats ne pèse guère : leur clientèle de particuliers les ignore le plus souvent [...]" [3].

La qualification de l'avocat passe par les réussites passées, l'écoute, le réseau, la capacité à se mobiliser, en un mot, la confiance qu'il inspire, et qui incitent à le préférer. Il est normal alors que la mise en relation se fasse par le réseau social :

> "Loin d'être marginale ou exceptionnelle, la relation sociale constitue la pratique dominante: 6 justiciables sur 10 ont eu leur premier contact avec un avocat par relations ou connaissances personnelles [...], à l'inverse, pour 3 justiciables sur 10, le choix se fait au hasard." [4]

On *sanctionne* la qualification en revenant, en étant fidèle, en devenant un "vieux client" (on peut parler alors de "son" avocat) ; cette ancienneté est le signe tangible d'une confiance renouvelée. Au contraire, on rompt avec fracas, on témoigne de la perte de confiance en donnant sa foi à un d'autre.

1. Karpik, (1989), art. cité p. 198.
2. Karpik, (1989), p. 194.
3. Karpik, (1989), p. 195.
4. Les sources statistiques sont : Ifop-Ethar : Sondage sur l'image des avocats, 1976, échantillon 1 015 personnes, représentatif de la population de Paris et d'Ile de France. Saari, enquête sur la valorisation d'un dossier d'avocat 1980.

> "[Le client] dispose de tout un ensemble d'informations qui, au moins indirectement lui permettent d'évaluer l'action de son représentant (les renseignements fournis et les premiers résultats, les façons d'accueillir et d'écouter, la réponse aux lettres et aux coups de téléphone, etc.) et il détient la sanction ultime puisqu'il peut, à tout moment, provoquer la rupture." [1]

Les professionnels sont regroupés en syndicats (*Ordre des Avocats*). Ceux-ci émettent le discours commun (règlements, conseils) nécessaire à l'établissement de la confiance des clients. Il est amplifié par les pouvoirs publics. L'énoncé de la convention est donc riche. Les engagements, au sens ou nous les avons définis à la section précédente, sont peu différenciés entre professionnels : contrats, arguments publicitaires, lorsqu'ils existent (*le recours à la publicité est interdit, en France, aux avocats*) relèvent de pratiques fortement contrôlées par les pouvoirs publics et le syndicat professionnel.

> "Cet arrangement institutionnel, tout entier voué au refoulement de la dynamique de l'accumulation, de la libre concurrence et de la recherche du profit maximal [...], instaure une forme d'échange équilibré que l'on peut nommer une *économie de la modération*." [2]

3.2.1.2. Le dispositif matériel de la convention

Les contacts entre clients et professionnels sont peu nombreux. Ils s'inscrivent dans des démarches particulières, souvent inhabituelles (*besoin de se défendre en Justice*). Ils nécessitent d'autant plus la confiance. Par contre, le fait que le client s'en remette au professionnel ne le conduit pas à posséder un savoir spécifique. Au contraire, une trop grande connaissance du droit de la part du client peut mener à un mauvais fonctionnement de la relation avec son avocat. Ses questions, ses doutes, ses remarques peuvent conduire à une remise en cause de la compétence du professionnel qui interrogera : "vous ne me faites pas confiance ?" En conséquence, les contacts apparaissent épisodiques et "ouverts" dans le *marché délégation*.

Leur *standardisation* est réduite. Elle serait en effet contradictoire avec la logique de la délégation qui implique que le client évalue la qualification du professionnel à sa manière de se "mobiliser" (au sens de Karpik) pour lui. Une automatisation du contact lui interdirait cette évaluation :

1. Karpik, (1989), p. 195.
2. Karpik, (1989), p. 199.

> Expliquer son affaire à un avocat, c'est remonter à ses origines, expliquer les circonstances, le contexte, les conditions, les faits, avec des redites, des contradictions, des incertitudes. C'est proposer un discours avec des zones d'ombre, qu'il s'agira d'éclairer, afin de les corréler avec un article de loi, un cas de jurisprudence. A ce média complexe correspond une relation de confiance : c'est l'avocat qui dénouera les fils grâce à sa qualification ; c'est lui qui finira par expliquer ce qu'il faut dire et ce qu'il faut faire. Parler en sa présence c'est s'assurer qu'il veillera sur l'interprétation du sens des mots. La standardisation technologique interdirait l'évocation de cette complexité.

L'utilisation de la technologie peut donc faciliter l'exercice de la profession, sans standardiser pour autant le contact entre les parties : il s'agit d'une technologie de complément.

Nous avons noté, enfin, que le marché était *collusif* en termes de qualité. Les professionnels sont regroupés en Syndicats énonçant les règles collectives de comportements que la Puissance Publique sanctionne. La négociation intersubjective sur la nature de la profession est impossible. L'avocat est *tenu* à un *devoir*. L'échange se réfère à des règles, souvent énoncées par le syndicat, qui déterminent les limites du rôle du professionnel. Cette collusion est cohérente avec le caractère épisodique des contacts d'une part, le rôle central de la confiance de l'autre. Il faut que la confiance soit maintenue par la collusion professionnelle, puisque la rareté des contacts ne permet pas de la fonder sur la répétition.

> "La mise en œuvre [...] et, plus généralement, l'application des codes éthiques et des règles déontologiques relèvent de l'autorité professionnelle. Mais là comme ailleurs et indépendamment du degré d'application de ces règles, les garants n'échappent pas au doute : qu'est-ce qui préserve la confiance dans l'avocat ? L'Ordre des avocats. 6 justiciables sur 10 considèrent que l'existence d'un Ordre représente une garantie pour le public (Ifop)." [1]

En résumé, le marché délégation est tel que la figure du professionnel est au centre de l'échange. La convention de qualification est complexe, fondée sur des codes, des règlements, une collusion telle que la confiance, qui est le principe commun soit maintenue. Le client ne cherche pas à exercer de compétence mais, au contraire, il s'en remet au professionnel, il délègue. Proches de ce type de marché, outre la profession d'avocats, on peut relever par exemple, la restauration traditionnelle, la médecine, le marché de la formation (hors formation professionnelle), ou la banque. Le tableau 5.3 en résume la morphologie idéale.

1. Karpik, (1989), p. 200.

Tableau 5.3. – *Morphologie du marché délégation*

Maître de la qualité	Principe commun	Distinction	Sanction
Le professionnel	La confiance fondée sur des "savoir être"	Le "pro" sait, le client ignore et se confie	+ Fidélité – Rompre la relation

Contacts	Standardisation	Collusion entre professionnels
– Episodiques – Ouverts	De complément	Forte

3.2.2. Le marché compétition : exemple de la grande distribution

Entendons nous sur le terme compétition. Nous devons distinguer, en effet, les notions de *concurrence* et de *compétition*.

– La *concurrence* signifie que des agents ne sont pas seuls à exercer leur fonction sur le marché et donc qu'un arbitrage est possible de la part du client. Elle est une conséquence de la multiplicité des acteurs.

– La *compétition* se définit de façon telle que la concurrence est exposée (à travers le désir du client) comme *le moteur des choix*. Elle s'affiche comme le *ressort* de l'organisation économique et non (comme, par exemple, sur le marché délégation) comme sa *conséquence*.

Ainsi toute concurrence n'est pas compétition. Un avocat est en concurrence avec un collègue pour obtenir une affaire, il n'est pas en compétition avec lui. La confusion entre les deux termes relève d'un glissement sémantique qui conduit à confondre toutes les formes possibles de marché avec le seul marché compétition, que nous allons décrire.

3.2.2.1. L'énoncé

La convention relative au marché compétition confie la qualification au client. La relation client-professionnel lui est asservie,

> "aussi, il est important d'améliorer les techniques qui permettent aux commerçants de transformer les offres fort hétérogènes des producteurs en assortiment de biens significatifs, désirés par les utilisateurs" [1].

1. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 203.

La qualification doit conduire à la sélection, l'émergence du meilleur. Le *principe commun* se fonde sur le *désir* du client. Celui-ci est maître de la qualité, des professionnels en compétition sont chargés de le satisfaire. Ses attentes, ses besoins sont au centre de la fonction sociale du professionnel : le client est le roi.

> "La conception managériale de la distribution insiste sur [...] une réelle orientation vers les consommateurs, qui se manifeste par la prise en compte régulière de l'avis des clients [...]. Certaines firmes n'ont pas hésité à créer des postes de responsables des relations avec les consommateurs aux pouvoirs étendus." [1]

La *distinction* oppose le professionnel à des individus isolés, préoccupés d'eux-mêmes, de la sélection des objets, donc calculateurs. L'étendue du choix qui leur est offert est une caractéristique essentielle du marché. [2] Le rôle du professionnel consiste à être à son service, à l'informer et assouvir ses "exigences". Des vendeurs-conseils l'orientent dans le mystère de ses propres besoins. L'anonymat est de rigueur, l'être s'effaçant devant l'avoir :

> "Créée en 1976, la Direction de la Qualité et de la Consommation résulte d'une volonté politique du groupe Promodès, de la conviction que la pérennité d'une entreprise passe par la satisfaction du consommateur et de *ses attentes* alors que la modification des circuits de distribution rend les contacts avec les consommateurs *rares et anonymes.*" [3]

La *sanction* du marché, c'est la minimisation de toutes les contraintes qui interdisent la réalisation du désir. La compétence du professionnel consiste dans une capacité à offrir le plus possible au client-roi. Le prix et le délai deviennent alors les variables clés.

> Carrefour prétend "satisfaire en permanence la plupart des attentes des clients : [...] les clients qui se déclarent insatisfaits sont remboursés." [4]. "Intermarché n'a que des prix à vendre." [5]

1. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 21.
2. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 355. Dans une enquête auprès de 343 clients, visant à déterminer une hiérarchie des services attendus de leurs magasins, le résultat donne systématiquement le choix et le prix en première et deuxième position, quel que soit le magasin de référence.
3. La qualité dans le commerce Rapport du groupe de travail de l'ICC : le commerce et l'information du consommateur, Institut du Commerce et de la consommation, page 46. La citation est extraite de Linéaire, le magazine du Groupe, mai 1991.
4. La qualité dans le commerce *op. cit.*, p. 52, extrait de "Les politiques 1989".
5. Interview de J.P. Leroch, président du Groupe, dans *LSA*, n° 1246, 7 mars 1991.

La sanction positive consiste donc dans l'accumulation des biens ou des services. Au contraire, le marché est rompu lorsque les prix sont trop élevés, les délais trop longs, témoignant d'une incapacité du professionnel à jouer son rôle *au service des désirs* du client.

Le marché-compétition exacerbe ainsi l'autonomie, l'indépendance des acteurs : professionnels en compétition permanente qui se doivent d'être leaders, pour prouver leur compétence à des clients isolés, souverains, et exigeants. Logiquement, nous trouvons de leur part des engagements importants (contrats de confiance, de qualité, etc.) et notamment une communication publicitaire dont le volume traduit la tension sur le marché (désir de plaire et besoin de se défendre).

> "la publicité devient un moyen indispensable pour faire savoir ce que l'on est et ce que l'on fait : de 1973 à 1980, les dépenses publicitaires du commerce progressent trois fois plus que le marché national de la publicité, dont elles représentent plus de 15% en 1981, contre 10% en 1969" [1].

La complexité de la convention est faible. Son énoncé est pauvre et redondant. Les messages publicitaires, s'ils sont nombreux, véhiculent peu d'informations.

> "[Les] approches de type promotionnel [insistent] sur les prix bas, les affaires exceptionnelles, les rabais, les crédits, les cadeaux. Ce sont des affiches vantant "la grande écraserie" (!), les "foires aux...", les "soldes d'été" ou encore les prospectus mentionnant d'interminables listes de prix. Ce genre d'annonce comporte en général [...] : repérage spatial, calendrier, et défi ou cadeau forcé [2]".

3.2.2.2. Le dispositif

Les contacts entre professionnels et clients sur le marché sont nombreux et ouverts.

> "C'est au travers de la localisation du magasin que les produits ou les services offerts vont devenir disponibles pour les consommateurs et un bon emplacement rend le magasin accessible à un plus grand nombre de clients potentiels". [3]

Aucun savoir spécifique n'est nécessaire, ce qui est cohérent avec le principe d'un client "maître" de la qualité.

La *standardisation* des contacts est massive. Le client "roi" évalue la compétence du professionnel dans sa manière de remplir la satisfaction de son désir. L'information à traiter est faible : quels prix ? Quel délai ? Elle peut donc être automatisée. L'information sur la qualification est transmise selon des normes, technologiquement bornées : un terminal informatique, un Minitel, un bon de commande comportant quelques cases à remplir afin d'en mécaniser le traitement. Il s'agit d'une technologie de substitution. A la limite, entre les deux échangistes, s'intercalent le robot, la machine, l'objet technique. Le client peut donner ses ordres, isolé de toute intersubjectivité, souverain.

> L'organisation de la grande distribution offre une image exemplaire de ce type de contacts: le client n'est en relation qu'avec un monde d'objets : des linéaires, des chariots, des robots indiquent poids et prix, des écrans de télévision vantent des produits, conseillent sur leur utilisation ; des annonces anonymes informent des promotions ; l'enregistrement des prix se fait par lecture optique. Le cas limite est représenté par l'achat par correspondance ou télématisé [1].

Le marché compétition est, par nature, *non collusif*, puisque les professionnels y sont en compétition. Les négociations avec les clients sont importantes, chaque professionnel ayant à démontrer sa supériorité sur le marché ; elles se font, implicitement, par la menace que fait peser le client, de changer de partenaire commercial. Ce que le distributeur reprend à son compte en défiant de trouver moins cher, et proposant de rembourser la différence de prix.

> "[...] les consommateurs connaissent certains prix et ils effectuent des comparaisons entre les différents magasins. Le commerçant ne peut donc pas ignorer les prix de la concurrence ; il doit même aligner certains de ses prix sur ceux des confrères les plus menaçants, s'il veut conserver son pouvoir d'attraction sur la clientèle" [2].

Les professionnels ne sont pas regroupés en syndicats. Le client est maître de la qualité : pour lui, les professionnels sont interchangeables.

En résumé, sur le marché compétition le client est au centre de l'échange. La convention de qualification est de complexité nulle, fondée sur la "loi du marché", telle que le "désir du client", qui est le principe commun, soit toujours assouvi. Le professionnel est *soumis* aux "exigences" apparentes du client que la convention construit. La compétition est au cœur de cette convention.

1. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 380.
2. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 397.
3. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 41.

1. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 27-28. Voir sur ce sujet Filser (1985).
2. Jallais, Orsoni, Fady, (1987), p. 339.

Proche de cet idéal de marché, outre la grande distribution, on peut relever, par exemple, la vente par correspondance, le nettoyage industriel, la restauration rapide. Le tableau 5.4 en résume la morphologie idéale.

Tableau 5.4. – *Morphologie du marché compétition*

Maître de la qualité	Principe commun	Distinction	Sanction
Le client	L'utilité du client qu'il faut maximiser	Agents isolés, anonymes, en concurrence	+ Le prix, les délais. – Trop cher, trop long

Contacts	Technologie	Collusion entre professionnels
– Nombreux – Ouverts	De substitution	Nulle

*
* *

Notre typologie organise l'espace d'analyse des conventions professionnelles.

D'un coté, la délégation au "professionnel-roi", la confiance, la fidélité, des contacts peu nombreux, peu standardisés et un marché collusif. Le professionnel a des obligations de moyens. C'est le marché délégation. De l'autre, la focalisation sur le désir du "client-roi", la compétition, des contacts nombreux, standardisés, un marché peu collusif. Le professionnel a des obligations de résultats. C'est le marché compétition.

Entre les deux, on observera les conventions de qualification, telles qu'elles apparaissent à travers leur morphologie, avec leurs dissonances par rapport aux "formes pures". On pourra repérer aussi comment, en se rapprochant de l'une ou de l'autre de ces formes, les professions *évoluent*.

Un résultat s'impose. Selon chaque type de marché, la qualité attendue ou requise signifiera des contenus très différents.

– Si l'on est proche d'un marché délégation, la qualité sera obtenue quand le professionnel "prend les choses en mains", exempte le client de tout calcul, établit l'écoute, la durée et la confiance.

– Si l'on se rapproche d'un marché compétition, les délais, les prix deviennent importants, la standardisation est inévitable, et la qualité est acquise par confusion avec cette standardisation.

Soulignons une dernière fois combien il est donc impératif d'étudier la logique de la convention professionnelle avant de prétendre établir des modes de gestion de la qualité. On peut alors éviter des contresens douloureux, projetant, au nom de "l'exigence du client", des comportements qui ne correspondent en rien à ses pratiques, ni à ses espérances.

Conclusion

Au lieu de considérer la qualité comme "transcendantale", exogène, échappant à l'Economique en tant que norme culturelle, ou exigence du client, nous prétendons au contraire que le travail de sa gestation par le corps social fait partie de l'Economique.

La théorie des conventions nous a donné les outils pour apprécier cette logique. Nous sommes passés de la théorie générale à une application particulière aux conventions de qualification.

↓ CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES CONVENTIONS ↓					
ENONCÉ			DISPOSITIF		
Principe commun	Distinction	Sanction	Fréquence des contacts	Standardisation des contacts	Tolérance à la négociation
Principe Commun	Distinction	Sanction	Contacts rares ou épisodiques – Ouverts ou spécifiques	Technologie de substitution ou de complément	Négociation forte ou faible
ÉNONCÉ			*DISPOSITIF*		
↑ *APPLICATION A LA CONVENTION DE QUALIFICATION* ↑					

Ainsi s'établit le premier pan de ce qui pourrait être une économie de la qualité. Mais il ne peut suffire. Car si nous avons observé la qualité telle qu'elle apparaît *sur les marchés*, il nous faut étudier comment elle est produite, au même moment, *dans les entreprises*. Sauf à croire, en effet, que la qualité attendue est forcément obtenue, il faut s'interroger sur l'émergence de la qualité nécessaire, au cœur du processus de production. C'est à ce second pan de l'économie de la qualité que nous allons consacrer le chapitre 6.

Chapitre 6

LES CONVENTIONS D'EFFORT

"Un électricien existe parce qu'il y a des entreprises qui font de l'électricité.
Mais moi, en tant qu'électricien, ma pensée électrique n'existe pas,
je ne suis que le résultat d'un contexte économique.
Alors que je pense qu'un philosophe,
un peintre créent, essaient d'avoir un regard sur le monde.
Et il y a des millions de choses à dire".

Jean-Pierre. 33 ans. Monteur. [1]

Dans le chapitre précédent, nous avons traité de la qualité dans le rapport marchand tel qu'il s'établit entre un professionnel et son client. Or, la qualité interroge aussi le fonctionnement *interne* de l'entreprise. En effet, rien n'assure que les règles de son évaluation sur le marché soient respectées durant le processus de production. Nous touchons alors au lien existant entre la qualité et la producteur de biens ou de services. Tant que le professionnel se confond avec l'entreprise, dans une firme unipersonnelle par exemple, la qualité telle que la dicte la forme du marché s'impose naturellement. L'artisan produit relativement à la convention de qualification dont il est adopteur.

Mais la qualité devient problématique dès lors que le professionnel est une *organisation*, composée d'un certain nombre d'individus. Nous avons besoin alors d'une représentation *qualitative* de l'organisation interne de la firme, afin de montrer en quoi la cohérence de la production assure la production de la cohérence, c'est-à-dire celle de la qualité. Notre objet consiste à démonter le mécanisme qui détermine la performance *qualitative* des entreprises.

La question qui se pose est la suivante : chaque salarié étant un individu libre, qu'est-ce qui détermine son niveau d'effort au travail, de telle façon que tous les efforts individuels s'ajustent les uns aux autres, et finissent par composer un niveau collectif acceptable de qualité ? La problématique est comparable à celle du chapitre précédent, à ceci près qu'elle porte sur la division *technique*, et non plus sur la division *sociale* du travail.

Pour répondre, nous allons postuler l'existence d'une *convention d'effort* caractéristique de chaque firme, et qui en explique la cohérence qualitative. Dans un premier temps (1) il nous faudra vérifier que les conditions d'application du concept de convention sont remplies. Nous définirons dans une seconde étape (2) la morphologie générale d'une convention d'effort, en précisant comment elle se construit *matériellement* par son énoncé et son dispositif. Dans une troisième étape (3), nous exposerons une typologie des firmes représentatives, en fonction des conventions d'effort qui les caractérisent. Comme dans le chapitre précédent, elle facilitera le repérage des entreprises à travers deux types idéaux de firmes. On le voit, le plan d'analyse des conventions d'effort est strictement parallèle à celui des conventions de qualification.

1. Contrats, incertitude, convention d'effort

Notre réflexion s'articule autour d'un paradoxe : comment comprendre que s'établit un niveau général de qualité caractéristique d'une entreprise ? On peut supposer qu'il dépend de l'implication des salariés dans leur travail. Or celui-ci est lui-même contrarié par le principe de la *liberté* de l'individu qui peut chercher à maximiser son utilité en minimisant son effort [Leibenstein 1976, 1982, 1987] [1] ?

Nous allons montrer en quoi la situation du salarié, pris entre son intérêt et la nécessité de s'impliquer dans la firme, le conduit à une incertitude radicale sur l'opportunité de son engagement dans le travail à accomplir, qui se résout par l'émergence d'une *convention d'effort*.

Nous entendons par *effort* l'implication du salarié, l'intensité de force de travail qu'il choisit de dépenser pour le compte de l'entreprise, dans le cadre de son contrat de travail. L'effort relève du quali-

1. Images-paroles de jeunes embauchés, *Rencontres Internationales de Photographie*. Arles, juillet 1992.

1. Voir aussi la controverse Leibenstein-Stigler dans Stigler (1976), et la réponse de Leibenstein (1978).

tatif au sens où, au-delà du simple temps passé [1], il comprend la capacité à s'engager, la "*qualification, coopération horizontale, participation à la surveillance et à la définition des tâches, et ainsi de suite*" [Liepietz 1991 p. 17].

1.1. L'entreprise, lieu d'incertitude

Lorsque nous parlons de motivation, d'implication, d'adhésion du salarié à son entreprise nous véhiculons implicitement une interrogation sur sa *juste place* au sens où l'on parle du juste prix. Or le salarié est un agent libre. Autonome, il calcule son intérêt, maximise son utilité, minimise ses coûts et donc ses efforts. Aussi se pose-t-il une question simple : jusqu'à quel niveau doit-il s'impliquer pour réaliser un travail dans les normes de qualité requises, en conformité avec son propre intérêt ? Une réponse évidente semble être donnée par la contractualisation : le contrat de travail circonscrit les normes de l'effort de chaque salarié. Montrons pourquoi cette réponse n'est pas satisfaisante.

1.1.1. Incomplétude des contrats de travail [2]

1.1.1.1. Leur contenu optimal

Si nous suivons la piste contractualiste, il nous faut imaginer que le contrat est suffisamment explicite pour examiner sinon tous, au moins un très grand nombre de cas de figures décrivant ce que doit faire le salarié dans le processus de production. Décrire en général la tâche à accomplir ne suffit pas. Il faut anticiper les cas de dysfonctionnements ou de rupture des processus de production. Il faut aussi préciser l'apport créatif, l'intervention de l'agent dans l'amélioration de son activité, jusqu'où celle-ci est requise pour enrichir son propre travail, comment, enfin, il doit se comporter en cas de survenue d'un élément nouveau, inattendu dans le processus de production, *etc.*

Un contrat de travail explicite prendrait ainsi la forme d'une description infiniment détaillée de l'activité attendue du salarié. Au moment de l'embauche, c'est-à-dire *ex ante*, tout devrait être prévu, y compris l'imprévisible que constituent les évolutions du processus de

1. Cf. les analyses classiques ricardienne ou marxiste. Mais on retrouve ce mode d'évaluation dans les modèles d'arbitrage travail-loisir à la Gary Becker, et dans la micro-économie standard. Les corpus, quelles que soient leurs conclusions divergentes, s'inspirent à notre sens d'une représentation mécaniciste de la scientificité économique fondée sur le mesurable, le quantifiable.

2. Cette notion a donné lieu a une abondante publication, notamment dans la littérature de l'économie standard qui trouve là un point de contradiction avec ses hypothèses. Nous ne faisons qu'esquisser les arguments suffisants pour notre propos.

production. Il serait trivial d'en rester au constat général qu'un contrat aussi précis n'est *jamais* observé dans le monde réel. Il est plus intéressant de comprendre pourquoi il *ne peut pas* l'être.

1.1.1.2. Une incomplétude nécessaire

Il n'est pas difficile d'opposer à la contractualisation *ex ante* du travail, des limites qui relèvent des conditions de réalisation des contrats.

La contractualisation suppose, en premier lieu, qu'il n'existe aucune asymétrie d'information entre l'employeur et l'employé. Cette hypothèse est improbable dans la mesure où le processus de production conduit à l'émergence constante d'informations que les deux protagonistes ne peuvent posséder au même moment. La contractualisation ne peut pas couvrir tous les possibles et donc déterminer le niveau d'effort attendu en toute circonstance. [1]

Supposons, malgré l'objection précédente, que les contrats soient signés dans des conditions d'environnement stable. Que se passe-t-il lorsque celles-ci changent (par exemple lorsqu'un service est supprimé dans l'entreprise) ? Les agents sont-ils contraints d'obéir à leurs engagements précédents ? Soit il faudrait admettre que le contrat de travail comprend une clause stipulant ce qui est attendu du salarié en cas de variation *inattendue* du processus de production. Ce qui heurte le sens logique puisqu'il s'agirait de contractualiser *ex ante* ce que l'on ignore au moment de l'embauche. Soit il faut supposer que l'incomplétude est *nécessaire* au contrat, pour permettre des modulations du comportement du salarié en cas de modification des conditions d'exercice de son emploi. Signer un contrat signifie appartenir à *l'organisation* et ajuster son comportement à l'évolution de celle-ci. [2]

1. Pour un modèle Lazéar (1979).

2. Azariadis avance une explication pour la nécessité du caractère implicite du contrat de travail : les salariés ont une aversion pour le risque ; l'entreprise leur assure la sécurité en échange de leur fidélité, et de leur flexibilité à l'effort dont elle profite en retour. Ainsi, la firme collectivise le risque, en décharge l'individu, maintient une égalité de revenu quel que soit le contexte économique ; mais elle demande au salarié d'ajuster son implication, son travail à l'exigence de ce contexte. Le contrat de travail n'a pas pour objet de décrire les tâches à exécuter mais de témoigner de l'attachement du salarié à l'entreprise ; attachement qui signifie précisément flexibilité, adaptation aux contraintes. On se souvient que la signature de contrat de travail a été un élément majeur de la lutte syndicale dans la début du siècle. Il s'agissait d'apporter au salarié un minimum de *continuité* dans son activité, qui lui évitait de se retrouver systématiquement en situation de devoir se vendre sur un marché à la manière des journaliers agricoles. Le contrat se conçoit comme l'établissement d'un espace stable. Une illustration lumineuse est donnée dans Brecht, *Maître Puntilla et son valet Matti.*

Pour contourner ce problème on peut supposer enfin que la contractualisation est un *instrumentalisme*, dans la tradition de l'économie standard que reprend largement l'économie des coûts de transactions. Selon Friedman (1953) peu importe la réalité du fait si "*tout se passe comme si*" il y avait contractualisation. *Ex post*, ce qui est exécuté par le salarié relève d'un contrat de travail qui "aurait pu être signé" et qui, l'ayant été, l'eût conduit à agir comme il l'a fait (compte tenu des rationalités *etc.*). En conséquence, chacun agit *comme si* il avait signé un contrat. La limite de cette approche, c'est qu'elle tombe dans le descriptif pur et simple, expliquant que ce qui est (quel qu'il soit) est fondé sur une logique contractuelle totalement implicite. Or ce qui intéresse le gestionnaire (et parfois l'économiste), c'est de savoir comment agit le salarié *bien que* aucun contrat n'ait été signé.

Résumons-nous. Le contrat de travail est *naturellement* incomplet. D'une part parce que, dans le cas contraire, il supposerait de la part des contractants une capacité d'anticipation infinie. D'autre part, parce que seule son incomplétude permet la flexibilité du travail dans le temps. Signer un contrat de travail semble alors signifier davantage l'adhésion à un groupe social, que l'engagement de gré à gré entre la firme et l'employé. Parfois le contrat n'est pas matérialisé, ce qui n'empêche pas l'employé de savoir ce qu'il doit faire [Favereau 1989]. Ce n'est donc pas lui qui informe sur la nature de *l'effort* du salarié. Il n'est que le *signe patent* de son adhésion à l'entreprise et à ses *règles*.

1.1.2. L'incertitude intra-firme est normale

L'*espace des relations* entre le salarié et son entreprise est naturellement *flou,* comme le montre Simon (1951) (encadré 6.1).

Entre les deux contractants, il existe une surface (hachurée) *acceptable* pour les deux (*area of acceptance*). Ainsi, le contrat de travail définit un *espace* dans lequel se pratique l'accord et non un point unique d'équilibre [Simon p. 301]. Grâce à cet espace, il existe une flexibilité des comportements et un ajustement possible entre l'effort et sa rémunération.

Mais cet espace conditionne une incertitude. A salaire donné peut correspondre un niveau d'effort plus ou moins important, et donc un spectre de comportements du salarié acceptable ou non par la firme.

> Métaphoriquement [1], on peut dire que le musicien d'un orchestre est embauché sur une base contractuelle générale, qui inclut la réalisation d'objectifs et l'entretien de son instrument. Le travail au quotidien suppose que le musicien prenne une multitude de décisions relatives à son effort (entraînement, type de jeu, tempo, légèreté du doigté etc.) dont le chef d'orchestre n'a à être ni informé, ni responsable. Un travail de qualité consistera à atteindre l'objectif d'exécution d'une œuvre défini par le chef, en ajustant parfaitement l'effort à celui-ci, dans une gamme d'implications allant de celle d'un exécutant médiocre à la responsabilité totale du soliste.

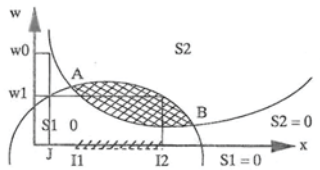
1. Nous adaptons cette métaphore de Le Moigne (1990).

Encadré 6.1. Espace contractuel chez Simon (1951)

L'auteur part d'une hypothèse d'autonomie des acteurs. Ceux-ci sont donc munis de fonctions de comportement relatives à leur utilité. Il suppose que deux acteurs sont en jeu : l'employeur B (*boss*) et l'employé W (*worker*). Chacun d'eux doit choisir entre deux contraintes qui s'avèrent être positives pour l'un quand elles sont négatives pour l'autre. Il s'agit de l'effort x à accomplir par l'employé [1], et du salaire w qui lui est versé en échange. L'employeur B exerce une autorité sur W, s'il choisit pour lui le niveau de x, c'est-à-dire la tâche à accomplir. Si on suppose que chacun maximise son utilité, on obtient deux fonctions de satisfaction S1, (celle de l'employeur) et S2 (celle de l'employé).

$$S1 = F1\,(x) - a_1 w \quad \text{avec } F1\,(x) \geq 0$$
$$S2 = F2\,(x) + a_2 w \quad \text{avec } F2\,(x) \leq 0$$

Ces fonctions dépendent du niveau de travail x et du salaire versé et obtenu w. Il est facile de montrer que pour que les satisfactions soit positives, et donc que le contrat de travail existe il suffit que $a_2\,F1 \geq a_2\,a_1\,w \geq -a_1\,F2$. Ce que représente la figure suivante.



Commentaire : pour un effort donné J, le salarié demandera un salaire W0 et l'entreprise sera prête à verser W1. Il peut y avoir accord en A et B, mais aussi dans toute la partie hachurée.
Par contre, pour un salaire W1, l'effort accepté peut s'établir entre I1 et I2.

1. L'effort est supposé être une fonction continue. Simon p. 294. La définition donnée n'est toutefois pas claire, assimilée parfois à des formes de travail ("taper à la machine") parfois à leur intensité ("taux de travail").

Le salarié ne peut, *par définition*, connaître explicitement l'effort à accomplir puisque c'est justement la détermination et la flexibilité de celui-ci qui lui est demandée. L'ignorance quant à sa "juste place" est une conséquence de sa nature de salarié. Il est embauché *parce qu'il aura à interpréter*, à rendre flexible son effort. Comment peut-il alors définir l'intensité de celui-ci ?

Supposons qu'il le fasse de manière autonome, c'est-à-dire indépendamment des autres salariés, et notamment de ceux qui exercent la même activité, ou le même métier. Comme il possède une certaine compétence, il utilise celle-ci sans tenir compte de son environnement. Si son effort est plus important que celui de ses collègues, il obtient un salaire identique pour un coût supérieur, ce qui est peu rationnel de sa part. Inversement, si cet effort est inférieur pour un salaire égal, il reporte son inefficacité sur ses collègues et se fait exclure par eux. Ou bien, il peut subir lui-même l'improductivité des autres.

Ainsi le salarié ne peut établir l'intensité de son effort sans tenir compte de ce que font "en moyenne" ses collègues. C'est tout l'enjeu du passage des notions de *compétence* qui se justifie par rapport à un savoir extérieur au lieu de travail à *effort* qui ne prend sens que dans le cadre très réservé de l'entreprise dans laquelle est exercée l'activité.

L'entreprise fournit au salarié une information incomplète, à travers les règlements et les contrats. Mais l'essentiel n'est pas là. Son implication ne se justifie que *collectivement*, c'est-à-dire par rapport à ce que font les autres salariés. Si la quantification du travail peut être explicite (horaire, emplois du temps, chronométrage, *etc.*), les normes de la qualité du travail dépendent de la population des salariés qui les acceptent. C'est, par conséquent, par mimétisme rationnel que le salarié ajuste son effort personnel sur celui qui semble prévaloir dans la firme qui l'emploie. Il ne sera ni trop, ni trop peu impliqué et par son comportement, il contribue à confirmer la moyenne générale.

> Dans la métaphore de l'orchestre, l'appartenance à un orchestre particulier détermine non seulement le type de travail à accomplir, mais encore la manière d'exécution de l'œuvre. C'est ainsi que l'on reconnaît une "patte" particulière à la Philharmonie de Berlin où à celle de Vienne. Jouer dans l'un ou l'autre orchestre ne signifie pas *qualitativement* les mêmes choses. Il s'agit pourtant dans tous les cas, de musiciens de très haut niveau, ce qui montre combien la compétence n'est pas suffisante pour expliquer les comportements d'implication.

Or, si chaque salarié ajuste son comportement sur le comportement des autres, nous tombons dans une situation caractéristique de l'incertitude radicale. Chacun observe le comportement d'un autre qui observe lui-même celui d'un autre, *etc.* L'incertitude inhibitrice

se généralise. Conséquence de la nature du salariat, elle se résout par l'émergence d'une convention.

1.2. L'incertitude résolue : la convention d'effort

1.2.1. Une définition

Il est clair que, dans la pratique, le problème que nous avons exposé ne se pose pas *concrètement* au salarié. Il sait ce qu'il faut faire, jusqu'où il faut aller. Cette connaissance lui est donnée comme un *savoir commun*, qui rend compte, collectivement, des normes assurant la qualité du travail. Au lieu, donc, de calculer individuellement pour connaître le juste niveau de son implication, l'employé *s'en remet* à ce qui se pratique couramment dans la firme (et qu'on commence à lui enseigner généralement dès son embauche). "Trop" travailler, comme "bien" travailler, prennent leurs sens relativement à la règle de qualité du travail généralement admise dans l'entreprise. Inversement, c'est la généralisation des adhésions des agents constituant l'organisation qui en confirme la validité. C'est donc une rationalité de type procédural qui l'emporte. Dans la lignée des travaux de Simon et March (1958), Leibenstein (1976), Salais et Thevenot (1986) [1], nous parlerons de *convention d'effort*, c'est-à-dire convention sur le niveau d'implication attendu.

Une convention d'effort est une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe.

Pour le salarié, la qualité du travail à accomplir devient un élément objectif de son environnement de travail, qui lui permet d'attester son maintien au sein du groupe social. C'est "*a routine that has interpersonal component*" (Leibenstein 1978 p. 329). La convention d'effort n'interdit pas les calculs individuels. Au contraire, elle leur donne leur sens, en établissant les règles (encadré 6.2.).

1. L'analyse des cultures d'entreprise est suffisamment connue pour que nous n'entrions pas dans l'exposé de cette abondante littérature, née, là encore, des travaux de Simon. Nous soulignons que notre utilisation de la notion ne se fait qu'en référence stricte avec la notion théorique de *convention*.

Encadré 6.2. Convention d'effort et calcul individuel

La fonction de comportement d'un salarié se formalise de la manière suivante :

$$S = a_1 w - a_2 e(P) \quad [1]$$

où S est la satisfaction globale du salarié, w est le salaire et e(P) l'effort établi par convention. Il existe ainsi une population P, le personnel de l'organisation, telle que $U_i = U(e, P)$. L'utilité pour un salarié i d'accomplir un effort au travail e, est relative à la population P qui accomplit le même effort. L'agent constate le niveau d'effort exigé conventionnellement dans la firme, il en déduit si le niveau de salaire offert est suffisant pour que $S > 0$.

Dans ce modèle, le salarié met en balance le salaire avec le niveau d'effort tel qu'il est établi par l'existence de la firme. Cela ne signifie pas seulement les cadences, les objectifs de production *etc.*, mais aussi la latitude laissée quant à la manière d'atteindre les objectifs, les rythmes et l'ambiance, l'entraide, toute une série de variables qualitatives qui définissent l'effort réel dégagé du seul objectif quantifié.

1.2.2. Des caractéristiques axiomatiques

Montrons que la convention d'effort obéit à l'axiomatique conventionnaliste :

1. *La convention résout une situation d'incertitude* dans laquelle seraient placés les salariés. Nous l'avons montré au paragraphe précédent.

2. *Une convention d'effort est une régularité.* Elle donne au salarié une solution systématique lorsqu'il s'agit de déterminer l'intensité du travail qui lui est demandé. En cela, elle se distingue du contrat (bon de travail, ou cahier des charges). Faire ou non des heures supplémentaires, arriver à l'heure, chercher à améliorer le travail, témoigner de l'intérêt pour lui *etc.* sont des données de référence, collectivement admises, qui caractérisent l'univers de travail et apportent un repère *systématique* à l'effort individuel qu'il s'agit d'assurer.

3. Les cinq conditions de Lewis sont remplies :

a) *Chaque agent se conforme à la convention.* Chaque salarié ajuste son effort à l'attente circonscrite par la convention d'effort. En dessous de l'intensité requise au travail, il sera considéré et par la firme et par ses collègues comme "improductif", "incompétent", hors normes. Au-dessus de l'effort moyen il sera jugé comme "briseur de cadences", "bourreau du travail". Dans les deux cas il sera exclu, considéré comme anormal, voire dangereux pour la stabilité du groupe au travail.

b) *Chacun anticipe que les autres se conforment à la convention d'effort.* Cette confiance quant au comportement identique des autres donne son sens au comportement individuel. Ainsi, par exemple, chaque salarié arrive à l'heure parce qu'il pense que chacun agit de même et maintient de ce fait le principe conventionnel de la ponctualité.

c) *Chacun préfère une conformité générale à une conformité moins que générale.* Toute déviance remet en cause la mesure commune de l'effort. Chaque salarié préfère donc savoir (ou croire) que chacun exerce la même intensité au travail que lui-même. Il parlera alors de "ce qui se fait" dans la maison, ce qui donne le sens à son propre effort.

d) *Ces conditions sont vraies pour au moins une convention alternative.* La convention d'effort n'est pas une nécessité. Produit de l'histoire de l'organisation, elle peut être remplacée par une convention augmentant ou diminuant l'implication du salarié.

e) *Les propositions précédentes sont common knowledge.* Chacun sait que chacun sait etc. L'ensemble des conditions forment une connaissance commune au salariat, qui se confond avec leur appartenance à l'organisation.

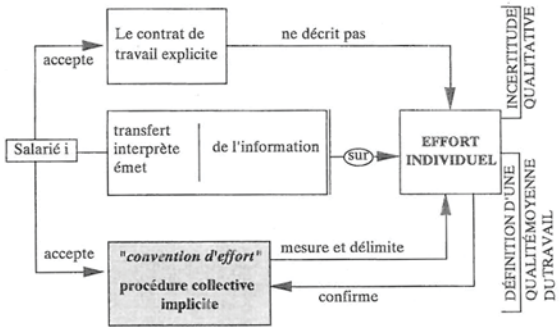
* * *

La notion de convention d'effort articule l'autonomie des salariés et l'existence du travail collectif. Chaque salarié demeure libre d'adhérer ou non à la convention de la firme. Son adhésion signifie qu'il délègue, non pas une part de son *autorité* sur le travail, mais la *rationalité* qui permet de résoudre la question : jusqu'à quel niveau d'intensité dois-je utiliser ma force de travail ? Cette délégation constitue une procédure cognitive commune. Ainsi, tous les salariés connaissent le niveau d'implication moyen par rapport auquel il définissent leur propre implication. C'est lui qui permet de situer la limite de ce qui est attendu et ce qui est défendu (schéma 6.1.).

La notion de qualité peut être redéfinie dans ce contexte. Produire conformément à la qualité requise nécessite l'accomplissement d'un certain niveau d'effort, qui se traduit par la mise en conformité des actes des salariés avec les attentes explicites ou implicites... du processus de production (et non du client). La qualité résulte de la coordination de ces efforts. Cela signifie, de la part du salarié, une *juste* implication. La motivation, la qualité du travail ne peuvent dès lors se définir "en soi". Elles ne prennent leur sens que *relativement à la convention d'effort qui caractérise la firme.* C'est cette dernière que le gestionnaire doit mettre au jour, avant de prétendre modifier les motivations ou améliorer la qualité du travail.

Ainsi se constitue une logique de la qualité. Il est alors important de comprendre comment se *réalise* la convention d'effort en décrivant sa morphologie.

Schéma 6.1. – *Contrat vs convention d'effort*



2. Morphologie des conventions d'effort

Décrire la morphologie d'une convention d'effort revient à répondre à la question : qu'est-ce qui empêche les adopteurs de douter de la généralisation de la convention ? Le transfert d'information sur l'adoption est caractérisé, nous le savons, par un énoncé et un dispositif matériel. Décrivons leurs contenus.

2.1. Enoncé : l'entreprise qui parle d'elle-même

2.1.1. Le contenu

En tant que procédure collective, la convention d'effort génère une information qui permet d'assurer aux salariés d'une firme l'existence d'une unanimité de l'adoption (chacun sait que chacun sait, *etc.* que l'implication normale est de tel niveau). Son énoncé explicite la nature de la qualité du travail, le discours que l'entreprise entretient sur elle-même, sur la performance, sur les critères de qualité, sur la juste place de chacun. Il homogénéise de ce fait les comportements autour d'un "effort moyen attendu".

Tout ce qui, dans l'analyse des discours sur l'entreprise, permet de repérer comment se définit le travail dans la firme étudiée, énonce la convention d'effort. En appliquant les catégories de l'analyse conventionnelle, il est possible de distinguer :

– *Le principe commun.* Il permet de déterminer *sur quoi* se fonde l'excellence du travail. Ce qui est considéré comme "bon", comme

"positif", comme valeur supérieure dans laquelle s'inscrit l'effort du salarié. Il oriente l'action de ce dernier.

Par exemple : "Une attitude d'écoute et d'accueil est primordiale à *tout niveau et en toute circonstance*" énonce la charte Qualité de La Ruche Picarde. "Le rythme du client est celui de l'entreprise" (slogan de la chaîne Novotel). "De telles garanties (de services) exigent que toute l'entreprise s'organise et se structure à partir de *la promesse faite au client*" [1].

Trois manière de dire ce qui légitime le travail du salarié : le plaisir virtuel du client.

– *La distinction*. Elle décrit les différents types d'adopteurs de la convention. De ce fait, l'énoncé opère une distinction fondamentale entre, d'une part, l'entreprise, organisation mue par une fonction d'objectif, et, d'autre part, les employés, libres et souverains, obéissant à leur propre logique de comportement. L'existence d'une *hiérarchie* ne fait que traduire cette distinction, puisqu'à chaque niveau, le salarié est, au moins partiellement, représentant des intérêts de l'entreprise en même temps qu'il représente ses propres intérêts. A la limite, et dans une représentation extrêmement simpliste, le cadre dirigeant est supposé parler "au nom de la firme", le salarié de base, au nom de ses intérêts privés. C'est pourquoi, pour clarifier l'exposé, nous opposerons les "*dirigeants*" aux "*employés*" comme distinction la plus élémentaire entre les adopteurs de la convention d'effort [2].

– *La sanction*. La convention exprime comment l'effort des salariés les exclut (sanction négative) ou les inclut (sanction positive) dans la firme. La description des postes de travail peut être, ainsi, un puissant facteur de mise en cohérence des comportements en dressant le portrait de l'employé modèle. De manière générale, les sanctions précisent les conditions de l'appartenance à la convention en listant, par exemple, la gravité des fautes et les conséquences disciplinaires que celles-ci produisent, mais aussi, et de manière moins formelle, les exclusions "internes" ("mises au placard", mutations) significatives des performances attendues et non réalisées. *A contrario*, le système de promotion et sa mise en œuvre effective, soulignent les conditions dans lesquelles un employé reçoit la reconnaissance de l'organisation. Il représente, en effet, la sanction *positive* de l'adoption de la convention. L'observation des plans de carrière permet, par exemple, de repérer les formes concrètes de la sanction : préférence pour l'ancienneté ou le diplôme, cooptation ou promotion par performance quantifiée, *etc*.

L'énoncé établit la langue commune de l'entreprise sur la qualité de la réalisation de l'objectif auquel elle est destinée. Il exprime la nature de l'implication des acteurs, ce qui est attendu d'eux en tant que membres de l'organisation, ce qui sanctionne leur défaut d'implication.

1. *Services News,* n° 20, janvier 1992.
2. Pour être précis, nous distinguerons les salariés composant *le personnel*, dont les fonctions peuvent les conduire à être *tantôt employés* (individus), *tantôt dirigeants* (entreprise). C'est donc par "chosification" des fonctions que nous parlons, en simplifiant, de dirigeant *vs* employé, comme si les individus se confondaient strictement en l'un ou l'autre.

2.1.2. *Ses quatre sources*

L'énoncé n'est pas réductible à un texte dont la source serait unique. Il se compose de discours croisés, non convergents, d'images multiples qui constituent globalement sa cohérence, telle que l'employé peut la percevoir. Il s'agit d'une construction incrémentale, formulant une représentation de l'entreprise par elle-même [Johnson 1988]. Comme pour la convention de *qualification*, on peut en distinguer les sources, selon leurs capacités à confirmer l'adoption soit : 1) par l'ensemble de la population dont font partie les employés, par le biais de la puissance publique, 2) par les entreprises d'une même profession, 3) par la hiérarchie dans l'entreprise, 4) par les employés. Etudions ces quatre sources.

2.1.2.1. Enoncé confirmé par la puissance publique : la réglementation publique

Les lois, les normes, les règlements émis par la puissance publique ont pour objet de réglementer le travail : sa durée, sa rémunération, son contenu. Le droit du travail est la source principale. Au-delà des conditions générales, applicables dans le pays (durée, salaire minimum, *etc*.) il peut délimiter les conditions de travail, donc d'effort relatif aux salariés d'un secteur professionnel. La société tout entière, représentée par la puissance publique, confirme ou infirme l'énoncé en référence aux coutumes, aux règles implicites (c'est-à-dire à d'autres conventions...) rendues patentes par la jurisprudence.

2.1.2.2. Enoncé confirmé par les professionnels sur eux-mêmes : le syndicat professionnel

Les normes professionnelles constituent une seconde émission de la convention d'effort. Elles rendent partiellement homogènes les normes de l'effort dans les firmes exerçant la même profession. Elles comprennent les conventions professionnelles qui établissent une définition *ad minima* du rôle de l'employé : durée, salaire, avantages, organisation du travail. En engageant toutes les entreprises de la même profession, elles constituent un contexte dans lequel la convention d'effort particulière à la firme est supposée s'inscrire.

Exemple : l'article 23 du code de déontologie médicale, qui est la "référence constitutionnelle" de l'intervention disciplinaire du Conseil de l'Ordre, précise que "*l'exercice de la médecine ne relève pas d'une activité de commerçant*". Elle a permis de trancher, du point de vue médical, lors d'affaires impliquant des médecins d'hôpitaux pratiquant des opérations chirurgicales jugées inutiles au plan thérapeutique.

Les associations ou syndicats professionnels, quand ils existent, constituent une structure de réflexion (au double sens étymologique du terme) des conventions d'effort des entreprises membres. Elles en alimentent l'énoncé, permettent des comparaisons et donc des références en cas de litiges intra-firmes.

2.1.2.3. Enoncé confirmé par l'entreprise : le discours hiérarchique

En tant qu'émetteur d'information, l'organisation compose un discours sur la qualité du travail. La codification peut être explicite. Elle est constituée des manuels, règlements, notes de services, communication institutionnelle *etc*. L'annonce des résultats annuels est un moyen classique de résumer à date fixe, la "philosophie" de l'entreprise, ses attentes, l'effort à consentir [Marion 1991].

Par exemple : Les vœux d'un PDG à ses salariés s'achèvent par un appel à la mobilisation des énergies fixant l'intensité de l'effort à venir et déclare "la firme en danger" : "C'est en définitive le courage, la foi, la volonté de chacun de se battre avec acharnement, rigueur et professionnalisme, de ne jamais baisser les bras, de tout faire pour gagner – non pas individuellement pour son seul profit, mais collectivement pour le bénéfice commun – c'est tout cela qui assurera notre indépendance et notre avenir" [cité par Marion (1991), p. 139-140.]. On voit comment un tel discours peut contribuer, comme une touche de peinture dans un tableau, à définir l'implication des salariés, soldats de l'entreprise n'hésitant pas face au sacrifice de leur temps libre, etc.

De manière plus implicite mais tout aussi structurante, la transmission des ordres, les sanctions disciplinaires et la forme que prend la résolution des conflits contribuent à construire la représentation collective de l'effort attendu. Le règlement intérieur est un repère de la représentation que l'entreprise se fait d'elle-même à travers l'effort de ses employés.

Illustration : "Le règlement intérieur d'une usine en 1880" énonce : "Article 1 : Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire" ; Article 2 "Notre firme ayant considérablement réduit les horaires de travail, les employés de bureau n'auront plus à être présent que de sept heures du matin à six heures du soir, et ce, les jours de semaine seulement" ; suivent une série de dispositions réglant la qualité du travail dont, Article 10 "Maintenant que les heures de bureau ont été énergiquement réduites, la prise de nourriture est encore autorisée entre 11 h 30 et midi, mais en aucun cas, le travail ne devra cesser durant ce temps." Il serait bien entendu anachronique de considérer l'insistance mise sur la réduction du temps au travail comme relevant d'un cynisme d'exploiteur. Il s'agit là d'un authentique progrès social, *bouleversant la convention d'effort* préalablement établie et qui doit être entendu comme tel. Ce qui permet cette conclusion (Article 13) : "Les propriétaires reconnaissent et acceptent la générosité des nouvelles lois du Travail, mais attendent du personnel un accroissement considérable du rendement en compensation de ces conditions presque utopiques". Cette illustration souligne le caractère purement conventionnel de l'effort collectif. [1]

2.1.2.4. Enoncé confirmé par les employés : le discours syndical

La capacité des employés eux-mêmes à se regrouper, dans la firme et hors de la firme, est un élément important de confirmation ou d'infirmation de la convention d'effort. L'existence d'une puissante syndicalisation permet d'infléchir les normes de travail comparativement à l'habitude et l'usage établis, ou l'histoire de l'entreprise. Elle participer à l'établissement de la convention d'effort :

– soit en tant que co-associée à la gestion de la firme ce qui permet son intervention constante dans celle-ci,

– soit en agissant sporadiquement de manière radicale, n'ayant pas d'autre moyen que le rapport de force pour intervenir sur la définition d'un effort collectif, dont la référence est l'usage établi jusqu'alors (et qu'il s'agit de renverser). Les indices sont l'intensité des grèves (durée, mobilisation), la nature des revendications en cas de conflit, *etc*.

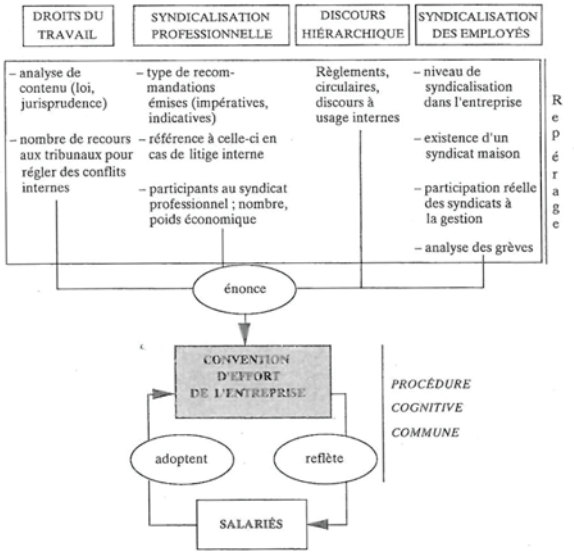
*
* *

Pour l'employé qui l'adopte, la convention d'effort n'est pas un texte ou un mot d'ordre. C'est une multitude d'informations plus ou moins convergentes, allant du discours du dirigeant au tract syndical, qui finissent par refléter ce que signifie l'implication du salarié dans la firme, et donc la *qualité* attendue du travail, (schéma 6.2.). Analyser

1. Cité par Institut du Commerce et de la Consommation [ICC] (1991), *op. cit.*, deuxième de couverture.

cette qualité, ce n'est donc pas établir des politiques permettant sa mise en place *ex nihilo*. C'est d'abord comprendre comment les informations émises sur l'implication élaborent une définition implicite de la qualité du travail, *en dehors de tout volonté explicite.*

Schéma 6.2. – *Repérage de l'énoncé d'une convention d'effort*



Encore faut-il analyser comment se transfèrent concrètement ces informations, quel est leur degré de répétition *etc.*, c'est-à-dire le dispositif matériel de la convention d'effort.

2.2. *Le dispositif : les conditions matérielles de l'effort*

Le dispositif délimite les conditions matérielles selon lesquelles est transférée l'information sur la convention. Trois questions permettent de le cerner :

1. Comment se créent les contacts entre les différents adopteurs et la convention ? Nous pouvons les observer par la manière dont sont évaluées les performances des salariés par la hiérarchie. Elle permet en effet de "donner à voir" quel type et quel niveau l'implication sont définis et encouragés.

2. Les contacts sont-ils standardisés ? L'*utilisation de technologies* dans la communication interne de l'entreprise assure ou non une homogénéisation de l'effort des salariés (procédure, chronométrage, standardisation des travaux, *etc.*)

3. Comment se négocie la flexibilité de l'effort *dans* le cadre conventionnel ? Le *type de négociation* entre les dirigeants et les salariés, et donc leur degré respectif de collusion permet de comprendre si chaque individu est concerné par la négociation, ou si celle-ci est prise en charge conventionnellement par une règle collective.

2.2.1. *Les contacts entre adopteurs ou comment sont évaluées les performances des salariés*

La structure hiérarchique de l'entreprise organise les contacts entre un salarié et l'ensemble constitué par les autres. Concrètement, elle supporte des procédures de communication interne et diffuse de l'information, sur l'effort accompli ou à effectuer (plans, objectifs, évaluations, rapports d'activité). Elle contredit l'autonomie organisatrice de l'individu, la rend dépendante d'autrui, et, par conséquent, limite sa faculté d'interpréter le niveau de l'effort moyen.

Dans cette optique, l'analyse des modes d'*évaluations* des salariés nous procure une synthèse de leurs liens avec la convention d'effort. Mise en relation directe entre l'entreprise et le salarié, l'évaluation détermine la transmission d'informations sur l'implication attendue et/ou effective. Elle permet d'obtenir une relation entre l'effort et les normes de mesure établies de celui-ci. Les règles de l'effort sont rappelées à ce moment, mais aussi confirmées ou amendées par la réalité de l'implication observée. Deux cas de figures extrêmes peuvent se dégager :

1. L'évaluation est *objective*. Elle repose sur quelques critères généraux (productivité, chiffre des ventes effectuées, nombre de pièces produites, etc.) applicables à chaque salarié. C'est la réalisation objective qui est évaluée, le niveau d'effort étant supposé matérialisé par cette valeur. En d'autres termes la firme fixe des objectifs quantifiés et valables pour tous, *mutatis mutandis*. L'implication du salarié consiste à s'y adapter et l'effort moyen en est la *conséquence*.

> La référence canonique est celle du commercial, évalué chaque année en fonction de ses résultats d'exploitation: 1) chiffre d'affaires réalisé/objectifs, 2) acquisition de nouveaux clients/ nombre total de prospects, 3) remises accordées/chiffre d'affaires, 4) total des frais professionnels/chiffres d'affaires. Ces quatre ratios établissent toute l'évaluation et la possibilité de comparaison avec les employés de même nature. Un autre exemple issu de la presse professionnelle : "[...] *chacune des activités (dans le secteur des transports) dans chacun des processus internes sera évaluée en fonction de sa contribution à fabriquer le niveau de services promis au client*".[1] Soulignons encore une fois que ce type d'assertion, visant à établir une "politique de qualité", joue profondément et peut-être aveuglément, sur la convention d'effort, en modifiant uniquement les principes d'évaluation des salariés, sans tenir compte des autres éléments formant cohérence de la convention d'effort.

Ainsi, lorsque l'évaluation est objective, l'employé est soumis à une *obligation de résultats*, l'entreprise fournissant les moyens de les réaliser (véhicule de fonction, liste de prospects, notoriété de la marque, etc.). Tous les employés s'organisent alors au mieux pour atteindre un objectif standard.

2. Second cas, l'évaluation est *subjective*. Elle sert à mettre en évidence comment le salarié se situe dans l'entreprise, la nature de son engagement, celle des difficultés qu'il rencontre dans son travail, *etc.* L'évaluation constitue un bilan. C'est la place du salarié dans le système global dont il est tenu compte, sa performance étant supposée être une conséquence normale de cette place. Dans ce second cas, l'effort moyen attendu dans l'entreprise est une *donnée*, définie par les dirigeants. Ceux-ci multiplient les règles, les informations et les ajustements sur l'effort à accomplir par les différents types d'employés. L'évaluation consiste à s'interroger sur les modalités nécessaires pour obtenir cet effort de la part du salarié.

> Illustration : L'évaluation dans les organismes relevant de la fonction publique (par exemple, l'Education Nationale) tient compte d'un résultat global, celui du service rendu à la collectivité. Mais elle repose essentiellement sur l'analyse de *l'engagement* de l'employé, son implication dans les améliorations du travail, sa capacité à intégrer et animer le groupe auquel il appartient, et, par le biais de l'ancienneté, la fidélité à l'Institution dont sa présence témoigne. On sait que, si elle s'établit officiellement entre 0 et 20, la notation descend rarement au-dessous de 15, comme si la quantification qu'elle suppose était incompatible avec les règles de l'engagement des agents. Ce qui n'empêche pas, bien entendu, que l'évaluation *signifie*, dans l'échelle étroite retenue, une reconnaissance plus ou moins grande des efforts accomplis par l'agent.

1. A. Fraudet, (1992), "Comment réussir une demande d'amélioration de la qualité de service dans une entreprise de transport", *Transport*, n° 351, janvier-février.

Dans ce cas, l'employé se trouve dans une *obligation de moyens* à mettre en œuvre et qui seront appréciés comme élément déterminant sa promotion.

Plus l'évaluation sera *objective* (quelques règles simples décrivent l'effort : la contribution au chiffre d'affaires par exemple), plus les employés seront susceptibles de devoir gérer l'effort à accomplir. Le résultat importe davantage que les moyens pour l'obtenir. Au contraire, plus l'évaluation est *subjective*, plus l'entreprise définit la complexité des cas et des niveaux d'effort à consentir. L'employé, en tant qu'adopteur, ne s'interroge plus que sur son implication. Si les deux types d'évaluation sont théoriquement discriminants, il est courant de les trouver réalisés en parallèle (par exemple, l'évaluation des "commerciaux" est le plus souvent objective, celle des "administratifs" subjective). Leur combinaison traduit la spécificité et la complexité de la convention d'effort de la firme observée.

> A titre d'exemple, nous avons analysé [Gomez 1994] le type d'évaluation des personnels bancaires par le calcul annuel des points servant de base aux rémunérations salariales. On constate que sur 100 points répartis en moyenne chaque année par une banque, 45 sont des points liés à la personnalité et 31 des points acquis par l'ancienneté. L'évaluation est donc fortement subjective, y compris, avec de faibles nuances, pour les commerciaux de l'entreprise. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'intégration du salarié dans la banque, plutôt que de ses performances personnelles relativement à une norme.

2.2.2. *Contacts intra-firmes et technologie*

Par *technologie*, nous entendons ici l'ensemble des techniques assurant concrètement la communication d'informations sur l'effort accompli ou à accomplir. Il y a utilisation de technologie dès lors qu'un média, repérable en tant que tel, supporte la transmission d'information au sein de la convention. C'est le cas de procédures de contrôle *explicite*, telles les documents à remplir, les fiches d'évaluation standardisées, les pointeuses et bien sûr, le contrôle de gestion *etc.*, autant que de contrôle *implicite* au premier rang desquelles les machines [1] qui imposent un certain rythme et donc une intensité à l'implication des salariés.

Il est intéressant de faire le lien entre l'utilisation de technologies dans le processus de production et l'utilisation de machines proprement dites. On peut alors décrire deux phénomènes :

1. La technologie conduit à la *substitution* du travail par le capital (les machines). Plus les firmes utilisent de la technologie, plus les

1. Nous insistons sur le fait que ces *machines* doivent être entendues comme machines à produire tout autant que machines à compter.

procédures de travail sont normalisées, limitées par l'étendue des moyens techniques. Utiliser des machines permet alors de *remplacer* des employés par des objets techniques. Par définition l'interprétation que véhiculent ceux-ci sur l'effort est nulle : dans une entreprise dans laquelle l'effort est parfaitement normalisé par des procédures, les machines peuvent effectuer idéalement l'effort attendu.

> C'est le cas, avec le développement du *self service* et la disparition de postes de travail voire de métiers : caissier de banque, pompiste, serveur, etc. La chaîne, la machine remplacent le service humain, dont une partie, soulignons-le, est, de fait, accompli par le client lui-même. (Ce qui nous permet d'anticiper intuitivement sur la nécessaire adaptation corrélative de la convention de qualification... *cf.* chapitre suivant).

Une conséquence peut être le remplacement pur et simple de l'homme par la machine, mais de manière plus subtile, il importe d'analyser en quoi la technologie contraint le travail humain (par les délais, les standards qu'elle impose...) et devient ainsi déterminante sur la convention d'effort, en faisant converger les efforts vers des normes.

2. Soit la technologie participe à *l'enrichissement* du travail humain. Dans ce cas, elle augmente l'information à traiter, accélère certaines opérations et permet, en conséquence, un développement des activités humaines. Il y a donc une implication croissante, dans la mesure où, précisément, la technologie *décharge* le salarié de conduites routinières au profit d'opérations exigeant de sa part un engagement plus grand.

> Ainsi, l'introduction de l'ordinateur dans le secrétariat d'une entreprise modifie le travail, non pas en accélérant la production, mais en conduisant le personnel à adapter son savoir-faire aux nouvelles *possibilités* offertes par la machine (construction de tableaux, insertion d'images, envois en nombre, PAO, *etc.*). C'est à tort que l'on fait de la bureautique un destructeur d'emplois par remplacement de l'homme par la machine [1]. En fait, elle a ouvert de nouvelles perspectives de production et a conduit à un changement, souvent incontrôlé (voire très coûteux !), des normes de qualité du travail. La créativité bureautique est devenue le moteur des évolutions du métier, par une sorte de surenchère à laquelle les employés ont adaptés leurs efforts (formation, nouvelles exigences de qualité...). Aujourd'hui on si *licencie* une secrétaire, on *embauche* une assistante spécialiste de matériel ou outil bureautique sophistiqués... [pour une discussion, Verdier 1984].

1. Entre 1982 et 1990, ce sont les emplois de secrétaires qui ont le plus augmenté en France en volume (+ 256 000 soit + 35 %). *Source* : Insee, recensement de la population.

Comme dans le chapitre précédent, on parlera de *technologie de substitution* lorsque les employés seront conduits à caler leur niveau d'effort par rapport à celui imposé par la machine ou la procédure.

Au contraire, on parlera de *technologie de complément*, lorsque l'utilisation de machines ou de procédure augmente l'autonomie des employés quant à l'effort à réaliser, en les dégageant des tâches standardisés, et en leur permettant davantage de créativité.

> Pour illustrer cette idée, on pourra comparer :
>
> a) L'agent d'une Administration publique chargé de délivrer un formulaire (un acte de naissance). La procédure *détermine* son travail : obtenir les bons documents originaux, remplir correctement le formulaire, certifier conforme, *etc.* Une substitution par une machine est possible car l'effort est déjà fortement normalisé par la technologie (au sens large) : formulaire, type de réponses, standards de contrôle d'informations.
>
> b) L'agent bancaire chargé de monter une demande d'ouverture de compte. Il aura à conseiller le client, à reconnaître ses potentiels financiers etc. Le remplissage du formulaire d'ouverture de compte n'est qu'un moyen de transférer de l'information. Il s'agit d'une technologie de complément le libérant de la tâche technique au profit du commercial.
>
> c) Le vendeur d'un magasin de distribution, qui remplit un formulaire de demande de crédit, interroge un ordinateur qui accepte ou non le crédit, selon des calculs de scoring automatisés. Aucune connaissance du client n'est utile. La procédure *détermine* totalement l'opération. La substitution est effective, le rôle du vendeur (dans cette opération) ne consiste pas à accorder des crédits, mais à entrer des données dans une machine et à lire les résultats obtenus.

L'analyse de l'arbitrage capital-travail doit être située dans ce contexte. Dépassant le simple problème de l'ajustement par les coûts relatifs des facteurs (aspect quantitatif), elle tient compte des conséquences de la technologie utilisée sur la convention d'effort tout entière.

Introduire des procédures, c'est jouer sur l'implication et donc la qualité dans un sens que rien ne permet de considérer *a priori* comme positif ou négatif.

Seule l'analyse de *l'ensemble* des composants de la convention d'effort donnera la solution au problème (cf. ci-dessous), et permettra de savoir si l'opération est réellement rentable en termes de performance.

2.2.3. *Négociation de l'effort et collusion*

En troisième lieu, observons comment se négocie l'implication des employés dans leur travail. Cela permet de savoir s'il y a homogénéité de leurs interprétations de l'effort moyen, ou au contraire, disparité parce que la négociation est individuelle. Bien entendu, le degré de collusion des salariés est déterminant.

> "Dans plusieurs professions, [à la fin du 19e siècle], les règles limitatives du travail sont fixées collectivement. Tel est le cas de l'union syndicale des ouvriers métallurgistes de la Loire et des verreries de Carmaux, où il est interdit à tout ouvrier de fabriquer plus de bouteilles que le nombre indiqué par le syndicat." En 1884, dans une verrerie lyonnaise, la norme est de 580 bouteilles par souffleur et par jour, alors que l'on peut en fabriquer 700" [Bouchez 1992].

On voit, dans les exemples précédents, que la forte collusion salariale conduit à définir même la limite quantitative de la production. Il est trivial de rappeler que la montée de la syndicalisation ouvrière s'est accompagnée, durant tout le dix-neuvième siècle, de revendications collectives sur ce que nous appelons la convention d'effort des entreprises (durée quotidienne et hebdomadaire du travail, travail des enfants, des femmes).

Pour comprendre comment fonctionne la convention, il est donc intéressant d'observer, comment se passent les négociations sur l'effort. Se situent-elles au niveau de chaque employé ou au niveau collectif ? Pour simplifier, nous assimilerons cette négociation à la seule négociation salariale, que l'on supposera témoigner des différentes collusions intra-firmes. Il s'agit, en l'occurrence, d'un indicateur plutôt que d'une référence exhaustive. Ce type de négociation traduit le "jeu" admis entre les adopteurs, et donc la possibilité qui leur est ou non offerte de redéfinir les normes d'effort.

La négociation se situe au niveau de l'entreprise, voire de la branche, lorsque la collusion des partenaires est grande (syndicalisation des salariés, syndicalisation professionnelle, organisation coopérative de la firme, *etc.*). En sens inverse, la négociation est d'autant plus individualisée, et se pratique au cas par cas, entre l'entreprise et le salarié. Il est alors possible de mettre en parallèle, le niveau de complexité de la convention d'effort avec les formes de négociation salariale. Plus la négociation se situe à un niveau éloigné de l'employé qui en bénéficie, plus la complexité de la convention augmente, de manière à établir une logique de passage entre les gains obtenus par la négociation et la *réalité* de l'effort effectué. Inversement, plus la négociation se fera au niveau de l'employé, moins la convention d'effort aura à être complexe. Dans ce cas, l'effort est mis immédiatement en relation avec la négociation de sa rémunération.

2.2.3. *Négociation de l'effort et collusion*

En troisième lieu, observons comment se négocie l'implication des employés dans leur travail. Cela permet de savoir s'il y a homogénéité de leurs interprétations de l'effort moyen, ou au contraire, disparité parce que la négociation est individuelle. Bien entendu, le degré de collusion des salariés est déterminant.

> "Dans plusieurs professions, [à la fin du 19e siècle], les règles limitatives du travail sont fixées collectivement. Tel est le cas de l'union syndicale des ouvriers métallurgistes de la Loire et des verreries de Carmaux, où il est interdit à tout ouvrier de fabriquer plus de bouteilles que le nombre indiqué par le syndicat." En 1884, dans une verrerie lyonnaise, la norme est de 580 bouteilles par souffleur et par jour, alors que l'on peut en fabriquer 700" [Bouchez 1992].

On voit, dans les exemples précédents, que la forte collusion salariale conduit à définir même la limite quantitative de la production. Il est trivial de rappeler que la montée de la syndicalisation ouvrière s'est accompagnée, durant tout le dix-neuvième siècle, de revendications collectives sur ce que nous appelons la convention d'effort des entreprises (durée quotidienne et hebdomadaire du travail, travail des enfants, des femmes).

Pour comprendre comment fonctionne la convention, il est donc intéressant d'observer, comment se passent les négociations sur l'effort. Se situent-elles au niveau de chaque employé ou au niveau collectif ? Pour simplifier, nous assimilerons cette négociation à la seule négociation salariale, que l'on supposera témoigner des différentes collusions intra-firmes. Il s'agit, en l'occurrence, d'un indicateur plutôt que d'une référence exhaustive. Ce type de négociation traduit le "jeu" admis entre les adopteurs, et donc la possibilité qui leur est ou non offerte de redéfinir les normes d'effort.

La négociation se situe au niveau de l'entreprise, voire de la branche, lorsque la collusion des partenaires est grande (syndicalisation des salariés, syndicalisation professionnelle, organisation coopérative de la firme, *etc.*). En sens inverse, la négociation est d'autant plus individualisée, et se pratique au cas par cas, entre l'entreprise et le salarié. Il est alors possible de mettre en parallèle, le niveau de complexité de la convention d'effort avec les formes de négociation salariale. Plus la négociation se situe à un niveau éloigné de l'employé qui en bénéficie, plus la complexité de la convention augmente, de manière à établir une logique de passage entre les gains obtenus par la négociation et la *réalité* de l'effort effectué. Inversement, plus la négociation se fera au niveau de l'employé, moins la convention d'effort aura à être complexe. Dans ce cas, l'effort est mis immédiatement en relation avec la négociation de sa rémunération.

De ce point de vue, les différences entre les firmes ne sont jamais que des différences entre leurs conventions d'effort, comme le montre, par un autre chemin, l'économie des organisations (pour une synthèse, Ménard 1989).

Nous proposons une grille de lecture raisonnée, fondée sur la théorie des conventions. Cela nous permet d'utiliser la notion unificatrice de *cohérence* de la morphologie. Une convention d'effort est d'autant plus cohérente, que les éléments de sa morphologie tendent à exercer le même effet sur la complexité de la convention. Dans le cas contraire, nous parlons de dissonance.

> Exemples de dissonance : un énoncé dont le principe supérieur serait fondé sur l'entreprise comme une "famille", et un dispositif autorisant l'évaluation objective, c'est-à-dire ne tenant pas compte de l'implication mais du résultat. Ou : une technologie de substitution homme/machine et un fort degré de syndicalisation. Il y a alors dissonance entre les capacités de négociation du syndicat et la forte standardisation du travail.

Comprendre la production de la qualité, c'est donc vérifier la cohérence interne de l'effort collectif. Les discours d'entreprise, la publicité effectuée (par exemple, *"notre richesse, c'est l'homme"*), sont-ils compatibles avec le dispositif matériel : évaluation du salarié (par exemple : *avec quantification de l'objectif*), technologie de substitution ou de complément, type de négociations salariales etc. Les techniques de la qualité, lorsque, par exemple, elles proposent la normalisation, ne sont que des éléments parmi d'autres qui fondent la cohérence de l'effort collectif. On serait mal venu alors d'utiliser ces techniques sans comprendre la convention d'effort auxquelles elles se rapportent. On risquerait, en effet, d'introduire de la dissonnance et, finalement, de diminuer la cohérence qualitative de la firme, alors que, plein de bonnes intentions, on était persuadé d'augmenter la qualité !

La grille précédente forme un outil d'analyse qualitative des firmes. Pour faciliter la comparaison des conventions d'effort, nous pouvons décrire ses cas extrêmes, comme nous l'avons déjà fait pour les conventions de qualification.

3. Une typologie des firmes représentatives

Les typologies de firmes sont nombreuses (et sans doute infinies) [1]. Nous nous contenterons ici d'exploiter les résultats de la théorie des conventions pour construire un repère très simple des conventions d'effort. Il est, en effet, possible de mettre en évidence un type idéal d'entreprises : celle dont la *cohérence est maximum*. Ce qui se traduit par des niveaux de complexité soit maximum, soit minimum et donc deux modèles extrêmes. A partir de ce constat, nous décrirons la morphologie de ces firmes "idéales", en montrant comment s'établit leur cohérence : complexité maximum pour la firme dite *communautaire*, complexité minimum pour la firme dite *marchande*.

3.1. Etablissement d'une typologie

Nous appellerons *firme communautaire* l'entreprise basée sur une convention d'effort de type "monocentré", dont la complexité tend donc vers le maximum. L'entreprise est maître de la qualité de la production. Elle définit les normes d'évaluation de l'effort et le degré de liberté de l'employé est minimum : il adhère ou non à la convention, c'est-à-dire qu'il est *dans* la firme dont il partage les valeurs, ou en est exclu. Pour prendre une métaphore militaire, la firme communautaire est la grande armée classique. De multiples services concourent à la réalisation de l'objectif. Le rôle de chacun des militaires, établi par toute une série de codes, de normes, de règles, ne prend son sens que relativement à *l'ensemble logique* que forme l'armée tout entière. D'où une structure complexe, faiblement redondante.

A l'autre bout du spectre, nous appellerons *firme marchande* l'entreprise de type *"polycentré"*, dont la complexité tend vers le minimum. Le degré de liberté de l'employé est maximum, il doit *interpréter* l'effort en fonction des indications faibles émises par la convention. Tout se passe comme s'il existait une coordination interne par le calcul individuel. L'implication du salarié est relative à la rémunération (sous toutes ses formes) qu'il en obtient. Le rôle de l'employé est alors mesuré par sa capacité à satisfaire à des exigences normatives peu nombreuses mais précises, et à savoir adapter son effort en conséquence. Pour reprendre notre métaphore précédente, l'entreprise marchande est une armée de guérilla. Les codes et règles sont peu nombreux. Chaque partisan est exposé directement et participe à l'action ; il est souvent son propre chef au moment des combats. A chacun de savoir s'impliquer pour réaliser le but. L'unité est maintenue par un objectif simple et fortement redondant (libérer le pays, détrôner tel dictateur, etc.).

Entre ces deux bornes, il est possible de repérer les conventions d'effort caractéristiques des firmes étudiées, selon leur complexité. Celle-ci dépend, comme on le sait, du degré de cohérence de la morphologie.

3.2. Description des firmes représentatives

Illustrons les figures extrêmes à l'aide de deux exemples, tirés de la littérature managériale :

– la société Prétabail pour l'entreprise *communautaire* [1],
– la société Auchan pour l'entreprise *marchande* [2].

3.2.1. *La firme communautaire : un exemple Prétabail*

3.2.1.1. L'énoncé

Le principe supérieur, c'est la firme elle-même, sa valeur, sa survie. L'énoncé véhicule une représentation de l'effort à accomplir dont l'évaluation est auto-référée : la continuité de la firme. L'esprit-maison, la fidélité aux traditions, à l'histoire de l'entreprise, constituent les valeurs qui mobilisent l'effort du salarié.

> Accueillant les nouveaux embauchés par une bande magnétique enregistrée, le PDG de Prétabail communique: "[...] *nous voulons faire ensemble une entreprise différente des autres – de celles que vous avez sans doute connues – où il fait bon vivre, où chacun trouve son épanouissement. C'est pourquoi je dois vous raconter l'histoire de Prétabail* [...]" [1].

S'impliquer, c'est, par conséquent, s'intégrer dans un processus historique, celui qui a conduit une équipe à devenir une entreprise, à grandir, et à offrir finalement à l'employé une place dont le sens consiste précisément à participer à la poursuite de l'aventure. Nous sommes à l'opposé de la vision marchande fondé sur le profit.

> L. Pfeiffer [dans ses mémoires] : "Il me faut l'affirmer, encore et toujours, c'est contre les hommes d'argent que j'ai tenté de me battre. Et mon but est de dévoiler un peu plus clairement le diabolique mécanisme de pollution des esprits, voire de toute une civilisation : l'argent pris comme une finalité exclusive [2]." "L'entreprise telle que je l'entends n'est pas une société de capitaux. C'est une entité, une personne morale qui rassemble ceux qui veulent travailler ensemble. [...] Croyez-vous que les actionnaires veulent entreprendre ensemble ? Plaisanterie ! Ils veulent faire des profits ! [...] Je ne veux pas faire de discours idéologique ; je pense seulement que le pouvoir fondé sur la propriété a de moins bons effets que celui fondé sur le consensus." [3]

Le regard des collègues, de la hiérarchie au sommet de laquelle trône le patron, juge l'effort.

L'employé est coupé du marché en ce qui concerne l'évaluation des actes. La firme fait écran entre l'interne et l'externe. Nous sommes dans le cas décrit comme une *"organisation anti-marché"* [Favereau, 1989, p. 307]. L'entreprise a pour objet de protéger le salarié du marché.

> "En 1969, je suis entré à Prétabail pour participer à une *expérience humaine.*" note le président du comité d'entreprise de Prétabail. [4]

Si la convention d'effort trouve sa justification dans l'existence de l'entreprise, c'est qu'elle-même se justifie comme étant au service de la société pour laquelle elle remplit un devoir social. C'est le point

---

1. La typologie des firmes est un passage obligé de l'analyse des situations concrètes, depuis la distinction de Weber entre la firme bureaucratique et la firme collégiale, dès lors que l'on veut éviter une formalisation générale du propos et que l'on choisit de raisonner à partir d'idéaux-types. L'utilisation des travaux de Boltanski et Thévenot (1987 et 1989), déjà commentés, est là encore, la référence de notre typologie : en tant qu'espace politique, l'entreprise est, en effet, un microcosme qui émet des discours de coordination. Eymard-Duvernay (1990, 1991a et b) et Salais (1989, 1991) ont, eux aussi, utilisés ces travaux, et nous leurs en sommes particulièrement redevables. Nous soulignons néanmoins que notre propos est purement normatif et se déduit de la théorie conventionnaliste : il s'agit de proposer des frontières repérables à l'analyse des conventions d'effort.

1. R. Reitter (1986), *Lucien Pfeiffer et l'épopée de Prétabail*, 30 p. Le cas a été présenté dans le cadre du symposium international *"l'imaginaire et le leadership"*, Montréal, mai 1986. Prétabail, société leader du crédit-bail entre 1962 et 1975, "constitue une véritable épopée dans laquelle Lucien Pfeiffer, fondateur du groupe, prend figure de guerrier avançant sur tous les fronts à la fois". (Reitter p. 1).

2. C. Aubert, (1986), *Le cas Auchan*, CEPI, Centrale des cas, 33 p. Nous nous intéresserons à la période 70-80 telle qu'elle est décrite dans le cas.

1. Reitter, (1986), p. 6.
2. Reitter, (1986), p. 6.
3. Reitter, (1986), p. 11. La rédaction de "Mémoires" est courante par (ou sur) les fondateurs de ce type d'entreprises. L. Pfeiffer (1980) Ainsi en est-il pour H. Ford (1926), Ohno (1989).
4. Reitter (1986), p. 17. Nous soulignons.

central de l'énoncé de la convention. Etre dans l'entreprise, c'est participer à un projet que la qualité de la production assure.

> "Je n'ai jamais pu supporter l'idée que quelqu'un s'arroge le droit de commander sous prétexte qu'il tient les cordons de la bourse. C'est pourquoi j'ai, en 1948, inventé le crédit-bail. C'était la solution pour que les entrepreneurs échappent à la domination de ceux qui détenaient l'argent et les moyens de production. [1]

Ce rôle de *service au public* que rend la firme est fondamental pour comprendre sa cohésion. Par conséquent, il rend l'individualisme intolérable. L'ambitieux, le "jeune loup" sont hors normes. Le sujet de la convention pondère ses efforts relativement à l'habitude, la tradition d'exigence. Le salarié modèle est avant tout un fidèle. Sa carrière s'inscrit dans l'attachement à l'entreprise. Le patron, figure emblématique de la famille, le patriarche, le fondateur, domine la pyramide et en oriente l'architecture.

> " [...] il se produit un phénomène de cour et les relations *affectives* jouent un grand rôle. Tout le monde veut être proche du patron. [...] Mais il n'y a pas de jalousie entre mes proches collaborateurs; les autres acceptent que les membres de ce petit groupe sont [*sic*] exceptionnels. Par contre il y en a entre ceux qui montent les échelons et il y a le problème des gens qui ont cessé d'être *fiables* à 100 pour cent" [2].

L'entreprise est un clan. Chez elle, c'est différent d'ailleurs ; on y respire une culture incomparable, qui n'est celle ni du marché, ni du réseau d'experts. Le salarié se définit en lui appartenant, et non en fonction de sa productivité, ou de sa compétence technique. Mis à la retraite, il sera "*un ancien de chez...*", où il aura accompli la plus grande part de (sinon toute) sa carrière. La figure harmonieuse, c'est la "grande famille" [3]. Au contraire, la rupture de la paix sociale constitue la sanction négative.

1. *Ibidem* p. 11 A rapprocher de Ford, *op. cit.* p. 181 : "*une entreprise doit d'abord être au service du public. [...] les universitaires partaient du principe que l'entreprise devait essentiellement être jugée sur les avantages que ceux qui y travaillent en retirent ! Comme si l'on devait évaluer les mérites d'une école à l'aune des avantages qu'en tirent les maîtres.*"
2. *Ibidem* p. 16-17. Extrait des Mémoires de L. Pfeiffer. Nous soulignons.
3. "*En japonais, c'est le concept de* Sekinin *qui se rapproche le plus de celui de responsabilité.* Seki, *c'est l'obligation et* Nin *lui donne une connotation morale. Cette obligation morale n'est pas un "contrat" entre deux êtres libres ; elle n'est pas à discuter ni à justifier : elle est. Elle s'impose dans toute sa rigueur, et toute défection est une destruction de la relation, qui peut aller jusqu'à l'anéantissement volontaire du sujet par un excès de "honte"* " [Robin, 1988, p. 111].

> "Il faut se souvenir de l'ambiance de l'époque [note un cadre interrogé sur la période (1970-73) quand Prétabail connaît des difficultés économiques]. D'abord, l'équipe de l'Epargne avait été *décapitée*. Puis il y a eu le *drame* de la restructuration [...] et *l'exode* de l'équipe immobilière. [...] Progressivement les normes *les plus traditionnelles* ont été violées. Par exemple, on n'avait jamais pointé chez Prétabail, et un jour, quelqu'un surveillait les entrées et sorties. *Emoi.*" [1]

La grève, dans ce cadre, est un signal de défiance envers le corps collectif. Elle remet explicitement en cause la capacité de trouver dans la firme les composantes évaluant le travail. Elle est vécue douloureusement, comme un danger menaçant la cohésion interne.

3.2.1.2. Le dispositif matériel de la convention

L'évaluation est *subjective*. C'est la place de chacun dans la structure qui importe et non la mesure du profit que génère un effort privé. Elle prend la forme d'une promotion (c'est-à-dire d'une élévation du salarié dans l'échelle de la valorisation) dont la *conséquence* est une augmentation salariale. S'il n'est pas négligé, le salaire est secondaire dans l'ordre des déterminations de l'effort. Au contraire, le partage du profit et la participation aux fruits de l'expansion sont cohérents avec les principes de l'entreprise. La grille des salaires est compliquée et témoigne de la situation de chacun dans un réseau hiérarchique. Elle est un indicateur de sa bonne place. La véritable promotion est sociale, elle consiste en une progression dans la hiérarchie du "clan".

On utilise une technologie *de complément*. La véritable richesse est acquise par l'adhésion des individus, leur dévouement. La machine ne doit pas contraindre mais enrichir ceux-ci.

> Contre exemple (ou exemple de dissonance): La situation de Prétabail se détériore (en 1971), raconte un cadre : "on a institué le *pointage* automatique. Autre exemple : le *contrôle* du standard téléphonique. On en arrive à un moment où plus rien de ce que nous cherchions à réaliser n'est plus possible, où la politique de Peiffer n'est plus crédible et tend à l'exploitation des motivations des hommes. "(Nous soulignons)

Lorsque l'intensité technologique augmente, elle le fait pour *remplir* les tâches inférieures et pénibles afin d'utiliser l'homme au mieux de ses capacités [1]. Il ne doit pas y avoir une logique de substitution mais adjonction de capital au travail.

La *négociation salariale*, enfin, se détermine *au niveau de l'entreprise*. A effort collectif, rémunération collective. Le mot d'ordre est la concertation compatible avec le sentiment général d'appartenance. La collusion est forte, même si elle ne passe pas par l'appartenance syndicale.

> Chez Prétabail : "Nous avons introduit ce qu'en jargon technique on appelle la "direction participative par objectifs". L'entreprise est donc subdivisée en 58 centres de coûts, chacun ayant à sa tête un décideur mandaté pour engager les dépenses de son budget. [...]. Nous avons bien sûr un comité d'entreprise et des délégués du personnel. Originalité de ces deux organismes chez nous : nous ne faisons pas de différence entre les cadres et les non cadres [...] Nous avons en outre des institutions originales, dont les SPAG (section permanentes d'assemblée générale du personnel). [...] Finalement, nous avons une *convention* annuelle, le mot convention étant pris dans son sens américain, avec la notion de *convenir-adhérer* et de *convenir-projeter*." [2]

L'absence de consensus, *a contrario*, est vécue comme une remise en cause des principes fondant l'entreprise.

> Un gestionnaire de Prétabail se plaint, dans la période de crise : "La mise au point du budget s'est à peu près résumée à une note de service disant "Les dépenses de chacun des services ne pourront excéder de 20 pour cent les dépenses de l'an dernier. La Direction de la Gestion prévisionnelle est chargée de mettre en œuvre cette décision". J'ai été renversé ; pour moi, un budget est la mise en œuvre d'une stratégie *élaborée par l'entreprise*." [3]

*
* *

Par définition, la firme communautaire maximise la complexité de sa convention d'effort. Le tableau 6.2. résume ses caractéristiques.

1. Ce qui est l'idée de H. Ford. Voir *in op. cit.* le chapitre 14. "*Personne, chez nous n'envisage d'améliorations qui entraîneraient la diminution du nombre total des emplois, car nous savons tous que c'est le contraire qui se produit, etc.*" p. 135.
2. *Ibidem* p. 8. Nous soulignons.
3. *Ibidem* p. 22. Nous soulignons.

Tableau 6.2. – *Morphologie de la firme communautaire*

Maître de la qualité	Principe commun	Distinction	Sanction
L'entreprise tout entière comme "maison"	L'appartenance au clan	L'employé est membre d'une "famille", c'est l'entreprise qui maîtrise le rôle économique	+ La fidélité, les "bons et loyaux services" – l'intérêt personnel ; la grève

Evaluation	Technologie	Négociation salariale
Subjective	De complément Primauté de l'individu	Au niveau de la firme

3.2.2. La firme marchande : exemple de Auchan

3.2.2.1. L'énoncé

Le client est le maître de la qualité. Il détermine donc le sens de l'effort du salarié, y compris lorsque celui-ci n'est pas en contact direct avec le marché. Le principe supérieur de l'effort à fournir c'est d'être le *meilleur* individuellement pour satisfaire le client [1]. Il s'agit d'agir "comme si" chaque salarié vendait directement sur le marché, était donc en concurrence, y compris en inventant la fiction d'un *marché interne* des services. Un client fictif, l'œil du maître, s'insinue dans l'entreprise et jette un regard approbateur ou réprobateur.

> "Auchan c'est "un esprit de gestion rigoureuse en vue d'une grande efficacité économique. Mais c'est aussi une éthique de satisfaction du consommateur [2]".
>
> "Pour Nathalie Lemaire, directrice Qualité Continent, le service consommateur ne doit pas se limiter à une simple collecte d'informations, mais doit être un véritable *regard* du consommateur à *l'intérieur* de l'entreprise." [3]

1. Reitter (1986) p. 18. Nous soulignons les termes significativement dramatiques et affectifs.

1. Il importe de souligner qu'il n'est pas seulement demandé au salarié de travailler dans l'optique de la satisfaction du client, ce qui est un lieu commun de toute entreprise. L'entreprise marchande se distingue en ce sens que la *mesure* de l'effort personnel de l'employé est assurée par la référence au client. Ainsi, travailler, ce n'est pas participer *collectivement* à son service, c'est agir comme si on servait *personnellement* un client, fut-il hypothétique.
2. Auber p. 2. Nous soulignons.
3. Linéaires, mai 1991, cité *in La qualité dans le commerce*, *op. cit.*, p. 41. Nous soulignons.

Tout se passe comme si la firme était un lieu ouvert sur le marché, soumise non pas globalement à ses règles mais exigeant de chaque salarié qu'il se sente responsable pour l'entreprise. Celle-ci n'apparaît plus comme un écran face au marché. L'entreprise est *marchande* au sens où elle se définit elle-même comme une structure dont la convention d'effort s'établit par rapport au marché *et lui seul*.

Le sujet idéal d'une telle convention c'est le "gagneur", le "vendeur". L'ambition, le goût du dépassement de ses limites au profit du service au client sont encouragés. C'est l'aire du "jeune loup", du "cadre à fort potentiel". Le salarié doit compter sur ses forces sans attendre de l'organisation qu'elle résolve les problèmes à sa place. L'entreprise se réduit ainsi au minimum. Elle n'est que *la conséquence* des efforts, des motivations individuelles qui la font exister [1].

> "On peut dire que, d'une manière générale, les gens sont intéressés par ce qu'il font. Ici, les gens ne sont pas passifs. Il faut dire que nous avons toujours eu une politique d'embauche de "surcapacitaires". Nous voulons des gens "à potentiel" : il y a 60 % de bachelières parmi les caissières. Nous avons beaucoup d'employés qui possèdent le niveau Bac + 2. Mais cela peut conduire à une frustration forte de tous ces gens si on ne sait pas répondre à leurs attentes !" [2]
>
> "[...] nous avons décidé de partager le POUVOIR : chacun responsable d'un linéaire. Ce partage du pouvoir a entraîné le partage du SAVOIR. Chacun d'entre nous savait tout sur quelques articles : les bien acheter, les bien présenter, faire le prix le plus bas possible, réassortir en temps voulu, avoir les stocks qu'il faut..." [3]

La *sanction* positive de la convention c'est le *profit*. L'entreprise gagne lorsqu'elle dégage des marges, preuve que la productivité des salariés est payante, au sens propre du terme. Le profit *objective* l'effort. Le salarié vaut ce qu'il rapporte. La productivité est le maître-mot. En sens contraire, la convention exclut l'improductif, celui qui ne rapporte pas. Ici la fidélité n'est pas de mise. Le *turn-over*, le passage à la concurrence est une démarche normale, preuve que l'on a les moyens de se vendre. Le salarié est moins attaché à la firme qu'à l'espace que cette dernière peut offrir à l'épanouissement de ses capacités, dans la mesure où le marché de l'emploi le lui permet.

1. On retrouve la logique de la théorie néo-classique de l'équipe (*team*) chez Demsetz et Alchian (1972). *Cf.* leur exemple des déménageurs qui créent une entreprise dès lors qu'ils ne peuvent opérer *seuls* pour assurer le transport.
2. Auber p. 27. Interview du directeur du personnel d'une grande surface Auchan.
3. Auber p. 2. Interview de G. Mulliez, fondateur de la chaîne Auchan.

3.2.1.2. Le dispositif matériel de la convention

L'évaluation est fortement objective. Elle ne tient pas compte des personnes mais des résultats. Elle a pour but de ramener tous les efforts à une norme moyenne déterminée par les profits obtenus par chacun. La rémunération se fait aux résultats, indépendamment des positions hiérarchiques.

> "Toutes les personnes ont des objectifs quantitatifs et qualitatifs à tenir pour une durée de 6 mois. Un "entretien d'activité" a lieu deux fois par an. C'est pour nous un outil de suivi d'activité pour faire des employés des professionnels performants. C'est aussi un moyen de faire évoluer les gens." [1]

Dans sa forme taylorienne la plus pure, il s'agira du salaire aux pièces.

Le contrôle de gestion a tendance à multiplier les centres de profit internes, pour mettre en évidence et sanctionner les productivités. L'entreprise est décentralisée.

> "Les chefs de rayons ou responsables de services (environ 35 par magasin) animent directement les équipes de travail. Le rayon forme la cellule de base de l'entreprise : c'est une petite unité de vente très complète, avec son personnel, sa surface de vente et réserve, son chiffre d'affaires, son stock, sa gestion. Chaque chef de rayon ou de service définit chaque année, avec son équipe, les objectifs qu'ils comptent atteindre. Tous les jours, les rayons ont leur CA comparé à celui des autres magasins de la société. Tous les mois, rayons et services ont un compte d'exploitation leur donnant leurs résultats réels." [2]

L'utilisation du facteur capital est importante. La production utilise couramment des objets techniques normalisés. L'informatique est répandue, les programmes sont unifiés et avec eux le formalisme technologique : contrôle optique des prix, gestion centralisée des stocks, palettisation permettant de minimiser la manutention (l'idée originaire du supermarché consistait à faire venir le client dans les entrepôts de stockage pour limiter le coût des mises en rayons). Ici l'objectif de l'investissement est le remplacement de l'individu improductif par la machine plus productive. Il trouve sa logique dans la *rationalisation*. En corollaire, l'entreprise émet des objectifs normatifs de temps à effectuer pour accomplir les tâches. L'interprétation de la convention d'effort par le salarié réputé "responsable" est cadrée par la forte dépendance de son travail à la technologie et aux standards qu'elle véhicule.

La négociation salariale se situe au niveau individuel. Elle se traduit par des primes, une rémunération par objectifs. Elle permet de donner à l'employé une information sur son niveau d'implication dans la convention d'effort, compatible avec l'énoncé de celle-ci (individualisme confronté à "l'œil du client") et aux autres composantes du dispositif. La syndicalisation est peu importante.

> " [Il existe] une philosophie d'intéressement, soit aux résultats du site (prime de progrès), soit aux résultats de l'entreprise (participation). [...] Bien que ne devant pas se centrer sur ce seul thème, l'entretien annuel permet un positionnement de chacun selon différents critères intégrant les résultats commerciaux, économiques et humains. Ce positionnement se trouve lié avec une fourchette de rémunération selon que l'intéressé initie, maîtrise ou domine ses responsabilités." [1]

Au total, la firme marchande se fonde sur une convention d'effort de faible complexité : la réalisation du profit est le critère redondant, sans cesse répété, d'évaluation de l'effort. Le reste relève des calculs et des capacités de chacun.

Tableau 6.3. – *Morphologie de la firme marchande*

Maître de la qualité	Principe commun	Distinction	Sanction
Le client La firme est "ouverte" comme un marché	Le profit	L'employé est le gagneur, le vendeur, la firme est une mise en commun de moyens	+ le profit comptable – l'improductivité

Evaluation	Technologie	Négociation salariale
Objective	De substitution Objectif de productivité	Au niveau individuel

*
* *

1. Auber p. 28. Interview du directeur du personnel d'une grande surface Auchan.
2. Auber p. 7.

1. Auber p. 10.

La firme *communautaire* trouve sa cohésion dans le rôle social qu'elle prétend jouer par le fait même de sa production. La convention d'effort se focalise sur celui-ci. L'adoption signifie, pour l'employé, le sentiment d'appartenance à un corps productif. Son effort s'interprète comme sa capacité à participer au *projet commun*. La complexité de la firme est maximale. Des exemples peuvent être trouvés aussi bien dans les entreprises du service public que dans la firme "toyotiste" [1].

Au contraire, la firme *marchande* est composée d'acteurs qui agissent à fin de maximiser leur profit personnel (ici les salaires et les primes). Tout se passe comme si la firme était un marché interne, s'équilibrant grâce à la logique individualiste des acteurs incités à maximiser leurs intérêts. Le client, auquel s'adresse la production, sanctionne, réellement ou virtuellement, la réalisation de l'effort. L'équilibre interne s'ajuste ainsi sur l'équilibre externe. C'est la somme des intérêts privés qui définit l'intérêt collectif. La complexité de la firme est minimum. On serait tenté ici d'utiliser une célèbre métaphore en concluant : la firme est un voile.

Pour ce qui concerne la gestion de la qualité, l'entreprise proche de la forme marchande mettra naturellement l'accent sur l'incitation *individuelle* à l'effort, ce qui en accentuera la cohérence. Au contraire, l'entreprise proche de la forme communautaire pratiquera une politique d'implication *collective*, et diminuera de ce fait les éventuelles dissonances dans sa morphologie. Une fois encore, il nous faut conclure contre les recettes universelles sur la gestion de la qualité, que la connaissance de la logique conventionnelle de la firme étudiée est un passage obligé si l'on veut éviter les contresens et les erreurs de diagnostics.

Conclusion

Le propos de ce chapitre consistait à s'interroger sur la génération de la qualité dans le processus de production. Nous avons appliqué les résultats de la théorie des conventions pour construire une grille de lecture de la construction de la qualité *dans* la firme. Celle-ci s'articule sur la notion de convention d'effort.

Inscrit dans la lignée les travaux de Simon, ainsi que des auteurs de "l'économie des organisations", notre modèle a pour vocation de permettre une interprétation de la qualité comme émergeant d'un processus micro-économique, constitué par les comportements des acteurs de la production. La qualité, c'est ce que matérialise, au moment de la production d'un service ou d'un bien, la *cohérence* de

1. Pour une description de la "philosophie", Ohno *op. cit.* Pour une analyse des caractéristiques "morphologiques" des firmes japonaises, Aoki (1984).

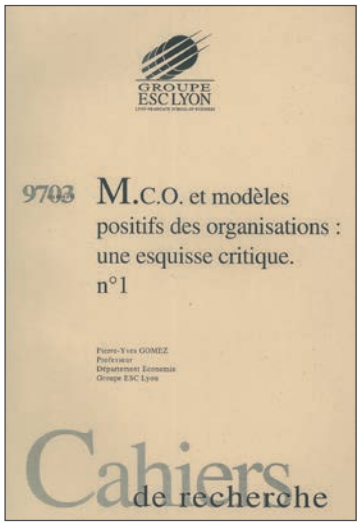
↓ CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES CONVENTIONS ↓					
ENONCÉ			DISPOSITIF		
Principe commun	Distinction	Sanction	Fréquence des contacts	Standardisation des contacts	Tolérance à la négociation
Principe Commun	Hiérarchie : dirigeant/ employé	Sanction	Evaluation subjective ou objective	Technologie de substitution ou de complément	Négociation salariale individuelle ou collective
ÉNONCÉ			*DISPOSITIF*		
↑ *APPLICATION CONVENTION D'EFFORT* ↑					

la convention d'effort elle même construite par les comportements des acteurs au travail auxquels elle donne, en retour, leur sens. L'approche a consisté à montrer comment ces comportements conduisaient, par mimétisme, à l'apparition des règles communes de l'effort. La production de la qualité ne s'interprète donc pas comme relative à des normes ***universelles***. Elle se ***construit***, par l'implication des acteurs, relativement à la ***convention*** qui leur permet de justifier leur effort individuel.

Ainsi s'établit le second pan de ce qui constitue une économie de la qualité. Nous avons décliné, grâce au seul outil conventionnaliste, un modèle décrivant la production de la qualité sur le marché (convention de qualification) et dans la firme (convention d'effort). L'homogénéité de la démarche nous permet d'en croiser les résultats, et de proposer, dans un chapitre 7, une représentation globale de l'économie de la qualité.

PARTIE 2 :

POSITIONNEMENTS THÉORIQUES



MCO ET MODÈLES POSITIFS DES ORGANISATIONS : UNE ESQUISSE CRITIQUE

Pierre-Yves GOMEZ

Cahier de Recherche Groupe ESC Lyon, 1997

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de positionner le nouveau modèle dit " conventionnaliste " des organisations (MCO) par rapport aux principaux modèles d'analyse des organisations que propose aujourd'hui la science de gestion. Secondairement, il doit permettre de repérer ces principaux modèles les uns par rapport aux autres, en se servant du MCO comme pivot d'analyse.

Dans une première partie, nous donnons un résumé des principales hypothèses du modèles de manière à construire un repère d'analyse des autres modèles. Puis nous proposons des règles de définition d'un " modèle " des organisations. Dans une seconde partie, nous exposons les caractéristiques des quatre modèles que nous considérons comme matrices des théories contemporaines de l'organisation: l'organisation comme technocratie, comme carte, comme système de décision et comme système de relation. Chaque modèle est résumé et critiqué en regard avec le modèle conventionnaliste. Une synthèse permet d'inviter à un prolongement de ces analyses en assumant l'intention scientifique des modèles de gestion.

SUMMARY

The aim of this article is to situate the conventionalist model of organizations in relation to the main models in organzation science. The second purpose is to make comprison among them, using the CMO as " mirror " for analysis. In the first part, we set forth a general definitionof what can be called a " model " in organization science and the main hypothesis of the CMO. In the second part are explain the differencies and common views between CMO and four models selected as characteristic of contemporary theories: organization as 1) a technocraty, 2) as a " map ", 3) as a decision making system and 4) as a system of relationships. Finally, the synthesis discusses the " scientific intention " of models in organization studies.

Je remercie Roland Calori et Gilles Marion, relecteurs de ce papier de recherche, pour les corrections qu'ils ont bien voulu apporter à ce travail, ainsi que Henri Isaac, de l'université Paris I Dauphine, pour ses remarques pertinentes.

L'objectif de cet article est de positionner le modèle conventionnaliste des organisations (MCO) par rapport aux principaux modèles d'analyse des organisations que propose aujourd'hui la science de gestion. Secondairement, il doit permettre de repérer ces principaux modèles les uns par rapport aux autres, en se servant du MCO comme pivot d'analyse. Il s'agit du premier volet d'une analyse critique visant à exprimer les caractéristiques du MCO dans la science de gestion et singulièrement, comme théorie de l'organisation.

A l'origine du MCO se trouvent les travaux des chercheurs français et américains qui proposent de renouveler l'analyse micro économique à partir d'hypothèses nouvelles sur la rationalité de l'individu et la constitution de savoirs communs. Ces travaux ont été regroupés avec plus ou moins de rigueur sous le terme de " conventionnalistes " (Orléan, 1994). Le MCO ne se confond pas strictement avec ces recherches plutôt localisées en sciences économiques et dont les convergences sont encore problématiques. Tout en utilisant la démarche analytique rigoureuse de l'économie, il se développe plus spécifiquement dans les disciplines de la science de gestion.

Nous avons décrit ce modèle à plusieurs reprises (Gomez 1994, 1996). Nous avons insisté sur le fait que, comme tout modèle à prétention scientifique, le MCO se fonde sur des *hypothèses* très précises qu'il importe d'expliciter. Sur cette base, il permet d'analyser toute forme d'organisation comme une convention procurant un savoir commun aux individus qui y adhèrent. Cela rend possible un modèle unique à la fois pour l'analyse des marchés et pour celle des entreprises ou les administrations. En ce sens, le MCO se veut une alternative au modèle contractualiste des organisations (droits de propriété- coûts de transaction- théorie de l'agence), qui se propose comme représentation unique de toutes les organisations et de l'articulation organisation/ institution en se fondant sur la notion de contrats (Di Maggio & Powell, 1983, Williamson 1985, North 1991). Nous avons consacré un ouvrage à l'analyse systématique des deux corpus théoriques pour en marquer les divergences d'hypothèses et donc de conclusions. L'objet de cet article n'est donc pas d'exposer à nouveau le contenu du modèle, mais de répondre à la question suivante : qu'apporte le MCO aux modèles théoriques des organisations qui existent déjà ? Secondairement, quels sont, entre eux, les points de divergence et de convergence ?

La difficulté de ces questions réside d'abord dans la définition de ce que l'on appelle " théories " des organisations. L'analyse de la littérature managériale sur ce sujet montre que le terme n'est pas toujours très bien cerné.

1. D'une part sur le terme de " théorie ". Il peut signifier parfois un système d'analyse général et générique et parfois un simple concept monté en épingle et proposant davantage un point de vue original qu'une véritable structure d'analyse.
2. D'autre part sur les références disciplinaires de ces " théories ". Elles sont parfois reliées à la sociologie, parfois à l'économie, parfois à la psychologie, etc. Ce n'est pas la cohabitation de ces références disciplinaires diverses qui posent problème. C'est la possibilité de les comparer et d'en tirer des résultats cohérents dans une situation de gestion précise. Par exemple, comment comparer, voire associer une analyse qui repose sur l'hypothèse que l'inconscient explique les actes des décideurs et construit une entreprise neuronale (Kets de Vries & Miller 1984) et une autre qui postule leur rationalité et leurs calculs, sauf à dire que cela cohabite ? Or la question essentielle à la science de gestion est *comment* cela peut " cohabiter ". Il y a des incompatibilités d'hypothèses qui, faute de véritable modèles intégrateurs en gestion, conduisent à juxtaposer plutôt que métisser les systèmes d'analyse.
3. Enfin, le mot " organisation " peut prêter à confusion. De manière grossière, on distingue traditionnellement " marché " d'une part, " organisation " de l'autre. Or cette distinction est héritée de l'économie, mais n'est pas très pertinente en science de gestion (pour un exemple, Imai & Itami 1984). Traditionnellement, en s'appuyant trop partiellement sur Max Weber, on confond une " organisation " avec un système *administré*, c'est-à-dire tel qu'une autorité légitime régule et coordonne [(1)]. Cela nous conduira à devoir borner notre sujet aux théories de l'entreprise bien que le champ d'application du MCO ne se limite pas à ce domaine.

Il n'est donc pas simple de proposer une analyse comparative du MCO dans ces conditions. C'est pourquoi ce papier porte autant sur la construction d'une typologie des théories de l'organisation que sur leur analyse critique relativement au MCO. Cela nous conduit à travailler en deux temps:

1. D'abord construire les repères d'une typologie des théories. Il faut rigoureusement préciser comment on élabore ces repères pour que la typologie ait un sens. Nous en arriverons ainsi à distinguer quatre modélalisations de l'organisation permetttant de classer les différentes théories et points de vue.
2. Dans une seconde étape, nous confronterons systématiquement chacun de ces modèles au MCO en signalant les points divergence et de convergence.

(1) Or les travaux sur les entreprises montrent qu'une firme ne «s'administre» pas sans tenir compte des innombrables sous-systèmes, stratégies, actions de pilotage locaux (résistances, stratégies émergentes, luttes d'influence, compétitions internes, etc.) et d'échanges internes : il y a du marché dans la firme. Inversement, il n'échappe à personne qu'un marché est aussi un espace «organisé», et que les stratégies des acteurs se développent pour contrôler son organisation (lobbying, définition de normes, barrières non tarifaires, ententes, etc.). Il y a un «management» des espaces d'échange. Dès lors, une théorie des organisations doit pouvoir expliquer avec des termes identiques le management de toutes formes d'action organisées ou ayant des intentions d'organisation, y compris hors des entreprises. Majoritairement, cela n'est pas le cas dans la littérature managériale, et les modèles des organisations portent essentiellement sur les firmes comme systèmes (plus ou moins bien) administrés.

I- CONSTRUIRE LES REPÈRES D'UNE TYPOLOGIE

1- DEUX PROBLÈMES DE MÉTHODE

Les typologies sont innombrables en sciences de gestion et on peut dire qu'elles sont une de ses spécialités. On peut se demander si ce n'est pas la traduction d'une de ses faiblesses, mais tel n'est pas l'objet de ce papier.

Si l'on prétend à la rigueur, la construction d'une typologie de théories n'est pas une chose aisée. Un souci d'objectivité doit présider à ce travail, et conduire à un positionnement des théories tel qu'il traduise au moins la cohérence de chaque théorie. En d'autres termes, une bonne typologie doit permettre de conclure que chaque théorie qui est repérée possède sa logique analytique interne. Il faut alors répondre à deux questions :

1. Comment choisir les repères de la classification? Comparer c'est séparer. Il faut d'abord segmenter de manière à faire apparaître des différences. Aussi, il est important d'expliquer soigneusement la pertinence de la segmentation, car la classification qui en résulte conduit à positionner tels ou tels travaux dans telle famille théorique plutôt que telle autre.

2. Comment décider qu'une analyse constitue une véritable théorie des organisations? Il existe d'innombrables travaux visant à expliquer les comportements dans les organisations, peut-on dire qu'il existe autant de " théories " des organisations ? Il faut nous donner des règles claires pour définir ce qu'est un modèle en science de management et par conséquent ce qui, de notre point de vue, peut être accepté ou non comme tel dans la littérature managériale.

Pour répondre à ces questions, nous allons dans un premier temps construire notre typologie en la centrant sur le MCO. Puis dans un second temps, nous proposer trois règles d'or permettant de définir un modèle en organisation.

2- DEUX CRITÈRES DE CLASSIFICATION

Par construction le MCO se trouvera au centre de la typologie que nous cherchons à établir. C'est en effet *par rapport* à lui que nous voulons interpréter les autres modèles. Le choix des critères pour les interpréter dépend par conséquent des caractéristiques du MCO, et la discrimination se fera par rapport à lui. Nous assumons donc notre responsabilité de chercheur en mettant en évidence que c'est par rapport à notre point de vue, celui du MCO, que nous observerons les autres modèles.

Par mesure de simplification, nous choisirons une typologie discriminante en deux critères. Il faut, par conséquent relever deux hypothèses fortement singulières du MCO qui permettront de distinguer les autres modèles en se repérant sur elles.

Nous avons beaucoup insisté, dans différents travaux, sur le fait qu'un modèle se caractérise par les hypothèses qui le fondent. C'est ce que nous appelons *l'axiomatique* du modèle (cf. *supra*).

L'axiomatique du MCO conduira par conséquent à repérer deux dimensions très caractéristiques de ce modèle et qui peuvent fonder, par opposition, une typologie :

1. Le MCO nie que l'on puisse faire une séparation entre individus et organisation.

2. Le MCO nie que l'on puisse distinguer si la structure de l'organisation est déterminée plutôt par les contraintes d'environnement ou plutôt par les objectifs qu'elle se fixe.

Analysons chacune de ces caractéristiques.

2.1 L'articulation individu/organisation

Misère de la rationalité

Il n'y a pas de travail théorique en sciences humaines et précisément en science de gestion qui, aujourd'hui, ne se pose la question de la nature de la *rationalité* des individus. Au fur et à mesure que ces travaux se déploient, on invente des types nouveaux de rationalité, à tel point que l'on peut se demander si le mot possède encore un sens. Ainsi, Singer 1994 repère plus de quarante formes de rationalité dans la littérature managériale sur la stratégie. Il y inclut une " rationalité kantienne ", mais ne tient pas compte, par exemple, des rationalités de nature taoïste, épicurienne voire touareg, etc., ce qui peut paraître injuste mais qui risquerait de porter le nombre de " rationalités " repérables à l'infini. La question de la rationalité est ainsi devenue une boîte de Pandore, dans laquelle il ne reste que l'espérance de trouver une définition claire.

La question importante n'est plus de savoir si, par exemple, la rationalité " procédurale " est plus pertinente que la rationalité " substantielle " pour analyser le concret. Posé ainsi, ce type de débat est sans fin. La véritable question est la suivante: *à quoi sert-il* de définir la nature de la rationalité des individus ? La rationalité n'est pas un objet, c'est un instrument d'analyse pour les sciences humaines: c'est par elle que la pensée moderne distingue les limites de l'action de l'individu sur son environnement. La " rationalité " est un critère de repérage. Dans le champ qui nous occupe, ce critère permet d'articuler l'individu par rapport à l'organisation dans laquelle il se trouve et de définir les contours de cet antagonisme que Kant nomme " *unsocial sociability of men* " (Kogut et Zander, 1996). Depuis l'origine de la modernité, on assimile la capacité d'action de l'individu à sa " rationalité ". Malheureusement, en accolant au terme un adjectif caractéristique (substantielle, calculatrice, mimétique, procédurale, limitée, etc.) on peut définir autant de types de rationalité que l'on veut. Le critère perd en universalité et devient de plus en plus *ad hoc* : on invente la rationalité qui correspond à la situation de l'individu que l'on veut décrire, avec l'illusion de gagner en précision.

La rationalité renvoie à la théorie " pure " de la raison, à une option philosophique, à un point de vue sur l'humain, décliné en *individu scientifiquement observable*. En d'autres termes, elle dépend des croyances de l'observateur. D'innombrables travaux

culturalistes ont montré qu'il est impossible de qualifier *a priori* la rationalité des comportements sans qualifier, en fait, les représentations de l'observateur plutôt que celles de l'observé: le *potlach* [2], par exemple, est rationnel pour les uns, irrationnel pour les autres, et ces points de vue opposés ne font que traduire deux façons de définir le rôle anthropologique des dépenses d'ostentation. Il en est visiblement de même pour les considérations qui président aux stratégie d'entreprise ou aux modes de management, *etc*, dont on ne perçoit qu'*ex post* l'efficacité, donc la rationalité. Désolante insatisfaction pour toute analyse d'intention scientifique.

Analyser la rationalisation

C'est en réaction à cette tendance que le MCO propose d'abandonner l'hypothèse de rationalité des individus observés pour ne plus s'interroger que sur la question de la *rationalisation*. La rationalisation est le processus de justification d'un comportement, qui s'appuie sur les modalités considérées comme raisonnables ou fondées en raison. Il importe de comprendre comment un groupe d'acteurs refère à une façon identique de rationaliser leurs comportements. Quel est le système de valeurs, de normes, de repérage implicite, qui leur fait conclure qu'une décision ou une action est *rationnelle* ? Quel *processus* logique les convainc *ex post* de sa légitimité établie en rationalité ? (Hirschman 1967, Weick 1969) On renverse ainsi la question: on ne cherche pas à comprendre les comportements à partir d'une rationalité pure *a priori*, on cherche à comprendre la logique qui permet de légitimer les comportements, de l'inscrire dans la sphère du raisonnable. La reconstruction de cette démarche s'appelle *rationalisation*. Car agir et rationaliser ne se font pas séquentiellement ; les modalités qui permettent la rationalisation forment un *processus* observable comme un objet effectif, central dans toute analyse positive de l'organisation. Aussi une bonne explication du système permettant la rationalisation des comportements explique mieux ceux-ci qu'une hypothèse de rationalité supposée des individus.

On pourra déduire du point précédent que, faute du critère de " rationalité ", le MCO ne peut pas définir des individus : il ne peut qu'observer des phénomènes, des comportements et chercher à comprendre selon quel système ils sont rationalisés. Or sa position est plus subtile. Il fait l'hypothèse qu'il existe en même temps des " individus " et des " conventions " [3]. Les individus possèdent des capacités cognitives et interprétative; mais ils sont reliés entre eux par des " conventions ", concept dont l'origine moderne se trouve chez Lewis 1969. Ces conventions sont des systèmes de normes repérables par des textes, des discours, des objets, des symboles, etc., et qui ont un sens lorsqu'ils sont en relation. Ils indiquent à chacun que les autres membres du groupe sont supposés se comporter normalement, c'est-à-dire selon la norme. Ils conduisent ainsi chacun à se conformer à la convention et, par conséquent, à la réaliser effectivement. La convention forme donc une structure de savoir, et c'est là l'apport déterminant du MCO [4]. Le savoir commun sur ce que les autres font permet à chaque individu d'exercer pleinement ses propres fonctions cognitives.

> « Curieusement, la norme n'est pas seulement l'obligation -aliénante- " de faire comme les autres ". Elle est aussi une injonction qui s'adresse à chacun de suivre en général un certain type de comportement quoique les autres fassent. Ce qui rend, en final, chacun indépendant des contingences qui surgissent des actes d'autrui . » Cordonnier 1994, p. 243.

C'est parce qu'un savoir est commun, qu'un savoir individuel est possible. Ainsi le langage *commun* que nous parlons (convention), permet à chacun (individu) de s'exprimer et d'être compris. Aussi on ne peut isoler un individu du système de repérage dans lequel son comportement prend un sens : ce sens est *rationalisable* par rapport à la convention dans laquelle il se trouve (pour un exemple, Honoré 1997). Nous avons à plusieurs reprises explicitée cette dialectique. Elle est parfois mal comprise lorsque l'on suppose que les conventions sont le fruit d'un " choix " des individus, qui permet, par exemple, de minimiser les coûts de transaction, une sorte donc de super contrat implicite [5]. Elles sont tout aussi mal comprises lorsque l'on pense que les conventions déterminent les individus au titre de leur " culture " ou leurs " habitudes ", dans une logique néo-marxienne de superstrtucture aliénente.

Structure organisationelle et individus : trois points de vue

En fait, il faut penser individus et structure conventionnelle comme une co-construction, sans que l'on puisse séparer l'un et l'autre. Les individus se trouvent *toujours* placés dans des conventions. De ce fait, ils agissent sur la base de système de rationalisation sans avoir à s'informer sans cesse sur leur environnement. Or ce système de rationalisation se construit par le fait même de leurs comportements. Il y a donc co-construction permanente de la convention et de l'individu.

Cette définition simultané de l'individu/convention, c'est-à-dire de celui qui raisonne et du système de rationalisation a un caractère général et une vaste étendue d'application. Elle a donné lieu à des travaux formalisés pour définir strictement ces hypothèses de travail (Young 1993, Oechssler 1993, Boyer et Orléan 1991, Gomez 1995). Appliquons-là directement à l'objet de cet article. Comme on peut le constater sur la figure 1, il est possible d'observer l'organisation selon plusieurs angles :

1. Soit on privilégie le " background " : les lois et structures, et on cherche à comprendre comment il détermine l'action des individus. C'est la position traditionnelle du holisme déterministe.

(2) C'est-à-dire la destruction systématique de ses propres richesses dans des combats symboliques que se livrent les groupes ethniques de Colombie Britannique observés, entre autres, par Dürkheim et Levi Straus; mais aussi , et l'étude reste à faire, les entreprises qui construisent des buildings ostentatoires toujours plus hauts, dans le quartier de la Défense à Paris, par exemple...

(3) En ce sens, il maintient l'individualisme méthodologique comme une instrumentation (Dupuy 1989).

(4) Ce point est fortement discuté chez les conventionnalistes eux-mêmes. La position ici défendue est celle que nous avons prise dans nos propres travaux.

(5) Ce serait plutôt la logique défendue par les conventionnalistes américains. Par exemple Young 1996. Pour une discussion Gomez 1996.

2. Soit on privilégie les individus et on cherche à comprendre comment ils se coordonnent par inter-actions multiples. C'est la position de l'individualisme classique.
3. Soit c'est la co-détermination permanente des repères (conventions) et des comportements (individuels) qui constitue le propre de l'analyse des organisations. Individus et conventions sont inséparables. Telle est le point de vue du MCO.

Dans les deux premiers cas, on sépare les individus de leur organisation et on cherche à savoir comment se passe l'action de l'un sur l'autre. Pour le MCO, il y a une co-définition constante de l'individu et de la convention : les comportements se font en fonction des conventions et agissent sur celle-ci. De manière imagée, on peut dire que les individus ont des racines dans les conventions qui les portent, qu'ils s'étendent donc plus profondément dans la vie sociale que ce que l'on voit d'eux, en apparence. On en déduit les conséquences directes pour l'analyse des organisations. On ne peut isoler le comportement d'un individu et l'organisation dans laquelle il se trouve : c'est le système de *rationalisation* construit par les comportements et agissant sur eux qui donne les clés d'analyse du comportement [6]. Les individus ne sont pas " coincés " dans des organisations et donc déterminés à se comporter par elles. Le MCO postule que la notion d'individu pris isolément n'a aucun sens [7]. C'est le couple individu/ convention qui est pertinent pour l'analyse. Il est alors inconcevable de décrire les actions, comportements ou décisions d'individus sans référer aux conventions auxquels ils se rattachent au moment d'agir et qui leur donne du sens (i.e. une *raison*).

Un point de vue renouvellé sur l'organisation : chercher comment on y rationalise les comportements

L'hypothèse est donc plus radicale que la simple définition d'une détermination de l'individu par son environnement. Il s'agit d'un regard totalement nouveau que l'on peut, métaphoriquement comparer à celui que la psychanalyse à jeter sur la folie, au début du siècle. Pour simplifier, on peut dire que, avant Freud, la folie était un *défaut de raison*, un *manque* de rationalité. On opposait raison à déraison, en supposant que la raison était toujours *consciente*. Avec la psychanalyse une nouvelle alternative s'est ouverte : l'opposition entre conscient et inconscient. On peut être raisonnable mais être conduit par son inconscient (par exemple, les actes manqués), et la logique à cette conduite est toujours interprétable voire *rationalisable*. En changeant de point de vue, la psychanalyse à ouvert un immense champ d'observation à la médecine moderne.

Mutatis mutandis, c'est ce type de renversement que le MCO propose : une vision " en creux ", de la partie immergée de l'iceberg des organisations, celle qui relie les individus par des repères de comportements communs et non raisonnés, c'est-à-dire considérés comme " évidents ". Au lieu de poursuivre le rêve positiviste de comprendre les actions à partir de leur " rationalité " (comme le font encore les utilisateurs de la notion de rationalité " limitée ") ou des " lois " de comportement déterministes (comme le font les utilitaristes ou les marxistes), il cherche comprendre l'ajustement permanent des comportements et des repères. Or, pour que le système de rationalisation ou *convention* soit adopté comme tel, il faut qu'il soit convaincant, c'est-à-dire qu'il convainc chaque adopteur que tous les autres l'adoptent aussi. L'analyse des conventions cherche donc à savoir selon quels processus, quelles stratégies et quelle logique rationalisable s'établit le système de savoir commun, c'est-à-dire de croyance commune, appelé convention.

A partir des travaux de Leibenstein, nous avons pu décrire ainsi la firme comme une " convention d'effort " (Gomez 1994, 1996), système dynamique d'ajustement permanent des repères et des comportements constituant l'entreprise comme unité sociale. L'ensemble des repères forme une structure cohérente et interprétable comme telle grâce aux outils nouveaux développés par la théorie des conventions: mimétisme rationnel, complexité, conviction, suspicion, etc. Il n'est pas dans le propos du présent article de rappeler ces règles qui constituent le contenu du MCO.

Premier axe d'une typologie

On se contentera de conclure sur une première caractéristique distinctive du MCO : la non-séparation des individus et des organisations dans lesquelles ils situent leurs actions. Observer une organisation, c'est observer une système dynamique qui tisse et défait des repères selon des principes de convictions partagées que les comportements rend effectives. Dès lors, on opposera au MCO, comme l'a déjà montré la figure 1 :

1. D'une part les théories des organisations qui considèrent que l'existence des structures de l'organisation déterminent le comportement observé des individus.
2. D'autre part les théories qui postulent que le comportement des individus construit les structures des organisations.

2.2 Détermination exogène versus détermination endogène de l'organisation

En établissant l'ajustement permanent entre convention d'effort et individu comme le coeur de l'analyse des organisations, le MCO pose le problème de la définition de la structure des organisations et de son évolution. L'alternative peut s'exprimer assez simplement (Etzioni 1971, Georgiou 1973) :

1. Soit les organisations sont structurées en fonction de logiques exogènes : les lois de l'économie, de la société, la pression de l'environnement, etc., déterminent leur adaptation et leur évolution.
2. Soit elles se fixent des objectifs et définissent leur structure en fonction de ceux-ci Dans une logique endogène, elles s'adaptent pour agir au mieux sur leur environnement.
3. Soit enfin, elles se construisent par essai-erreur, ajustement entre de l'exogène et de l'endogène dans une élaboration permanente [8].

(6) De la même façon, un langage existe parce que des gens le parlent et les gens le parlent parce que le langage existe.
(7) Pour s'en convaincre, le lecteur peut faire l'exercice de définir le fait de parler français sans définir en même temps une langue française.
(8) Pour une revue récente de la littérature en français, Desrumeaux 1997.

La convention d'effort, système contraint par tous les adopteurs

Ici encore le MCO se trouve dans une position radicale en niant l'opposition entre les déterminations endogènes et exogènes de la structure de l'entreprise. L'organisation est le produit apparent d'une co-construction complexe entre convention et individu. Cette dialectique suffit pour expliquer la dynamique des organisations. En effet, l'entreprise est une " convention d'effort " parce que les parties prenantes qui la composent, au premier lieu desquels les salariés et les dirigeants, partagent la même conviction: chacun pense que chacun pense etc., que les repères qu'il utilise pour rationaliser son action sont aussi utilisés par les autres ou doivent l'être. Par exemple, le respect dû à un supérieur n'existe que parce que chaque subordonné pris individuellement pense que tous les autres partagent ce respect, et que le supérieur pense que chaque subordonné lui doit ce respect. Chacun agissant individuellement selon cette croyance, il peut constater que les autres agissent *effectivement* ainsi, et le respect de la hiérarchie se réalise concrètement.

> " [Les] conventions de travail portent sur le sens qu'il faut que chacun donne à l'action de travail des autres, sur les savoirs mobilisés, sur la réciprocité des attentes des autres, sur l'évaluation à faire des actes de travail et de leur résultat, le produit. [Elles forment] un *contexte commun d'interprétation*. " Salais, 1994, p. 377.

De manière générale, l'intensité de l'effort d'un salarié s'adapte sur ce qu'il croit être l'effort *normal* des autres salariés (Leibenstein 1976, 1978) . La notion de " conviction partagée " est au coeur du MCO. Elle permet :

1. De comprendre pourquoi chacun se repère selon les mêmes normes, fait référence aux mêmes règles. C'est que chacun croit que tous les autres en font autant et cette " conviction partagée " suffit à rendre *effectif* le système de repérage.
   > " Of course, if everyone operates according to a type of individualistic, greedy logic, the outcome must be the worst possible for everyone concerned. Managers will, under this logic, pay as little as possible, and employees will do as little as they can get away with. The result will be a lowest productivity-profit level for both. [...] We shall see that the basic way is to adopt a convention or code of behavior permitting each side to behave according to that convention and not according to maximization. " Leibenstein, 1987, p. 52.

2. De définir le programme de recherche du MCO comme la mise en lumière systématique des repères sur lesquels s'ajustent les comportements des stakeholders. Ces repères sont faiblement formels (règlement, lois, etc.) et très largement informels (savoir commun, légitimité, utilisation des objets régulant les comportements, etc.). C'est la *cohérence* de tous ces repères qui forme *structure de rationalisation* et emporte la conviction de chaque individu sur le fait que les autres se comportent comme lui. En effet, chaque individu ne peut pas savoir ce que font tous les autres. Il faut qu'il ait *confiance* dans le système de normes communes, confiance qui est constitutive de la convention dans laquelle il se trouve. Pour avoir confiance, il faut que les repères par rapport auxquels il agit ne soit pas incohérents entre eux. Sans cela, le doute survient, non sur les repères, qui sont purement conventionnels, mais sur le fait que *les autres* se comportent selon les mêmes repères. Ainsi chaque individu adoptant une convention d'effort renforce la cohérence de celle-ci par son comportement.

L'échelle d'observation définit la nature des contraintes sur l'organisation

Parmi les repères communs à l'organisation, certains expriment un objectif commun, d'autres une adaptation à l'environnement. En fait, seul un observateur extérieur peut distinguer cela, et schématiser tout le processus de structuration de l'organisation comme la résultante d'un objectif endogène ou des contraintes exogènes. Il s'agit d'une question d'échelle et on peut reprendre la célèbre image fractale de Mandelbrot :

> " Montrons qu'une pelote de 10 cm de diamètre, faite de fil de 1 mm de diamètre, possède, de façon en quelque sorte latente, plusieurs dimensions effectives distinctes. Au degré de résolution 10 mètres, c'est un point, donc une figure zéro-dimensionnelle. Au degré de résolution 10 cm, c'est une boule tridimensionnelle. Au degré de résolution 10 mm, c'est un ensemble de fils, donc une figure unidimensionnelle. Au degré de résolution de 0,1 mm, chaque fil devient une sorte de colonne, et le tout redevient tridimensionnel. "

Et il ajoute,

> " Qu'un résultat numérique dépende ainsi des rapports entre l'objet et l'observateur est bien dans l'esprit de la physique de ce siècle. " (9)

De la même façon, vue de très loin l'entreprise est une boîte noire, soumise aux contraintes du marché; vue au niveau du conseil d'administration, elle se structure en fonction de certains objectifs; vue au niveau des dirigeants, elle se structure en fonction des contraintes internes et des objectifs assignés par les actionnaires; vue au niveau des différents niveaux hiérarchiques, elle se structure en fonction de contraintes locales des acteurs, des contraintes d'environnement avec lesquels ils sont en contact et des pressions exercées par leur hiérarchie elle-même soumise à des contraintes locales dont font partie les subordonnées, etc. De ce fait, préférer observer si l'organisation est gouvernée par l'environnement externe plutôt que par les objectifs qu'elle se donne est davantage un choix de réduction analytique que fait l'observateur qu'une nécessité inscrite dans la " réalité des faits " (10). En ce sens le MCO n'oppose pas substantiellement les contraintes exogènes aux déterminations endogènes pour expliquer la structure de l'entreprise.

(9) Mandelbrot B., (1989), *Les objets fractals*, Nouvelle bibliothèque scientifique, Flammarion, Paris. p. 13.
(10) Une réduction qui est aussi *idéologique* lorsqu'elle s'impose comme normative.

La convention d'effort un système de rationalisation *commun*

Cela ne signifie pas que, aux différentes échelles d'observation, on obtient des résultats partiels et qui ne peuvent être agrégés. L'intérêt de la notion de " convention " est de permettre d'unifier ces observations. En effet, aux différentes échelles observées, les acteurs se repèrent par rapport *au même système* de normes et de rationalisation qui fonde l'entreprise comme une " convention d'effort ". L'observateur peut donc voir des situations et des contraintes spécifiques à chaque niveau d'échelle qu'il prend, il refère toujours à une même convention d'effort. L'unité dans la diversité des déterminations et des contraintes qui pèsent sur les acteurs est donné par le même système conventionnel, produisant une possible rationalisation *commune*.

> " Ce que l'on cherche à formaliser est la notion, a priori floue, de *savoir collectif* ou, pour employer un autre terme, de " connaissance à plusieurs " : est-il possible de donner du sens à l'idée selon laquelle un groupe d'individu, *en tant que groupe*, sait quelque chose ? ", Orléan, 1994, p. 24.

Il n'y a organisation que dans la mesure où existe un *savoir* partagé (*Common Knowledge*) [(11)]. C'est lui qui rend cohérent et transmet, dans toute l'organisation, les " impulsions " constatées à différents niveaux d'échelle. La convention, système de repérage commun, est la colonne directrice invisible de l'organisation et elle se modifie par incrémentation en fonction de l'ajustement permanent entre individu et convention que nous avons évoqué déjà à plusieurs reprises. Il s'agit alors de repérer ce qui est commun à toutes les rationalisations de comportement effectuées par les acteurs.

Si l'objet de cet article ne peut consister, faute de place, à expliciter tous les détails du MCO, il est capital d'en comprendre la cohérence interne pour bien faire la différence entre les observations que permet ce modèle et celles proposées par d'autres modèles en organisation.

Des contraintes externes et des objectifs internes peuvent s'exercer *à tous les niveaux* et sur tous les acteurs de l'organisation. Cela induit des comportement par rapport au système de rationalisation. La convention d'effort s'ajuste constamment comme système de repérage commun. Elle soude la cohérence nécessaire des comportements et fait converger les interprétations donc les objectifs. Si on isole le dirigeant (noté D sur la figure), on peut constater qu'en apparence, il contrôle de nombreuses relations de contraintes et d'interprétation; en réalité, il est soumis comme les autres, au système de coordination conventionnel, qui donne des repères et donc un sens rationnalisable à ce qu'il fait. Or, comme le schématise la figure 2, ce système évolue en fonction des comportements des autres acteurs de l'entreprise. Ainsi, diriger, dans la logique du MCO, c'est agir sur la cohérence du gouvernement de manière à l'augmenter, mais sans avoir l'espoir de pouvoir la contrôler. Nous retrouvons ainsi les analyses empiriques de Mintzberg (1973) en leur donnant un tout autre cadre théorique [(12)].

Typiquement, le MCO essaie de comprendre comment se construit une organisation à partir du fait que les individus *ne se posent pas de questions* sur la valeur des règles qui la constitue. C'est cette absence de questions, cette " évidence " des repères communs (arriver à l'heure, travailler pour de l'argent ou pour le bien commun, utiliser un ordinateur de telle façon, respecter la hiérarchie etc.) qui fait l'organisation. Sans cela, elle se dissout. Cela ne signifie nullement qu'il existe un consensus explicite mais qu'un partie de la raison de chaque individue est collective et construite collectivement. Cette " partie immergée de l'iceberg " lui semble toujours *évidente*. C'est elle pourtant qui le relie aux autres. Il s'agit alors de mettre au jour les processus qui permettent la mise en cohérence d'un nombre suffisant de repères pour emporter la conviction des individus sur l'existence d'une " convention d'effort ". Nous avons appelé le *gouvernement* de l'entreprise cet ensemble de processus de conviction et de discipline (Gomez 1996).

La convention d'effort est une structure

Néanmois, la construction de l'organisation dans le temps n'est pas le " fruit de l'histoire " ou la résultante d'adaptations incrémentales " spontanées ". L'ajustement comportements / convention obéit à des règles logiques (cohérence, suspicion, mimétisme, etc.) que la théorie des conventions cherche à formaliser. En ce sens, son apport est nouveau. Elle postule que la constitution, la dynamique et la disparation des systèmes de rationalisation que sont les conventions, obéit à des règle structurales. Une convention n'est pas un système contingent : elle obéit à des règles de détermination logique que l'on définit pour toute convention (Boyer & Orléan 1992, Gomez 1995). Ni déterministe, ni spontanéiste, le MCO montre que s'il n'y a pas de *causes* nécessaires expliquant la structure des organisations, et donc pas de structures " idéales ", il y a des sentiers de dépendance (" path dependancy ") tels que la structure observée évolue selon des *nécessités* logiques d'adaptation.

Second axe d'une typologie

On voit alors que la distinction entre détermination exogène et endogène n'a pas d'intérêt pour le MCO. Cela permet de lui opposer :

1. Les théories des organisations qui privilégient la contrainte externe (lois économiques, pression du marché, adaptation aux besoins, etc.) pour expliquer les structures adaptées des organisations.
2. Les théories qui, au contraire, font dépendre ces structures des objectifs que la firme se fixe.

En suivant Gouldner (1959) on qualifiera la première adaptation de " naturelle " et la seconde de " rationnelle ".

(11) Ici encore, le contenu du Common Knowledge est discuté par les conventionnalistes. En cohérence avec nos travaux, nous soulignons que l'individu est, de notre point de vue, dépourvu de toute autonomie possible et donc toujours assujetti à une convention (Gomez 1996, 4). Dès lors les difficultés soulevées par la construction du Common knowledge sont levées par définition : l'individu est une catégorie *instrumentale* d'analyse dont une partie du savoir est commun et inscrit dans la convention.

(12) Sur cette question, voir Gomez 1996 p. 239-249.

3- UNE CARTOGRAPHIE POUR REPÉRER LES THÉORIES DE L'ORGANISATION

Il nous reste à mettre en relation les deux critères de repérage que nous avons tour à tour décrit :

1. D'une part l'articulation entre individu et organisation.
2. D'autre part l'articulation entre détermination exogène et endogène de la structure de l'organisation.

Le MCO se trouve par construction au centre de ce repère. Il permet de distinguer les théories qui privilégient l'organisation pour expliquer le comportement observé des individus (organization oriented) et celles qui font l'hypothèse inverse (individual oriented). D'autre part, il discrimine les théories à adaptation " naturelle " versus " rationnelle ".

Reste à définir ce qui constitue un " modèle " positif des organisations.

4- LES RÈGLES DÉFINISSANT UN MODÈLE POSITIF DES ORGANISATIONS

Dans les pages qui précèdent, nous avons parlé indifféremment de " modèles " et de " théories " des organisations. Sans prétendre à un caractère universel pour les définitions qui suivent, il nous faut préciser la différence que nous postulons entre ces termes.

Différentes approches de l'objet " organisation "

L'organisation est supposée être ici un objet d'études à part entière. Elle peut l'être de deux points de vue :

1. Soit elle est considérée comme un *champ particulier* des sciences sociales : l'anthropologie, l'histoire, la sociologie ou l'économie. Les méthodes propres à ces dernières sont utilisées dans l'espace socialisé que constitue l'entreprise.
2. Soit elle est considéré comme un objet nécessitant le développement d'outil analytique *spécifique*. Une science de gestion peut alors légitimer son existence et ses recherches propres, qui, si elles la conduisent à utiliser les analyses d'autres sciences sociales, trouve sa spécificité dans les synthèses particulières et qui spécifient sa véritable autonomie.

Nous ne souhaitons pas entrer ici dans ce débat qui fera l'objet d'un article ultérieur. Nous nous contentons de souligner que, quel que soit le parti que l'on prend, l'organisation ne devient objet d'une analyse d'intention scientifique que pour autant qu'elle génère des représentations de son fonctionnement indépendamment des contingences qui animent chaque entreprise. Cette réduction du multiple au générique, typique d'une démarche scientifique, est indispensable pour passer du descriptif au positif. Sans préjuger de nos propres partis pris epistémologiques sur ce sujet, force est de constater que la modélisation positive de l'organisation est une étape dans la considération de cet objet comme relevant des sciences sociales.

Qu'est-ce qu'un modèle des organisations ?

Par modèle *positif* de l'organisation nous entendons un système d'analyse, portant sur l'organisation, suffisamment complet pour pouvoir repérer les différents *problèmes* qui se posent à elle et rendre cohérentes entre elles les explications que l'on peut donner localement aux phénomènes qu'on y observe. Le modèle constitue un isomorphisme à la réalité observée selon des hypothèses de traduction explicitées (*l'axiomatique*, voir ci-dessous). Il permet de situer les questions et de coordonner les réponses. En soi, il ne peut donc apporter de réponses aux phénomènes de l'organisation, mais seulement un cadre d'intégration des réponses. En cela il s'agit d'un modèle *positif*. En se fondant sur une instrumentalisation conceptuelle qui permet de rationaliser les relations logiques, leur dynamique et leur efficacité il rend compte, en logique, de l'existence et de la dynamique des organisations.

Par *théories* de l'organisation nous entendons, par conséquent, les analyses de phénomènes locaux entrant dans la composition d'une organisation, sans que cette dernière puisse être réduite par isomorphisme à l'explication avancée. Soit elles utilisent un corpus analytique développé en dehors du champ et elles en appliquent les résultats généraux : par exemple, la théorie des jeux ou la théorie psychanalytique (par exemple Roche 1995) lorsqu'elles sont appliquées à l'entreprise. Soit elles développent des analyses spécifiques aux organisations mais limitées à un type de phénomènes précis : par exemple, la théorie des clans (Ouchi), de l'influence culturelle (Hofstede) ou de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön). Une théorie donne une représentation générale d'un type de phénomène dont elle dégage des principes, sans présenter le phénomène comme explicitant la totalité de l'organisation. Un modèle a pour fonction d'agréger sans contradictions différentes théories [(13)].

A une échelle plus grande de localisation analytique, on appelera *interprétation* l'explicitation proposée à un phénomène particulier sans souci de sa généralisation.

Les théories (et *a fortiori* les interprétations) n'ont donc pas le même niveau de cohérence générale que les modèles ni la même intention unificatrice. Elles sont comme des coups de projecteur partiels que les modèles doivent rendre compatibles pour donner une représentation lisible et globale des organisations. Comme nous l'avons déjà noté, il ne suffit pas de juxtaposer des théories (et moins encore des interprétations) : ce serait ignorer qu'elles reposent sur des hypothèses et que rien n'indique *a priori* que celles-ci soient compatibles entre elles. L'éclectisme théorique peut conduire à une absence de rigueur intellectuelle s'il ne prend pas la peine de créer des liens entre les théories qu'il manipule. Cette création de liens de cohérence entre les théories est précisément le propre de la construction d'un modèle. Nous croyons donc que le travail du chercheur en science de gestion ne consiste pas seulement à proposer des interprétations des phénomènes mais aussi à définir, expliciter et tester des lignes de convergences entre les explications partielles qu'il manipule.

(13) Ainsi, ce que Mintzberg 1990 appelle les «écoles» sont typiquement pour nous des théories, mais absolument pas des modèles au sens défini précédemment.

Le MCO comme modélisation explicite de l'organisation

Comme son nom l'indique, le MCO cherche à modéliser l'organisation. Il repose clairement sur la théorie des conventions issue de la science économique, mais aussi sur des théories anthropologiques, cognitives ou mathématiques (Dupuy 1989, Young 1993). D'autre part, il intègre des explications théoriques partielles comme nous le verrons dans la seconde partie de ce papier. Ce n'est donc pas un corpus explicatif *ex nihilo*. La cohérence d'ensemble qu'il propose de donner aux théories qu'il utilise et qu'il intègre lui procure le statut d'une modélisation positive des organisations.

Si nous voulons pratiquer une évaluation critique du MCO, il faut donc le comparer aux autres modèles positifs de l'organisation. Ce qui pose deux questions :

1. Comment repérer un modèle c'est-à-dire une mise en relation cohérente d'un faisceau de théories ? Nous proposons trois règles d'or pour caractériser un modèle.
2. Combien peut-on repérer de modèles en organisation ? La modélisation en science de gestion est encore balbutiante. Il n'y a pas de corpus qui se revendiquent comme des modèles de l'organisation au sens où nous l'entendons. Il nous faut donc repérer des grandes familles d'interprétation de l'organisation et les caractériser pour relier entre elles des théories qui nous semblent assez convergentes pour constituer des modèles.

4.2 Les trois règles d'or de la modélisation

Pour construire un modèle en science de gestion, nous proposons de mettre en oeuvre trois règles d'or :

1. Préciser les hypothèses. Règle d'*axiomatisation*.
2. Préciser les bornes du modèle. Règle d'*autolimitation*.
3. Proposer les explications identiques pour les phénomènes observés lorsqu'ils fonctionnent et ne fonctionnent pas . Règle de *symétrie*.

Préciser les hypothèses : la règle d'axiomatisation

Parce qu'elle porte sur les comportements des individus en société, une modélisation des organisations doit en premier lieu expliciter les hypothèses qu'elle utilise pour instrumentaliser ses concepts et définir les individus et les phénomènes qu'elle prétend observer. Un phénomène social a ceci de particulier qu'il est analysé par un observateur qui se trouve lui même dans le corps social. Il ne peut y avoir d'objectivité apportée par les faits observés eux-mêmes : ceux-ci sont interprétés et il est par nature impossible de les reproduire donc de les rendre " objectifs " comme peut l'être une expérience en éprouvette. La seule objectivité à laquelle le modélisateur peut prétendre repose sur le soin qu'il apporte à une explicitation stricte et rigoureuse des hypothèses sur lesquelles il se fonde pour travailler. Il doit dire : je considère comme point de départ de mes travaux telles hypothèses sur les individus que j'observe, telles autres sur leur environnement, etc., cela en préalable à toute explication de phénomènes. C'est ce que nous avons appelé *l'axiomatique* du modèle, c'est-à-dire l'ensemble des hypothèses de base, indémontrables et posées comme point de départ des observations et analyses et qui fonde en quelque sorte, le regard que l'observateur invite à partager. Par exemple dans Gomez 1996, (p. 199) :

LA DOUBLE AXIOMATIQUE CONVENTIONNALISTE	
Trois hypothèses sur l'individu	*Trois hypothèses sur la convention*
I1 : Il est libre de se repérer.	C1 : Elle est un système de repérage
I2 : Il peut rationaliser.	C1 : Elle est un système de rationalisation
I1 : Il manipule de l'information	C1 : Elle est un écran d'information

L'axiomatique permet la traduction nécessaire pour construire l'isomorphisme au réel que constitue le modèle. Elle permet de rendre compatible des théories en leur donnant un corpus d'hypothèses analytiques commun.

Il n'est pas courant de trouver des modélisations qui mettent en évidence clairement leur axiomatique, comme cela se fait dans d'autres sciences y compris sociales comme l'économie ou l'anthropologie. Néanmoins, on trouve dans de très nombreux travaux théoriques des " axiomes " implicites sur lesquels se fondent les raisonnements ultérieurs. Ils sont avancés de manière masquée sous les termes de " nature humaine ", " évidence ", etc. Par exemple :

> « Comme la " division du travail ", la centralisation est un fait d'ordre naturel. » (Fayol 1959, p. 34); « Une des caractéristiques dominantes du comportement humain est que les membres d'un groupe organisé ont tendance à s'identifier à ce groupe. » (Simon, 1983), Barnard 1938 parle « *d'instinct* grégaire », etc.

En fait, il n'y a de nature humaine et de caractéristique dominante que celles que le modélisateur veut bien définir comme telles, et c'est son rôle de le faire clairement pour donner du contenu à sa modélisation. Définir son axiomatique, c'est dévoiler que tout modèle repose sur des hypothèses indémontrables, et ainsi, non pas disqualifier mais au contraire apporter un peu d'intention scientifique à la modélisation. Sans cela, toutes les analyses qu'il permet risque d'être des descriptions *ad hoc* des faits observés, parce que l'on oublie de rappeler à partir de quelle " vision du monde " on se repère. C'est un peu comme des cartes de géographie qui oublieraient de donner leur légende et leur échelle : elles sont illisibles, inutiles ou dangereuses pour qui ne les connaît pas.

Préciser les bornes du modèle : règle de l'auto-limitation

Depuis les travaux de Popper, le principe de falsifiabilité des modèles fait office de balance de justice épistémologique : un modèle est falsifiable s'il énonce lui-même les conditions qu'il faudrait remplir pour remettre en cause ses conclusions. Dans le cas contraire, il est une idéologie. Il est assez naïf d'imaginer que ce principe s'applique aisément et notamment au sciences humaines comme la science de gestion. Lakatos (1975) puis Latsis (1976) ont montré que les modèles résistent à la critique en s'entourant d'une " ceinture protectrice " destinée à disqualifier les phénomènes qui sembleraient remettre en cause leur " noyau dur " d'hypothèses et leurs conclusions. Nous croyons pour notre part que la nature non expérimentale de la science de gestion interdit que l'on puisse considérer le critère de falsifiabilité de Popper comme réellement opératoire dans son champ. C'est pourquoi il nous semble nécessaire de le remplacer par un autre principe destiné à garantir le

modélisateur et l'utilisateur du modèle de la " tentation totalitaire ", c'est-à-dire de l'intégration de *tous* les phénomènes dans un seul modèle. Ce principe peut s'énoncer de la façon suivante : un modèle des organisations doit énoncer lui-même les phénomènes que, compte tenu de ses hypothèses et de sa méthodologie, *il ne peut pas analyser*. C'est pourquoi nous l'appelons *règle d'auto-limitation*. Il s'agit en quelque sorte d'un principe de Popper inversé : au lieu préciser les expériences qui mettraient en cause les résultats du modèle, on précise les phénomènes qui restent hors de portée du système explicatif proposé par le modèle. Voici à titre d'exemple comment la règle de l'auto-limitation a pu être appliquée au MCO.

> « Si [le MCO] procure une trame économique pour comprendre comment se normalisent les comportements, les coûts et l'efficacité, il ne cherche pas à expliquer comment cela se *réalise*. De ce fait, il laisse leur place et leur rôle à d'autres sciences sociales pour éclairer aussi bien comment les énoncés sont construits, comment ils s'articulent, que la manière dont les dispositifs matériels évoluent selon les innovations, l'histoire institutionnelle ou les considérations sociologiques. » Gomez 1996, p. 263.

On peut affirmer que le MCO ne cherche pas à expliquer les relations *humaines* dans l'organisation (passion, tension, intérêts etc.) parce qu'il pose axiomatiquement que le modèle observe des individus et des conventions, qui sont des instrumentalisations particulières.

La règle de symétrie

La symétrie d'un modèle est sa capacité à expliquer *avec la même démarche analytique* un phénomène qui fonctionne et un phénomène qui ne fonctionne pas (Latour 1989). C'est une règle essentielle pour fonder l'intention scientifique en sciences sociales. Elle permet, en effet, de rejeter comme non rigoureuses toutes les explications *ad hoc* qui donnent une interprétation des faits observés mais qui ne peuvent expliquer *avec la même démarche* pourquoi un phénomène comparable ne produit pas ailleurs les mêmes effets. Par exemple, si on dit que X obéit à Y parce que Y " exerce un pouvoir " sur X, on donne une explication non symétrique du comportement de X si on ne peut expliquer de la même façon quand et pourquoi X *n'obéit pas* à Y. Si la réponse est " quand Y n'exerce pas de pouvoir sur X " on voit que l'explication est purement *ad hoc* et n'explique finalement rien. C'est la logique qui rend acceptable ou non la domination de Y sur X qui est essentielle parce qu'elle peut être symétrique. De même, l'approche culturaliste des phénomènes sociaux a le défaut de ne pas être symétrique : si on explique, par exemple, pourquoi la culture japonaise détermine tel type d'organisation (D'Iribarne), il faudrait expliquer aussi pourquoi un type identique d'organisation se trouve hors de cette sphère culturelle, et pourquoi la même culture japonaise donne naissance à des types d'organisations multiples au Japon même. Sans cette symétrie, l'approche culturaliste est davantage une théorie qu'un modèle au sens où nous l'entendons plus haut. Le principe de symétrie garantit une intégration effective des théories qui compose un modèle. Il peut permettre accessoirement de limiter les prétentions à la scientificité des innombrables travaux partiels qui, à partir d'une analyse locale d'une organisation prétendent tirer des conclusions généralisables.

4.3 Quatre modèles matriciels de théories de l'organisation

Les trois règles d'or que nous avons énoncées : règles d'axiomatisation, d'auto-limitation et symétrie des résultats doivent permettre de repérer assez simplement les modèles en organisation. Il faut admettre pourtant que peu d'entre eux obéissent explicitement à ces règles. Seul le modèle contractualiste (Williamson 1975, 1985) peut y prétendre. C'est en ce sens que nous avons consacré un ouvrage entier à sa comparaison avec le MCO (Gomez 1996). Nous ne reviendrons pas directement dans ce papier sur ce modèle.

Car il nous semble que de nombreuses théories des organisations peuvent être regroupées dans des " familles " qui, si elles ne constituent pas aujourd'hui explicitement des modèles, peuvent être considérées comme des *modèles matriciels*, c'est-à-dire susceptibles d'intégrer explicitement des théories sur l'organisation. De l'analyse de la littérature managériale sur ce sujet, nous avons repéré quatre de ces modèles matriciels, en nous inspirant de Burrell et Morgan 1979, Morgan 1986 et Séguin et Chanlat 1992 [(14)]. Chacun peut être caractérisé par un concept central par le truchement duquel les théories pourraient se cristalliser et former une certaine représentation cohérente de l'organisation. Le tableau 1 donne ces " familles ", leur concept central et quelques auteurs que nous considérons comme caractéristiques.

(14) Nous avons puisé, d'autre part, dans les deux *handbooks* disponibles aujourd'hui et dont l'inspiration respective est aussi éloignée que le sont leurs dates de parution : March 1965 et Clegg, Hardy & Nord (eds) 1997.

	Modèles matriciel	Concept central intégrateur	Auteurs de référence
1	L'organisation est une technocratie	L'organisation établit un ordre sur les éléments qui la composent	Taylor, Fayol, Marx, Trist et le Tavistock Institute, Minzberg 1, The Aston Group, Blau, Kanter
2	L'organisation est une carte	L'organisation établit un système de repérage entre les acteurs qui la composent	Mayo, Rotlisberger et Dickson, Lickert, Crozier, Schein, Simon1, Weick, Salaman
3	L'organisation est un système de prises de décisions	L'organisation est construite par le flux de décisions qui la parcourt	Simon2, Cyert, March, Hirschman Minzberg 2
4	L'organisation est un système de relations entre les acteurs	L'organisation est construite par la logique des relations qui s'établissent entre ses *stakeholders*	Barnard, Argyris, March et Cyert , Aoki, Hanan et Freeman, Crozier, Braverman, Perrow

Rappel

Modèle contractualiste	L'organisation comme noeud de contrats	Les coûts de l'alternative marché/ organisation expliquent la hiérarchie et ses formes	Williamson, Chandler
Modèle conventionnaliste	L'organisation est un système de rationalisation conventionnelle	L'organisation est une convention particulière dite convention d'effort	Lewis, Young, Leibenstein, Boyer & Orléan, Salais, Gomez

Bien entendu, le repérage de ces modèles ne signifie pas que les théories qui les composent et moins encore que les auteurs que nous considérons comme " de référence " soient exclusivement interprétables dans l'une ou l'autre de ces catégories. Certains auteurs comme Cyert, March, Marx, Crozier ou Minzberg ont des oeuvres suffisamment vastes ou suffisamment contradictoires pour se retrouver dans plusieurs " familles " d'accueil [(15)]. Ce sont des " passeurs " qui permettent de faire des liens entre les différents modèles. Nous avons conscience qu'il y a dans ce travail de découpage quelque chose d'artificiel dans la mesure où nous cherchons à repérer des cohérences analytiques là où les auteurs cités eux-mêmes ne les revendiquent pas, à quelques rares exceptions près (Le modèle de la " Prise de décision "). Quoi qu'il en soit, il nous semble que ce découpage permet en premier lieu de repérer de grandes tendances d'analyse. En second lieu, s'il ne prétend pas à un classement exclusif des théories, il permet, en sens inverse de repérer des points communs entre elles par le biais de ce que nous avons appelé un possible *modèle matriciel*. Enfin, en regroupant ainsi des théories très diverses, nous pouvons mieux préciser le contenu et l'apport du MCO par rapport à elles, ce qui est l'objet principal de cet article.

Récapitulons nos outils d'analyse

Nous avons à présent un repère d'analyse comparative du MCO relativement aux théories des organisations :

1. D'une part une grille de repérage par rapport aux hypothèses fortes de l'axiomatique du MCO. Individual oriented vs Organisation oriented et Natural adaptation vs Rational adaptation.
2. D'autre part nous avons des " familles " de théories dont la cohérence analytique peut être comparée à celle du MCO.

En détaillant le contenu de chaque " famille " et en la positionnant dans la grille de repérage on pourra préciser le contenu et l'apport du MCO par rapport à elle.

(15) Nous indiquons leur présence dans plusieurs familles par un chiffre qui suit leur nom.

II- EVALUATION DES MODÈLES POSITIFS DES ORGANISATIONS DU POINT DE VUE DU MCO

Pour l'analyse des quatre modèles matriciels, nous rapprocherons des oeuvres qui n'ont pas l'habitude de l'être mais dont nous montrerons qu'elles obéissent à une même logique de représentation des organisations. Bien entendu, nous avons choisi, pour chaque famille, des auteurs qui, par leur diversité, nous semblent représentatifs des différents aspects du courant que nous analysons. La référence est donc avant tout *une ouverture vers l'analyse* et nous ne cherchons, dans les limites de ce papier, ni à faire l'exégèse de chacune des oeuvres référencées, ni à être exhaustif sur les auteurs cités [16].

Pour chaque modèle nous suivrons le même plan d'exposition :

1. Définition du concept central qui permet de caractériser comment le modèle étudiée fonde la *rationalisation* de l'organisation.
2. Mise en évidence d'éléments clés pouvant constituer *l'axiomatique* du *modèle* analysé.
3. Positionnement des travaux de références dans le maping établi au titre précédent.
4. Points de convergence et d'opposition entre le modèle étudié et le MCO.

Nous analyserons successivement l'organisation vue comme 1) une technocratie, 2) une carte, 3) un système de décisions, 4) un système de relations.

1- L'ORGANISATION COMME TECHNOCRATIE

Le premier des modèles matriciels de l'organisation fait reposer l'analyse de l'organisation sur la séparation des unités qui la composent, la divergence de leurs natures et de leurs intérêts. L'entreprise met de l'ordre en unifiant le travail des individus. C'est une technocratie rationalisée, au sens wéberien du terme. Les auteurs cherchent à en mettre en évidence des principes organisateurs de sa rationalisation soit dans la division du travail (Taylor, Fayol, Weber), soit dans la division entre humain et technique (systémisme technologique de Trist, le Tavistock Institute, Pugh et l'Aston School etc.), soit dans les lois économiques fondamentales (Marx, Chandler, Williamson), soit dans l'adaptation à l'environnement (Minzberg, Kanter, Lawrence & Lorsch, etc.).

1.1 Définition du concept central : l'ordre

Pour cette famille de théories, l'organisation est un système qui met de l'ordre. Elle se structure comme un objet en soi, dans une globalité. Elle est un tout qui doit être étudié comme tel, et digne d'un intérêt analytique dans la mesure où il apparaît comme l'établissement de relations ordonnées entre les parties, individus ou groupes d'individus. Pour les théories qui composent ce modèle, il existe une dialectique implicite fondamentale : désordre/ ordre. Le désordre c'est la multiplicité des intérêts, l'inconsistance des décisions à prendre, inexistence de relations économiques si elles ne sont pas orientées

> " La perte de temps vient de deux causes : en premier lieu de l'instinct naturel des ouvriers à prendre leurs aises, ce qu'on peut appeler la flânerie naturelle; En second lieu d'idées et de raisonnements plus ou moins confus, ce que l'on peut appeler la flânerie systématique. " (Taylor, 1903).

L'orientation est donnée par l'organisation dont la mission consiste à *ordonner* le désordre. L'analyse de l'ordre constitutif de l'organisation se confond alors naturellement avec l'analyse de l'organisation, qui apparaît comme une techno-cratie, littéralement un gouvernement par une structuration rationnelle. Elle peut prendre l'aspect d'une hiérarchie formelle, d'un système cybernétique de flux et de stocks, ou d'une structure spécifique d'adaptation aux pressions de l'environnement. Dans tous les cas de figures, c'est l'analyse de l'ordre établi qui donne du contenu à la représentation de l'entreprise, et le chercheur se pose la question fondamentale : " Qu'est-ce qui fonde l'ordre dans une organisation ? ".

1.2 Axiomatique implicite : la division

Pour fonder l'égalité " organisation = technocratie ", les différentes théories qui font référence à cette conception émettent l'hypothèse préalable de la séparation fondamentale entre les différents éléments composant l'organisation. Les représentations se fondent sur la *division* comme état fondamental des espaces sociaux modernes. Cette division peut prendre différentes formes : division du travail, division entre hommes et machines et/ou division socio-économique.

La division du travail

Pour certains auteurs, la modernité économique se traduit par la reconnaissance d'une division nécessaire du travail. " La division du travail est le fondement des organisations; à vrai dire elle en est la raison même " (Gulick et Urwick, 1937, p.3). Celle-ci repose sur la diversité des talents, des compétences et des expériences. " La division du travail est d'ordre naturel : elle s'observe dans le monde animal où l'être est parfait, plus il possède d'organes chargés de fonctions différentes. " (Fayol p.20). Le trait fondamental de l'individu moderne est d'être reconnu dans son originalité. Cela se traduit, dans l'espace économique, par la reconnaissance de ses aptitudes propres, complémentaires de celles des autres. En conséquence, l'organisation a pour tâche de rassembler ce qui est séparé, assembler des parties complémentaires pour construire l'entreprise commune. La séquence analytique est donc : division du travail => mise en ordre par l'organisation. Cette conception a été inaugurée par la célèbre description de la manufacture au

(16) Le choix des auteurs, compte tenu de l'étendue du sujet, n'a pas été simple. Nous avons cherché à placer dans notre analyse les auteurs «historiques», c'est-à-dire ceux dont la descendance théorique en termes de référence est établie. Nous nous sommes appuyés sur Pugh et Hickson 1989 et 1996 et Seguin et Chanlat 1992 pour repérer les auteurs clés en organisations dont 80% de la liste établie par Hickson 1996 sont analysés de ce papier.

chapitre 1 de la *Richesse de Nations*. Elle s'épanouit dans le courant scientiste du 19ème siècle et en particulier chez Marx (voir *Capital*, 32). Weber fonde sur elle sa description de la *bureaucratie moderne*. Elle culmine, enfin, dans les oeuvres de Taylor puis de celles de Fayol, ingénieurs désireux de trouver les règles de l'ordonnancement parfait des tâches divisées et régulées par une hiérarchie. Des travaux plus modernes, comme ceux de la théorie de l'agence, qui mettent en évidence l'entreprise comme organisation d'information, ne sont pas étrangers à ce type de conceptions (Par exemple, Aoki 1984). Ils permettent, en effet, de considérer la firme comme constituée d'éléments séparés mais unifiés par le flux ordonnateur de l'information qui se construit et se répand entre les parties pour en constituer l'unité. A la limite, le système d'information est plus significatif que le système hiérarchique, mais il relève de la même logique : la division verticale du travail répond et unifie la division horizontale (Pour une analyse, Gomez 1996, 3).

La division entre l'humain et la technique

Ce second type d'hypothèses fondamentales met moins l'accent sur la diversité des compétences pour expliquer la division du travail, que sur la séparation entre homme et machine. La modernité est caractérisée par l'intrusion des machines dans les processus productifs, à un niveau tel qu'elles ont acquis une logique d'action propre, indépendante des acteurs qui les manipulent. Il y a donc une séparation homme/machine sur laquelle se fonde l'organisation moderne (Salerni, 1979). L'objet de celle-ci consiste à mettre de l'ordre dans cette relation, à trouver les composants et les ajustements permettant d'assurer la production à partir de cette division initiale. C'est, à notre avis, la logique profonde qui préside aux analyses " systémiques " inaugurées par, Trist & Murray 1948, Trist & Bamforth 1951, Emery & Trist 1960, 1965 et développés par les travaux du Tavistock Institute. L'approche est néo-scientiste, dans le sens où la cybernétique est une forme actualisée de l'ingénierie technocratique. Elle permet de montrer les relations compliquées qui s'établissent au delà du système d'ordre élémentaire que constitue la hiérarchie. La technologie apparaît comme l'élément central du dispositif de la mise en ordre moderne que constitue l'entreprise (Woodward 1965, pour une critique Dickson 1974 et plus classiquement, Marcuse et Habermas). De manière plus nuancée, Pugh et l'Ecole de Aston (Pugh et al. 1963, 1968, 1969) ne sont pas éloignés de ce type de conception notamment dans leurs analyses de la régulation entre les hommes et les machines. On parlera, pour ce type de théories de technocratie " technico-structurelle " pour caractériser l'entreprise.

La division économique

Pour une troisième catégorie de théories, l'organisation est un ordre qui s'établit non pour relier des éléments séparés en interne, mais pour répondre aux impératifs de l'environnement socio-économique. Il existe des lois économiques et sociales qui expliquent l'existence des entreprises. Celles-ci sont donc conçues en relation avec ces lois, qui divisent les intérêts des parties prenantes. La technocratie qui établit l'existence de l'entreprise permet d'accomplir au mieux les lois économiques qui s'imposent à elles, et qu'elles imposent ainsi à ceux qui la composent. La conception marxiste de la firme est largement redevable de ce point de vue. Les rapports de classes (" lois " socio-économiques et économiques) expliquent l'entreprise : c'est une organisation permettant d'extraire la plus-value. L'ordre s'impose aux acteurs par leur nature sociale (prolétaires vs capitalistes) extra-organisationnelle. C'est la société qui est divisée et l'entreprise reflète cette division par une technocratie que l'on pourra qualifier de socio-organisationnelle.

Cette logique est aussi celle du néo-institutionnalisme inspiré par North : ce sont les lois économiques qui déterminent les coûts de transaction et, en conséquences les contrats optimaux destinés à les limiter. Ces contrats constituent la *hiérarchie* (Williamson 1985, 1995; et pour les études historiques Chandler 1990 et North & Thomas 1993, North 1991). L'espace institutionnel permet de rationaliser les conditions d'organisation optimale de la firme, qui apparaît comme un espace d'ordre contractulisé (Di Maggio & Powell 1983).

Dans une veine analytique similaire, on pourra repérer tous les travaux, souvent partiels, qui tâchent de montrer que la structure de l'entreprise est dépendante des " lois " économiques quasi darwiniennes auxquelles elle est soumise. Il existe des formes optimales d'entreprises en relation avec les contraintes de leur environnement. Par exemple, les formes de l'entreprise et particulièrement la célèbre forme *adhocratique* de Mintzberg 1980 sont adaptées à des conditions particulières du système productif auxquelles elles répondent. Ou :

> « [...] la forme mécaniste est une organisation hautement structurée [...]. son environnement et généralement stable et son secteur en état de maturité, de telle sorte qu'il y a peu d'incertitude. (p. 398). A mesure que [la forme mécaniste] s'agrandit, sature ses marchés traditionnels et regarde ailleurs pour son expansion, il est typique qu'elle diversifie ses stratégies produit-marché puis se scinde en unités individuelles (p.411). »
> Mintzberg 1994.

L'ordre répond aux invitations de l'environnement. Plus partiellement encore, l'étendue de l'espace économique de la firme détermine son organisation chez Bartlett et Ghoshal, ou chez Kanter, etc. Dans les termes que nous avons utilisés précédemment, on pourrait dire : l'entreprise est un technocratie optimisable (les auteurs disent souvent une " structure ") qui répond à des contraintes de l'extérieur et traduit ces contraintes aux individus qui la composent. A chaque fois, l'entreprise est représentée comme une unité dans un monde divisé et composée elle-même d'unités : comme technocratie, l'organisation rationalise l'ordre adapté.

Une séquence analytique caractérise le modèle

Quel que soit le point de vue, on constate qu'à l'origine de la conception de l'entreprise comme technocratie, il y a une division

(17) La définition de l'institutionnalisme en science de gestion est assez problématique. Nous renvoyons à la discussion de Scott 1987. Par institutionnalisme, nous entendons ici ce qu'il définit comme système d'éléments classés.

en unités et une réunification dans une organisation qui les ordonne rationnellement. La séquence est la suivante :

Qu'est-ce que gérer dans le cadre de ce modèle ?

En conséquence, la gestion est l'ensemble des actions qui permettent de maintenir une technocratie adaptée. Elle relève d'une ingénierie rationnelle. Dans cette logique, en effet, gérer c'est rechercher la stabilité de l'ordre harmonieux. Soit cet ordre est accessible et la division du travail conduit les dirigeants à avoir pour mission le maintien de sa stabilité (Taylor, Fayol, principe repris implicitement par les partisans moderne de la planification stratégique). Soit les nécessités économiques (Mintzberg, Kanter) ou socio-économiques (Marx, Di Maggio) exercent une pression telle que la direction de l'entreprise consiste à adapter celle-ci aux contraintes pour assurer le moins d'instabilité possible plutôt qu'une impossible stabilité. Par exemple :
Dans une version critique (par exemple Salaman 1978 ou Mintzberg 1994 dans des inspirations très différentes) le pouvoir de direction est alors relativisé parce que les dirigeants sont soumis aux logiques exogènes qui dépassent leurs capacités de planifier *ab abstracto*.

1.3 Positionnement

Les différents contenus de l'axiomatique que nous avons repérés permettent de positionner cette première famille de théories sur notre maping.

1. Clairement, elle apparaît dans la partie haute du maping comme *Organization oriented*. Le point de vue du théoricien est celui de l'organisation considérée comme un tout, une structure. Il analyse la technocratie qui organise plutôt que les individus composant l'entreprise avec leur logique d'action propre. Le comportement individuel se rationalise comme la conséquence de l'ordre technocratique et rationnel : obéissance, acquisition de compétences, exercice d'autorité ou aliénation, etc. Dans de nombreux cas, l'entreprise est une " machinerie ": la boîte noire est ouverte, mais laisse apparaître des mécanismes plutôt que des individus.

2. On pourra distinguer, d'autre part, entre les théories de ce " modèle matriciel " qui sont plutôt " *Rational oriented* " et celles qui sont " *Natural oriented* ". Les premières montrent que la logique de l'organisation lui est spécifique. Elle peut rationaliser la forme d'ordre qu'elle se choisit comme étant la plus stable selon ses intérêts et caractéristiques. C'est le cas pour Taylor et Fayol ou Aoki; avec moins d'évidence, c'est le cas aussi des " astoniens ", par exemple lorsqu'ils recherchent des relations logiques entre les caractéristiques structurelles multidimensionnelles des organisations dans une inspiration post-weberienne (Pugh et al. 1969).

D'autre part, certaines théories de la technocratie sont plutôt " *Natural oriented* ". Soit parce que le contexte économique exerce sa pression et détermine la structure optimale de l'organisation (superstructure d'inspiration marxiste, Thompson & McEwen 1958, Braverman 1964; ou " lois " darwiniennes d'adaptation, Kanter 1989, 1991 ou Hannan et Freeman 1989); soit parce que l'organisation est conçue comme un système ouvert sur son environnement (Emery & Trist 1965) et donc s'adaptant nécessairement aux impulsions qu'il lui communique (Terreberry 1968).

1.4 Points de convergence et d'opposition avec le MCO

Convergences

Comme le modèle de la technocratie, le MCO postule que l'organisation est une structure qui peut être repérée en tant que telle. Elle n'est pas seulement la composée d'interactions individuelles, de contrats etc., mais un tout qui possède sa propre logique organique. C'est une " convention d'effort " et non pas une somme d'efforts (Leibenstein 1978).

> « In multiperson firms, where effort is a discretionary variable, no one in the firm really controls all that goes on. The nature of effort depends on the motivation that individuals bring to the firm from their backgroung and personality. They themselves create the motivational environment and structure, since everyone contributes to the interpersonal system of approval and disaproval, which influences the reaction patterns to an individual's effort position choice . » Leibenstein 1978 p. 208.

Elle a pu être décrite comme système d'information (Gomez 1994) obéissant de manière indépendante de toute intention, à une logique de stabilité. De ce point de vue, le MCO n'est pas éloigné des théories que nous venons de décrire, au sens où l'organisation " met de l'ordre ". L'utilisation qu'il fait de la théorie des systèmes (Gomez 1994, 1995) le rapproche d'autant plus des travaux de Trist ou de Pugh.

Divergences

Pour le MCO, l'ordre qui s'établit comme constitutif de l'organisation est dû à un effet d'échelle. C'est l'observateur qui, en se plaçant dans une certaine position, " voit " une technocratie organisatrice de l'entreprise. A d'autres niveaux, il verrait des objets et des individus en relation, des négociations, des incertitudes etc. En d'autres termes, la technocratie qui structure l'entreprise n'existe pas " réellement " pour le MCO. Elle est le fruit d'une croyance partagée sur le fait que chacun y fait référence ce qui donne de la cohérence à des actions opérées aux différents niveaux d'échelle. Par exemple, il n'y a pas une " hiérarchie " en tant que telle : on observe des acteurs et des objets qui se repèrent les uns par rapport aux autres en partageant la croyance que tous se repèrent de la même façon, et notamment par rapport à la position

hiérarchique légitime ou implicite qui est conventionnelle. Ce repérage commun rend l'ordre effectif, mais uniquement parce que les comportements des acteurs le rendent effectif. Le MCO ne peut isoler la hiérarchie comme système technocratique, indépendamment de la manière dont elle se réalise. La distinction entre les théories du modèle que nous avons évoqué et le MCO tient au fait que les unes cherchent à comprendre l'organisation comme une technocratie effectivement structurante : la technocratie est rationnelle *per se*. Le MCO cherche à comprendre l'organisation comme système qui rend cohérent, donc accepté l'ordre apparent établi : la convention d'effort est le système de rationalisation commun. En conséquence, elle *construit* de l'ordre.

Une déduction directe de cette divergence concerne le contenu de la " gestion " des entreprises. Pour le MCO, le dirigeant ne cherche pas la plus grande stabilité, ou la moindre instabilité mais la plus grande cohérence possible entre les éléments qui composent la convention d'effort. Cette cohérence est, en effet, déterminante sur la conviction que les acteurs ont au sujet de l'effectivité de la convention d'effort, système commun de rationalisation. De ce fait, la planification stratégique est bien l'illusion que dénonce Mintzberg 1994. Par nature, le dirigeant ne fait qu'agir à la marge sur un système de croyances et de relations matérielles entre les individus, système qui les " gouverne " tout autant que l'action apparente du dirigeant, soumise au même cadre de référence.

2- L'ORGANISATION COMME CARTE

Un second modèle générique définit l'organisation comme une structure qui permet à ses différentes parties prenantes de se *repérer*. Les individus qui constituent une entreprise sont situés les uns par rapport aux autres, grâce à des grilles de localisation : le pouvoir (Crozier & Friedberg), la culture (Schein, Hofstede), les capacités cognitives (Wroom, Weick), etc. Ces grilles ne sont pas spécifiques à l'entreprise : elles constituent toute forme de communauté humaine donc en particulier l'organisation. Selon ce modèle, comprendre une entreprise, c'est comprendre,comment les différentes grilles s'ajustent et permettent aux individus de se repérer et de travailler ensemble. L'entreprise se déchiffre comme une carte qui rationalise l'horizon des acteurs.

2.1 Définition du concept central : le repérage

Les théories référant à ce modèle se présentent souvent comme des analyses topographiques de l'entreprise. Leur but est de montrer que l'organisation est un ensemble de positions relatives, acquises ou évolutives, qui permettent aux parties prenantes de se repérer. Les individus partagent ainsi des croyances ou des représentations, véritables cartes communes. Il se trouve dans des plans avec leurs repères. A *l'intersection* entre plusieurs d'entre eux, il peut devenir " marginal sécant " (Crozier & Friedberg 1977). Il semble significatif que, parmi ces grilles de lectures, la notion de *cartes* mentales ait été avancée. Elles mettent particulièrement bien en évidence les intentions topographiques de ce type de théories où les horizons des acteurs sont perçues dans des espaces relatifs. L'organisation est un tout, un système compliqué de positions évolutives entre les individus. Aussi, en analysant la manière dont s'organise la localisation symbolique, physique ou psychologique des individus, on peut expliquer leur comportement et, de façon plus normative, améliorer l'efficacité de l'organisation. L'individu agit dans le système structurant de repères que l'organisation lui procure. C'est du point de vue global que la topologie de l'organisation prend du sens et elle peut être appréhendée pour elle-même.

2.2 Axiomatique implicite : la diversité

Des théories très diverses qui constituent ce " modèle ", on propose de tirer une axiomatique implicite en deux points : la diversité des représentations du monde par les individus qui composent la firme; leur unification par des systèmes de repérage commun.

Diversité des représentations

Il existe des individus, autonomes et indépendants, et qui ont besoin de se positionner les uns par rapport aux autres pour coexister. En effet, la société multiplie les systèmes de repérage des individus, les signes et les symboles. Au commencement se trouve donc la *diversité des représentations*. On peut en repérer trois types principaux dans la littérature :

- Les représentations individuelles multiples de la réalité, due à la diversité des psychologies et des langages symboliques (base psychologique de la diversité).
- Les représentations collectives multiples dues à des cultures diverses (base culturelle de la diversité).
- Les représentations multiples de la légitimité, du pouvoir et des rapports de domination pas vécues de manière identique (base sociologique de la diversité).

Ces principes préexistent à l'organisation. Ils sont la conséquence de l'existence des individus en société, c'est-à-dire de la coexistence sociale des acteurs supposés autonomes. On pourra comparer avec les fondements axiomatiques du modèle précédent : pour celui-ci, la *séparation* est fondatrice de l'organisation. Il y a des divisions nécessaires (compétences, etc.) et l'organisation les combine rationnellement. Dans le cas qui nous occupe à présent, il y a de la *diversité* et l'organisation doit se construire *malgré elle*. On voit que le point de vue est différent : organiser doit consister à rendre convergent ce qui ne l'est pas, alors que précédemment, organiser c'est rendre efficace ce qui est déjà complémentaire.

Repérages communs

Le second point de l'axiomatique consiste à élire un principe qui permet de *localiser* les individus les uns par rapport aux autres, malgré leurs divergences essentielles. L'organisation est un lieu qui unifie des divergences en donnant aux individus des repères communs par rapport auxquels ils se positionnent. Trois principaux types de repère sont analysés par la littérature :

1. L'approche perceptionniste met en évidence les repères qui permettent aux individus d'avoir des valeurs communes et donc une perception comparable de leur environnement : culture d'entreprise, convergence des " cartes mentales " et des représentations, y compris " culturelles " des individus (Crozier 1963, Vroom 1964, Schein 1985, Weick 1969, Weick & Roberts 1993, Hofstede 1980, 1991, Simon 1965 (sur la notion

de culture d'entreprise), Kilmann 1985). Comme le note Daft et Weick 1984, ce perceptionnisme conduit la construction de cartes interprétatives du monde économique.

2. L'approche topologique perçoit l'organisation comme un espace physique, c'est-à-dire un système de positionnement concret des individus par rapport aux objets (machines, processus concrets de production) et entre eux dans l'organisation (Mayo 1933, 1949 Roethlisberger & Dickson 1939, Woodward 1965).

3. L'approche sociologique analyse l''organisation comme un système de positionnement par les pouvoirs et des légitimités, (Crozier 1985, 1994, Crozier & Friedberg 1977, théoriciens du leadership (Schein 1985)). Ici la hiérarchie n'est pas un système qui met explicitement " de l'ordre ", mais un système de légitimité par rapport auxquels les acteurs se repèrent : les " chefs ", les dirigeants, les marginaux, les déviants, etc., autant de catégories qui construisent des prises de *position*.

Une séquence analytique caratérise le modèle

Toutes les références dans lesquelles se situent les individus sont intégrées dans les *plans* constitués par le système de localisation des individus dans l'entreprise. L'organisation assure donc une traduction sémantique : à des individus aux repères multiples, elle offre un repérage commun. Elle apparaît comme une société en miniature, constituée par la sélection d'un ou plusieurs principes caractéristiques. Les trois approches précédentes insistent sur la nécessité de dépasser l'analyse des organisations formelles, telles qu'elles se présentent elles-mêmes pour approfondir celle des organisations informelles, supposés refléter les " situations réelles " (Breton & Wintrobe 1982, 1986). En effet, la carte permettant de comprendre le jeu des positionnement déborde l'apparence des hiérarchies formelles. En ce sens, elles se différencient clairement encore du modèle précédent. Quelle que soit la diversité des conceptions théoriques, on peut mettre en évidence donc la séquence analytique suivante :

Ici encore, la différence est grande avec le " modèle " précédent. Pour s'en convaincre, on peut comparer sur un même sujet (les raisons des succès du management japonais), Aoki 1984 (l'organisation de l'information est plus efficace, la technocratie organisationnelle est plus adaptée au Japon) avec la théorie Z de Ouchi et Jaeger 1978 (la représentation culturelle particulière de la hiérarchie et de la " juste place " de chacun dans la société explique l'existence d'un management " à la japonaise "). Le premier nie une spécificité " culturelle " et ne voit qu'une organisation plus rationnelle en termes de coûts et donc plus efficace. Le second analyse l'organisation japonaise comme une adaptation à une mentalité, et préconise un " changement de mentalité " pour permettre un changement de management. (Pour une analyse récente, Wilkinson 1997)

Qu'est-ce que gérer dans le cadre de ce modèle ?

L'art de diriger consiste à trouver le système des localisations (la " carte ") adéquates pour rendre les individus efficaces. On peut affirmer, par exemple :

> « Les entreprises stratégiquement les plus solides ont des " cartes mentales " plus plastiques que les autres » Romelaer, 1996, p. 66.

Pour cela, il ne s'agit pas seulement de " mettre de l'ordre ", mais de favoriser les échanges de perception (Lickert, Weick, Schein), les prises de paroles et la constitution de valeurs communes (Simon, Crozier) et de manière générale, un repérage clair pour l'individu de manière qu'il agisse sans inquiétude et donc s'épanouisse (Mayo).

2.3 Positionnement

Nous avons déjà montré que ce modèle est *Organization oriented*. Les comportements des individus dans l'entreprise sont, en effet, décryptés à partir de l'existence de l'organisation comme système de repérages. Celui-ci les situe dans le micro-espace social que constitue l'entreprise et permet la rationalisation de leur comportement : créativité, obéissance, passivité, etc. Parmi les théories, on peut distinguer, ici encore, selon qu'elles sont " *Rational oriented* " ou " *Natural oriented* ".

1. Dans la catégorie " *Rational oriented* " on trouve des théories qui cherchent à construire l'organisation comme un micro espace social ayant ses spécificités propres. C'est le cas de Roethlisberger & Dickson, de Lickert, Schein ou Weick lorsqu'ils font porter leurs analyses sur la manière dont se constituent spécifiquement les représentations communes à l'intérieur de la firme. C'est encore le cas de Crozier et Crozier & Friedberg lorsqu'ils construisent une sociologie des organisations vue comme une unité sociale particulière.

2. Dans la catégorie " *Natural oriented* ", on place les théories qui font dépendre les repérages structurant l'entreprise de l'environnement socioculturel dans lequel elle se trouve. C'est ainsi que les penseurs d'inspiration marxiste refusent de séparer les repères d'action dans la firme des conditions générales qui caractérisent la société moderne et dont la firme n'est qu'un reflet : domination, aliénation, lutte des classes, etc. (Salaman 1978).

La même image du reflet peut être utilisée pour les auteurs qui définissent l'organisation comme un cas particulier de la culture dans laquelle elle se situe (Crozier 1963, Ouchi, Hofstede, Weinshall 1993, etc.). C'est le contexte culturel qui détermine le mode d'organisation de l'entreprise et *in fine* les comportements idiosyncrasiques des individus. Les études empiriques sont alors volontiers transnationales et cherchent à mettre en évidence des

caractéristiques de comportements et de performances propres à un espace culturel donné (Maruyama 1984).

2.4 Points de convergence et d'opposition avec le MCO

Convergences

Le MCO et le modèle de l'entreprise comme " carte " considèrent la firme comme un système de repérage. L'explicitation de la façon par laquelle les individus se repèrent les uns par rapport aux autres est cruciale dans les deux cas, même si elle ne repose pas sur la même définition de l'individu observé. On analysera les sytèmes concrets qui conduisent les acteurs à se positionner par rapport aux autres (la *distinction* dans la terminologie du MCO (Gomez 1994)).

Second point commun, déduit du premier, les représentations que se font les individus de leur environnement, sont déterminantes. De fait, certaines pages de Weick ou de Roethlisberger et Dickson, voire Crozier peuvent être lues dans la perspective du MCO.

> « Il devient clair pour les chercheurs que les limites de la collaboration humaine sont déterminées beaucoup plus par l'organisation informelle que par l'organisation formelle. La collaboration n'est pas entièrement une question d'organisation logique, elle présuppose des codes sociaux, des conventions, des traditions et des habitudes à réponde aux situations. Sans de tels codes ou conventions de base, des relations efficaces dans le travail ne sont possibles... » Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 568.

Aussi est-il important de souligner soigneusement les points de divergence fondamentaux entre les modèles, dans la mesure où leurs séquences analytiques sont très différentes.

Divergences

Le MCO se fonde sur une axiomatique propre. Il n'utilise pas les notions générales de culture ou " cartes mentales " mais un modèle anthropologique spécifique, fondé sur le mimétisme rationnel (voir Gomez 1994). L'organisation est donc considérée par le MCO comme un système de repérage en déduction de ses hypothèses de bases du modèle. En particulier celle qui fait de l'individu un être fondamentalement organisé (politique, au sens d'Aristote). L'organisation ne vient pas limiter la diversité des opinions, faire converger les représentations communes. Au contraire, elle procure des opinions à des individus qui se trouveraient dans l'incertitude et qui, solitaires, *ne pourraient pas avoir* d'opinion (voir les fondements de la théorie des conventions : Lewis 1969, Gomez 1994, 1996). En ce sens, elle est un système de rationalisation commun, indispensable à l'action de chacun. Elle existe par l'*absence* de représentations multiples et divergentes, non de leur *excès*. De manière brutale, on peut dire que sans organisation du travail, les individus ne peuvent pas avoir d'opinion sur l'organisation du travail. C'est la vie en commun qui définit l'individu et non l'inverse. On s'oppose alors clairement à la conception crozérienne qui se fonde sur l'opposition " naturelle " des positions individuelles (parce que motivées par des *intérêts* multiples) et que l'organisation cherche à harmoniser. Pour le MCO, il n'y a ni harmonie, ni conflit, mais un système de rationalisation, un savoir commun, sous-jacent, par rapport auquel les acteurs observés se définissent mutuellement en rationalisant de la même façon leurs comportements. En ce sens, les divergences avec les implications consensualistes (voir Reed 1997) du modèle de " la carte " est patent.

Second point de divergence, le MCO considère comme système de repérage tout autant les représentations que les *objets* et les relations *concrètes* qui situent chaque individu dans un espace balisé de manière physique. Si cela n'est pas incompatible avec les premiers travaux de Roethlisberger et Dickson, on est assez éloigné, par contre, des approches culturalistes voire de la sociologie des organisations à la Crozier, lorsqu'elle verse dans le culturalisme.

> « Si on ne peut plus gouverner par les règles ou par les ordres, la seule façon de maintenir le minimum de contraintes indispensables à la coordination des efforts, c'est de s'appuyer sur la culture que secrète tout groupe humain » Crozier, 1989, p. 52.

Du point de vue du MCO, on ne doit pas surestimer les représentations mentales au détriment du système concret qui oriente les acteurs : une machine, un type de prise de contact entre les membres d'une équipe, la position des bureaux dans un bâtiment définissent un repérage aussi effectif que les cartes mentales des individus.

> « Cette conception générale conduit naturellement à mettre l'accent sur le rôle essentiel joué par les objets dans la coordination : il s'agit " d'alléger la charge qui pèse sur l'entendement des personnes dans leurs spéculations » (Thévenot 1989, p. 157) " cité par Orléan 1994, p. 26.

De ce point de vue, le MCO ne met pas en parallèle l'organisation formelle et l'organisation informelle. La distinction n'a en effet pas grand sens, car seule importe la convention d'effort qui caractérise une organisation. Celle-ci met en cohérence à la fois des éléments non intentionnellement structurants très nombreux et des éléments intentionnels structurants qui ne sont que des cas particuliers dans la constitution d'une organisation. Le rôle du chercheur consiste à dégager les éléments pertinents sans s'inquiéter de distinguer le formel et l'informel.

Enfin, le MCO cherche à établir les conditions spécifiques de régulation qui permettent la constitution d'organisations et particulièrement des organisations productives que sont les entreprises. La notion générale de convention est déclinée en convention d'effort pour chercher à interpréter ce qui caractérise les firmes par rapport d'autres formes d'organisations. On s'éloigne de ce fait de toutes les théories qui font de l'entreprise un " reflet " de la société sans différences particulières avec d'autres sous-espaces sociaux.

3- L'ORGANISATION COMME SYSTÈME DE DÉCISIONS

Le troisième modèle matriciel est sans aucun doute le plus facile à repérer. Il se constitue en effet explicitement autour d'un concept central, celui de décision, et l'on a pu parler d'une " Ecole de la prise de décision " dont les auteurs sont considérés comme des " classiques " des théories de l'organisation (Simon, March, Cyert, etc.). Il en résulte que de toutes les familles que nous décrivons, c'est celle qui possède la robustesse analytique la plus forte.

3.1 Définition du concept central : la décision

Pour cette famille de théories, l'organisation est un faisceau de décisions. La firme n'est pas analysée comme un objet en soi, indépendamment des acteurs qui la composent. En termes historiques autant que conceptuels, cette école s'oppose au modèle de l'organisation comme technocratie, notamment tel qu'il était proposé par le taylorisme (Chanlat & Seguin 1993). A l'entreprise comme unité, on oppose une vision de l'entreprise comme construction. La firme apparaît à l'observateur par les traces visibles et effectives que laissent sur les comportements observés, les prises de décisions assurées par les acteurs qui la constituent. " Une théorie de l'administration [doit] s'intéresser autant aux processus de décision qu'aux processus d'action " (Simon, 1965). L'analyste se pose donc la question fondamentale suivante : " Pourquoi et comment se prend une décision dans l'entreprise ", ce qui permet la rationalisation de l'organisation.

> « Je ne partage pas la conception de certains de mes collègues selon laquelle la micro-économie, la science de gestion, la science de l'administration, l'analyse opérationnelle, et les autres *formes* mécaniques de la décision rationnelle sont souvent sources de grands dommages quand on les applique. Il me semble que *ces technologies modernes* de la raison ont, grosso modo, fait plus de bien que de mal [...] » (March 1978 p. 588, je souligne).

Le modèle de la décision fait l'hypothèse qu'il existe des " bonnes " et des " mauvaises " décisions en terme de rationalité exprimée par l'observateur de la décision (le chercheur, le consultant, etc.). Ainsi,

- D'une part, c'est la décision qui est le vecteur d'analyse de l'organisation telle qu'elle est observable.
- D'autre part, il existe une décision intentionnelle rationalisable *ex ante*, parce que rationalisable *ex post*, selon le processus d'induction classique de la micro-économie. Les divergences portent sur la capacité effectuer cette induction lorsque l'on est en position de dirigeant (cf. supra).

3.2 Axiomatique implicite : l'influence

Rôle de la rationalité dans la prise de décision

Les auteurs que l'on rattache au modèle de la décision ont souvent cherché à caractériser le contenu de la rationalité, ses différentes formes etc. (Simon, March, etc.). Il s'agit d'une nécessité du modèle. Dès lors que l'on fait reposer la logique de l'organisation sur la prise de décision, il est en effet indispensable de préciser les conditions de cette prise de décision, et donc du point de vue individuel qui énonce leur rationalité. On peut ainsi comprendre *pourquoi* les acteurs décident (analyse positive) et si la décision prise est *adéquate* (analyse normative). Le rôle que joue la rationalité des décisions est la conséquence du rôle que l'on fait jouer à l'individu comme unité stratégique pour analyser les organisations. Le concept de rationalité joue un rôle de découpage et de marquage de l'individu comme unité d'action autonome.

Les rationalités sont multiples, parce que les intérêts mais aussi les raisonnements sont multiples. Il résulte que les décisions prises sont elles-mêmes multiples. L'organisation s'observe comme un faisceau de décisions. Du point de vue de l'individu, chaque décision est justifiable. Du point de vue de l'organisation, certaines décisions sont plus adéquates que d'autres, parce qu'elles permettent à la firme de perdurer en répondant mieux soit à ses objectifs, soit aux sollicitations de son environnement. On passe alors de rationalités plurielles à une rationalité qui, observée de manière globale apparaît comme limitée. Cette limitation ruine la possibilité de fonder l'organisation sur une raison commune universelle, à la manière du modèle technocratique.

> « Le besoin d'une théorie administrative réside dans le fait qu'il existe des limites pratiques à la rationalité humaine, et que ces limites ne sont pas statiques mais dépendent de l'environnment organisationnel dans lequel prend place la décision de l'individu. » Simon, 1965, p. 241.

Le jeu de l'influence

Reste à comprendre comment se réalise par l'organisation, la convergence des intérêts alors qu'il y a divergence fondamentale des rationalités. L'influence exercée joue ici un rôle crucial.

> « Dans une organisation administrative, le personnel d'encadrement participe à la réalisation des objectifs de cette organisation dans la mesure où il influence les décisions des exécutants [...]. Dans les très petites organisations, tous les cadres supérieurs peuvent exrcer une influence directe sur les exécutants, mais dans les unités d'une quelconque importance, plusieurs niveaux de cadres intermédiaires s'interposent entre les dirigeants et les employés. Les cadres sont eux-mêmes soumis aux influences de la direction, qu'ils transmettent, précisent et modifient avant qu'elles parviennet aux exécutants. » Simon, *ibid.*

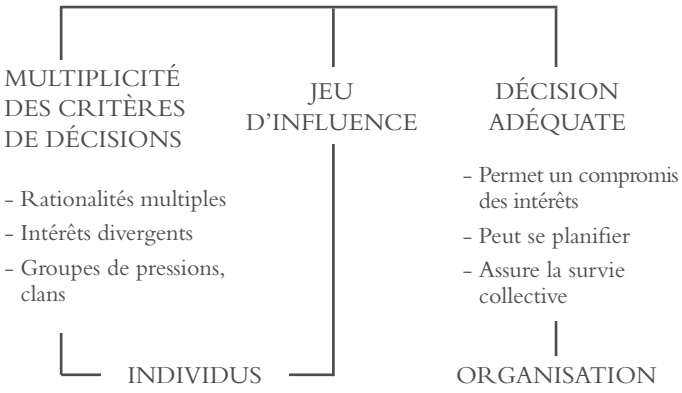
Chaque individu, unité stratégique, peut exercer un " pouvoir d'influence " sur les autres. Ce pouvoir est multiforme : ordre, négociation, dialogue, etc. Il est le vecteur permettant d'unifier vers la " décision adéquates " les nombreuses décisions possibles. Ici deux sous-écoles s'opposent :

- Celle qui considère que la décision adéquate pour l'organisation peut être définie par les acteurs chargés de ce rôle (les dirigeants) et mise en oeuvre aux différents échelons de l'entreprise : la planification stratégique est possible, c'est-à-dire que la décision rationnelle du point de vue de l'organisation peut/doit devenir celle de tous les acteurs dans la firme. La rationalisation est d'ordre économique et le pouvoir d'influence s'exerce donc de manière descendante, par la hiérarchie, l'organisation formelle etc. (approches planificatrices à la Ansoff).
- Celle qui considère que la décision adéquate " émerge " à partir de la confrontation des intérêts divergents entre les individus, comprenant l'intention plannificatrice du dirigeant. L'organisation est un espace de compromis satisfaisants pour ceux qui la composent (Simon) et la décision observable est le résultat rationnel de la confrontation d'intérêts et de rationalités divergentes, de coalition, d'entente etc. La forme de l'entreprise résulte de la manière dont s'organisent les compositions d'intérêts (approches constructivistes à la Mintzberg) [18]. Le pouvoir d'influence s'exerce de manière ascendante et diffuse.

(18) Voir Mintzberg 1990, Ansoff 1991 et la réponse de Mintzberg 1991. Pour une synthèse Martinet 1997.

Une convergence axiomatique

Pour les deux sous-écoles, la séquence analytique est commune et les conduit à faire référence à un même modèle matriciel. Les divergences d'appréciation portent sur la capacité à rationaliser *ex ante* ou *ex post* la séquence suivante :



Les théories du modèle convergent ainsi sur les points communs d'une axiomatique :
- Le rôle joué par l'individu rationnel, et les formes que prend sa rationalité.
- L'organisation comme conséquence d'un faisceau de décisions (descendant planifié ou ascendant composite).
- La structure de la firme doit permettre la meilleure organisation du processus de prise de décision adéquate.

Qu'est-ce que gérer dans le cadre de ce modèle ?

Il en résulte que la gestion consiste à prendre ou contribuer à prendre la décision adéquate pour la survie de l'entreprise. Nous faisons l'hypothèse que le modèle matriciel de la décision est sous-jacent au courant de la gestion normative dit du " management stratégique ". Ce courant réduit l'étude de l'entreprise d'une part à la prise de décision dite " stratégique ", c'est-à-dire engageant la survie de la firme dans son univers concurrentiel. Il s'intéresse ainsi au management pour autant qu'il assure la mise en oeuvre d'une décision de type statégique. Sans qu'il soit dans l'objet de ce papier de discuter de cette intéressante réduction politique de la science de gestion au " management stratégique ", nous nous contentons de souligner qu'il nous paraît impossible de comprendre l'enjeu ce courant analytique qui possède ses revues, ses colloques et sa notoriété, sans admettre qu'il se fonde implicitement sur le modèle de l'organisation comme système de décision. Il peut, de ce fait, donner au dirigeant, décideur suprême d'une entreprise confinée à sa stratégie, un rôle exceptionnellement important comme nous allons le préciser à présent.

3.3 Positionnement

Le modèle de la décision est clairement " *Individual oriented* ". C'est à partir des décisions portées par des agents que l'organisation est analysée. De l'équation organisation = l'individu comme unité stratégique + prise de décision + influence, on déduit l'importance du " dirigeant ". C'est lui qui cristallise les décisions concernant l'ensemble de l'organisation comme tout. De ce fait, l'organisation peut être incarnée dans la fonction du " dirigeant " et le gouvernement de l'entreprise se réduire à l'action du dirigeant et son contrôle [19].

> « La question du gouvernement des entreprises, qui dépasse largement celle des seules relations actionnaires et dirigeants, dans la mesure où *les décisions managériales* ont des conséquences sur le bien être de l'ensemble des stakeholders de l'entreprise, recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouverne *les décisions des dirigeants* et définissent leur espace *discrétionnaire*. » Charreaux, 1996, p. 50. (Je souligne).

Analyser la prise de décision par les " dirigeants " ou le " sommet stratégique " permet d'analyser la prise de décision par l'organisation. De ce fait, le passage entre les individus et le tout organisationnel est assuré par la confusion d'un individu particulier et de l'organisation qu'il dirige. L'organisation est " individualisée " en son (ou ses) dirigeant(s), ce qui permet de réduire les difficultés d'analyse consécutives à la multiplicité des intérêts et des rationalités en jeu, tout en se maintenant dans l'axiomatique telle que nous l'avons décrite.

On pourra ainsi repérer les différents courants qui parcourent ce modèle de l'organisation selon que l'on considère la prise de décision comme une construction intentionnelle de l'entreprise par l'entremise de son dirigeant (figure héroïque du dirigeant) ou une conséquence d'une adaptation à son environnement (figure interprétative du dirigeant)

Le dirigeant héroïque

Soit on exacerbe la *figure héroïque* du décideur. Celui-ci est une sorte de héros positif (dans les versions rationalistes positives) ou démoniaque (le " patron " dans les versions rationalistes critiques de type marxien). Sa décision finale permet d'orienter effectivement la firme à travers une planification ou par l'influence dominante (charisme, autorité, capacité d'expliquer, domination, etc.) qu'il exerce. Il y a donc une rationalité intrinsèque à l'organisation comme unité de prise de décision. Le dirigeant est acteur d'une organisation " Rational oriented ". C'est la vision de souvent hyper rationaliste de Simon [20], de Cyert et March, mais c'est aussi une vision à laquelle n'est pas tout à fait étranger le dernier Mintzberg (voir par exemple Mintzberg 1994 chapitre 6).

Le dirigeant interprète

Si l'on suppose que les décisions, et donc l'organisation elle-même, émergent d'une *adaptation* permanente aux conditions d'environnement, les impératifs économiques d'ensemble et les " lois du marché " s'imposent à elle. Il n'y a pas de dirigeant " héroïque ", mais une sorte de spontanéisme constructiviste qui conduit à l'élaboration constante des stratégies adaptées aux contraintes (Perrow). Le dirigeant est un interprète des contraintes de la concurrence, le veillleur d'une entreprise " *Natural adapted* ". C'est la nature de l'environnement qui explique la prise de décision. A la limite, le

(19) Voir le numéro spécial de la Revue française de Gestion, novembre-décembre 1996 consacré au dirigeant, notamment les articles de Charreaux et Romelaer, déjà cités.
(20) Pour une critique Sfez L., (1981), *Critique de la décision*, Presse de la fondation nationale des Sciences politiques, 391 p.

décideur ne décide rien mais contribue à ce que les micro-décisions se prennent de façon satisfaisante (Mintzberg 1973).

3.4 Points d'opposition avec le MCO

L'usage du concept de rationalité est un point capital de différenciation. Dans l'optique du MCO, dès lors que l'on admet que la rationalité peut être multiple le concept n'a plus de sens en tant que moyen de caractériser la logique du comportement individuel. L'observateur ne peut que constater des rationalisations, c'est-à-dire des processus permettant de rendre " rationnel " *ex post* des décisions (Weick 1969). D'où il résulte l'intérêt d'analyser l'organisation comme système commun de rationalisation structurant les comportements et *a fortiori* les décisions.

Une seconde divergence porte sur le contenu de la notion *d'influence exercée*. Nous avons montré qu'elle est cruciale dans le dispositif d'analyse du modèle de la décision. Or pourquoi des influences fonctionnent et d'autres pas ? Les auteurs ont le plus souvent recours à des incursions dans d'autres modèles (le leadership, la culture, la théorie des jeux, etc.) pour expliquer pourquoi l'influence s'exerce effectivement. Cette position n'est pas satisfaisante pour le MCO. Celui-ci fait de la conviction le pivot de ses analyses. Pour lui, il importe de partir du constat suivant " ça marche *malgré* des divergences apparentes ". C'est donc qu'il existe des moyens de convergences (la conviction, un savoir commun) non apparents mais déterminants. Là réside la question essentielle de l'analyse des organisations : quel est le langage commun, implicite pour les acteurs eux-mêmes, et qui permet que l'organisation existe. Il s'agit de décrire cette structure immergée, *la convention d'effort*, comme le plus petit commun dénominateur des individus en présence et qui contribue à la convergence de leurs intérêts. Le modèle de la décision considère *l'influence* comme un vecteur, un instrument permettant de passer de la diversité à l'unité par l'opposition surmontée, la négociation. Le MCO postule au contraire que l'analyse doit porter de manière centrale sur les conditions qui rendent effective la possibilité de d'exercer une influence, et *a fortiori* celle des accords ou désaccords. Le savoir commun structuré dans une convention d'effort doit être mis au jour pour comprendre le jeu des influences et des décisions, auxquelles il donne un support d'analyse.

Il en résulte que la conception que le MCO se fait de la gestion et, subséquemment, celle du dirigeant diverge profondément de l'approche du modèle de la décision :

- D'une part parce qu'il ne peut concevoir un dirigeant héroïque, qu'il soit positif ou maléfique, synthèse anthropomorphe des décisions dans l'entreprise. Même comme réduction pratique, ce modèle lui semble erroné et invérifiable empiriquement. En effet, pour le MCO les individus sont gouvernés par la convention d'effort qui donne du sens à leur comportement. Les décisions sont des processus parmi d'autres qui contribuent à la construction de ce système de gouvernement auxquelles elles sont, en même temps, assujetties. *A fortiori*, les décideurs n'exercent qu'une activité effective mais marginale sur lui et on ne peut sans caricaturer les confondre avec l'organisation tout entière. La décision n'est qu'un élément parmi d'autres de la structuration de l'organisation qui finit par masquer les innombrables comportements qui s'ajustent sur des règles que personne ne décide : partir à telle heure, considérer le profit comme l'objectif de l'entreprise, obéir à la hiérarchie, conserver la mémoire de certaines pratiques, échanger de l'information, etc. Or ces règles structurent aussi les décisions fussent-elles stratégiques, parce qu'elles constituent le système commun de rationalisation.
- D'autre part, le MCO ne peut accepter la vision " spontanéiste " de la prise de décision que certains auteurs ont pu défendre. Il considère qu'il existe une logique structurelle qui rendent cohérentes entre eux des comportements, des évaluations et des décisions. L'analyse de la convention d'effort caractérisant une organisation a pour objectif de mettre en évidence cette cohérence implicite selon une méthodologie analytique instrumentale : c'est sa face, que, faute de mieux, nous qualifierons ici de *structuraliste*, pour indiquer que la structure des conventions supposées quelles que soient les organisations observées. Comme nous l'avons dit, le MCO fait l'hypothèse que l'organisation est gouvernée par une convention d'effort commune à tous les individus. Or la structuration de cette convention obéit à une logique propre à la notion même de convention (incertitude, mimétisme rationnel, voir Gomez 1995). Donc l'ajustement permanent entre contraintes et décisions n'est que la partie émergée de l'iceberg du savoir commun conventionnellement adopté qui définit l'individu autant que son savoir propre. En *background*, il y a un système de rationalisation collectif qui rend ou non les ajustements acceptables, ce qui limite leur caractère apparemment spontané et erratique. Dès lors, on ne peut concevoir la prise de décision comme une épreuve spontanée: si en apparence des éléments se conjuguent et conduisent à des prises de décisions par essais erreurs, incrémentations, réactions aux contingences, en déduire que cela se construit " au hasard " suppose que l'on considère par antithèse qu'une décision explicitement rationnelle serait concevable [21].

4- L'ORGANISATION COMME SYSTÈME DE RELATIONS

Le quatrième modèle de l'organisation comme un système qui met en relation des individus qualifiés dans leur dimension " humaine ". Pour mieux appréhender " l'humain ", la relation est placée au centre du dispositif d'analyse. L'organisation est perçue comme la conséquence des relations qui se trament entre humains et qui construisent un tissu social. Des quatre modèles, c'est celui qui rassemble le plus de théories diverses, et le moins unifié par une axiomatique robuste. On y trouvera l'oeuvre phare de Barnard, les travaux très métrologiques de Chapple et Arensberg autant que ceux d'Aoki ou Argyris sur l'apprentissage comme élaboration collective des relations composant la firme.

4.1 Définition du concept central : la relation

L'organisation est concrétisée dans un système de relations entre les sujets, en interne (employés, dirigeants) et en externe (clients, fournisseurs). L'organisation n'est pas un tout que l'on peut

(21) Ce que l'on peut appeler le " paradoxe constructiviste ".

appréhender indépendamment des acteurs qui la composent. L'objet d'analyse est la structuration sociale qui naît à partir des relations inter-subjectives. La firme est une micro-société que l'on doit analyser comme telle. Il ne s'agit pourtant pas de proposer une ethnologie ou une sociologie de chaque organisation, c'est-à-dire de prendre la firme comme objet particulier d'une analyse scientifique plus générale [22]. Les théories prétendent fonder un modèle spécifiquement gestionnaire de l'organisation en stylisant le tissu social orienté par la production grâce à la notion de *relation*. Au lieu donc d'analyser l'organisation comme une micro-société, elles la simplifient en la présentant comme la composition de relations entre les individus. Chaque théorie se caractérise alors par le contenu qu'elle donne à la notion de " relation ", définissant par là le type de stylisation du réel qu'elle privilégie. Le principe d'analyse est pourtant le même et justifie, par une axiomatique commune, la classification dans un modèle repérable.

4.2 Axiomatique implicite : l'humain

Tel que l'on peut le reconstituer à partir des théories qui le composent, l'axiomatique du modèle repose sur deux points : 1) la complexité de l'humain nécessite de tenir compte des relations inter-individuelles; 2) les individus sont reliés entre eux par un " instinct grégaire " (Barnard).

Complexité de " l'humain "

Le point d'ancrage axiomatique du modèle " des relations " n'est pas l'individu, c'est " l'humain ". Ce glissement avait été souligné en son temps par l'école des relations humaines comme significatif des apports de cette théorie. " Le facteur humain est l'élément le plus important de l'entreprise " (Friedman 1955, p. 294).

Les modèles précédents articulent l'organisation à *l'individu*. Ce dernier est une construction intellectuelle moderne qui définit une représentation réduite de l'humain dans un contexte d'analyse socio-économique. On signifie par ce concept qu'on n'entend pas analyser l'humain dans toute sa diversité (psychologique, affective, intellectuelle, morale, etc.), mais qu'on se contente de le représenter dans une situation sociale particulière : économique, managériale, politique etc. L'individu ne se confond pas avec l'homme dans l'esprit du modélisateur. Il est un archétype destiné à faciliter la représentation donc la simplification des situations sociales. Tel est le cas des trois modèles précédents et du MCO.

Le modèle " des relations " se trouve en réaction avec cette unanimité. Au commencement de ses raisonnements, il place l'humain. Or l'humain est multiple, divers, compliqué. Le réduire à " l'individu " conduit à faire disparaître ce qui fait précisément la complexité des organisations. Pourtant cette réduction est nécessaire pour pouvoir modéliser et représenter l'organisation. Dès lors, il importe d'enrichir l'analyse par ce qui se passe *entre* les individus pour retrouver une partie de la richesse humaine (Whyte 1946). Par conséquent, le modèle des organisations doit reposer sur l'analyse des *relations* inter-subjectives qualifiant ces relations, ce qui permet de déduire comment se construit, se régule et se rationalise la vie collective au travail : « Le comportement de groupe [est] une expression des sentiments interpersonnels »(Homans 1951 p. 110). Reste à passer, comme pour tous les modèles qui nous occupent dans ce papier de recherche, de la partie au tout, en s'interrogeant sur ce qui explique l'existence des relations intersubjectives.

Nécessité du lien social

En effet, si l'on se contente de dire qu'il faut analyser les relations entre individus, il vient immédiatement la question : pourquoi ces relations ? Répondre que l'existence des organisations détermine celles des relations intersubjectives c'est, d'une part, se trouver en contradiction avec l'hypothèse précédente (car l'humain n'aurait pas d'importance devant la logique de l'organisation); c'est ,d'autre part, se trouver sur les mêmes positions que le modèle technocratique et devoir définir comme lui, comment se crée de l'ordre entre des humains si divers. Or c'est précisément contre ce modèle que s'est constitué le modèle " des relations " (Mayo et l'Ecole de Harvard dans les années 1930).

Il est alors logique de postuler une seconde hypothèse axiomatique : il est dans la " nature humaine " de chercher des relations avec autrui. Ainsi les relations qui tentent de qualifier " l'humain " ne sont pas structurées par son environnement : elles sont la *conséquence* de son humanité. Barnard 1937 définit ainsi le rôle fondamental de " l'instinct grégaire ". La recherche du lien est une disposition fondamentale de l'homme. Les relations ne sont donc pas déterminées par l'organisation. C'est au contraire la recherche de relations qui détermine l'existence des organisations, au-delà de l'action de toute technocratie. De ce fait, même l'exercice de " l'autorité repose toujours sur l'acceptation ou le consentement des individus. " (Barnard 1937 p.162), car leur désir de relation inclut l'obéissance et la délégation de pouvoir. On est à l'opposé de la théorie de la décision : le flux, l'influence exercée n'ont pas intention organisatrice. Ce sont les relations entretenues nécessairement entre les hommes qui constituent un espace social de production. On peut alors caractériser par un ou plusieurs attributs ce lien commun qui permet de construire les organisations : chacune d'elles privilégie une manière de montrer comment " l'instinct grégaire ", la nécessaire socialisation des hommes dans le travail trouve un canal pour se réaliser. Le tableau ci-dessous donne quelques-unes des théories caractéristiques du modèle en indiquant sur quel attribut principal se fondent les relations intersubjectives.

(22) Comme le proposent les sociologues des organisations. Pour une synthèse récente Courpasson 1997.

ATTRIBUT PRINCIPAL DE LA RELATION	AUTEURS DE RÉFÉRENCE	COMMENT REPÉRER LA RELATION INTRA-ORGANISATIONNELLE
L'intérêt	Barnard 1937, Crozier & Friedberg 1977, Williamson 1985	La relation est une conjugaison des intérêts individuels partagés
L'amour propre	Mayo, Barnard, Mc Gregor 1969	La relation s'établit par la reconnaissance mutuelle des employés
L'information	Aoki 1982	La relation est une information qui se partage
Les interactions concrètes	Chapple & Arenberg 1939	La relation est une série de liaisons concrètes, médiatisées par la technique entre les individus
Les routines	Nelson et Winter 1982, Argyris et Schön 1996	La relation est une habitude du travail en commun
L'apprentissage	Argyris & Schön 1978, Argyris 1973, Schein 1985	La relation est un apprentissage de règles communes qui définit lui-même des règles communes
Les réseaux sociaux, les coalitions d'intérêts	Michels 1949, Benson, Perrow, Child 1973	La relation est une conséquence de l'appartenance des individus à des catégories qui détermient leurs comportements en société

Une séquence analytique caratérise le modèle

Il n'est pas dans le propos de ce papier de donner le contenu de chacune des théories et on les présuppose suffisamment connues du lecteur pour que cela ne soit pas nécessaire. Ce qui importe ici, c'est de retrouver la séquence analytique commune à toutes les théories qui fondent la représentation de l'organisation sur la construction et la dynamique des relations inter-subjectives. Le schéma suivant en résume la logique.

Le trait commun des théories composant le modèle consistent alors à montrer que l'organisation est un système qui perdure par l'adhésion des individus, à travers les relations qui les unifient. Il y a, par conséquent, une autorité de l'informel sur le formel, ce qui distingue fortement ces théories des précédentes et notamment celles constituant le modèle de la technocratie.

> « Il existe un mythe selon lequel l'autorité va de haut en bas, du général au particulier. Ce mythe suppose tout simplement que les subordonnés sont enclins à accepter les ordres venant des supérieurs, évitant ainsi les remises en question qui les exposeraient à un sentiment d'asservissement ou encore à une perte de statut personnel et individuel vis-à-vis de leur camarade. » (Barnard, 1938, p. 165).

Qu'est-ce que gérer dans le cadre de ce modèle ?

Il est plus cohérent de parler alors de socialisation organisationnelle (organizational socialization) que de structure organisationnelle. Dans ce cadre d'analyse, gérer, c'est établir les meilleures relations, c'est-à-dire celles qui sont supposées être les plus efficaces pour servir les buts.

> « Le rôle le plus déterminant du management n'est pas de donner des ordres impératifs et d'imposer des règles universelles, mais d'organiser les tâches, les relations internes et externes qui définissent le jeu, et de soutenir les règles coutumières qui le rendent possibles » Crozier, 1989, p.63.

L'exercice de la gestion conduit à jouer sur les relations (informations chez Aoki, intéressement chez Barnard, processus d'apprentissage chez Argyris, etc.) plutôt qu'à décider " top down " et organiser formellement.

4.3 Positionnement

La " boîte noire " est ouverte et sa mécanique relationnelle permet d'expliquer le fonctionnement de l'organisation. Avec les nuances que nous avons apportées, on positionnera le modèle comme " individual oriented ", le point de départ des analyses étant constitué des frottements entre les " humains " et le point de résolution par la dissolution de ces frottements par le gestionnaire.

Comme pour chaque modèle, on trouvera des travaux plutôt " Natural oriented ", d'autre plutôt " Rational oriented ".

Théories natural oriented

On classe ici les théories critiques, d'inspiration marxienne (Braverman etc.) qui donnent une place importante au système informel d'appartenance à la classe sociale déterminant les comportements intra-firme. On y mettra une partie des travaux de Nelson et Winter et de Argyris et Schön, lorsque ces auteurs montrent comment les " routines défensives " (Argyris & Schön 1996) permettent de stabiliser les organisations dans un environnement turbulent. De ce point de vue, les relations observées dans la firme sont consécutives des conditions de l'environnement et adaptées ou déterminées par elles. Cela est encore plus clairement défendu par l'Ecole néo-institutionnaliste, pour laquelle les relations sont déterminées par les structures institutionnelles dans laquelle la firme est encastrée (*embedded*) [Di Maggio & Powell

1983, Hamilton et Biggart 1988, (23)].

> « The firm is " embedded " in networks of institutionalized relationships... The networks which are different in each society, have a direct effect on the types of firms that develop, on management of firms, and on organizational strategies more generally » (Hamilton & Biggart 1998, p. 57).

Les relations observées en internes sont le produit des structures relationnelles institutionnalisées au niveau de la société (contrat, éthique, etc.).

Théories rational oriented

Parmi les celle-ci, on trouve les travaux de Barnard 1938, de Chapple et Arensberg 1939, ces derniers représentant l'archétype des approches par l'interaction concrètes entre individus objectivables par la métrologie. Les travaux de Schein ou Argyris sur la production de " culture " interne elle-même productrice d'apprentissage futur (apprentissage en " double boucle ") se situent plutôt dans cette perspective. Plus marginalement, on y placera les théories de " l'information " comme relation par excellence entre les individus, représentées ici par Aoki 1984, et que le courant de l'agence a réactivé récemment.

4.4 Points de convergence et d'opposition avec le MCO

Convergences

Compte tenu de la grande diversité de théories composant ce modèle, il est clair que l'on trouvera de nombreux points de convergence locale entre elles et le MCO. Pour le modèle des relations, l'organisation ne peut se penser en dehors des liens concrets qui s'établissent et son idéalisation comme structure représente une grande difficulté conceptuelle. C'est un point de vue que partage le MCO lorsqu'il insiste sur l'impossibilité des définir des critères d'organisation (Gomez 1996) voire de performance (Leibeinstein 1987, Salais et al. 1996) sans s'intéresser à la formation concrète des convictions qui conduisent les individus à se repérer et s'évaluer de telle ou telle façon. Il y a un pragmatisme partagé par les deux modèles et que l'on retrouve moins dans les modèles précédents, plus soucieux de représenter la firme comme une structure formelle objectivable " en soi "; ainsi en est-il lorsque le modèle de la décision stylise le processus de prise de décision dans la personne du décideur et débat sur la plus ou moins grande validité des planifications; de même, bien que moins explicitement, dans le modèle des positions pour lequel la firme peut se distinguer selon les repères que se donnent les agents et qui perdurent en dehors de leurs comportements effectifs (par exemple dans Crozier 1963).

Le MCO, comme le modèle des relations, doit intégrer la construction effective de la convention d'effort par les comportements au quotidien : une convention est un processus permanent, stable mais dynamique (Gomez 1995), c'est-à-dire assurant une capacité d'équilibration entre les comportements individuels, mais en perpétuelle adaptation par le fait même de ces comportements multiples qui définissent la convention d'effort globale. De ce point de vue, comme le modèle des relations, le MCO possède une capacité d'analyse générale, grâce à sa batterie d'outils mais une capacité d'interprétation spécifiée : chaque entreprise doit être analysée comme objet particulier pour pouvoir caractériser sa convention d'effort. Il se différencie ainsi nettement des modèles interprétatifs généraux comme les modèles de la technocratie et de la décision, qui peuvent, par la nature même de leurs hypothèses, construire des formes d'entreprises typiques à imiter (chez Taylor, comme chez Minzberg). Chaque cas est particulier pour le MCO comme pour le modèle des relations, parce que chaque cas construit spécifiquement les relations (pour ce dernier) ou les convictions (pour le MCO). Ce qui n'interdit pas, bien entendu, de posséder des outils généraux d'interprétation des différents cas (apprentissage organisationnel, information ou convention d'effort).

Il résulte des axiomatiques des deux modèles que l'informel est considéré comme aussi fondateur de l'entreprise que le formel. C'est une conception très clairement établie dans le modèle des relations. Pour le MCO, la distinction formel/informel est de peu de valeur : le formel (règles explicites, contrats, discours etc.) n'est qu'une partie visible et parfois trompeuse du soubassement régulateur, comprenant des signes et des codes dont le caractère formalisé n'est qu'un attribut non définitif quant à la validité opératoire. Ainsi, pour prendre un exemple trivial mais didactique, un panneau " défense de fumer " peut être affiché sans effet sur les comportements des fumeurs, mais une règle tacite de politesse peut conduire les mêmes fumeurs à demander l'autorisation de leur voisin avant d'allumer une cigarette. En rester au formel, c'est un peu comme tâcher de comprendre une langue à travers ses livres de grammaire.

Divergences

La distinction essentielle entre le MCO et le modèle des relations tient dans l'instrumentalisation que l'un et l'autre font de la relation. Pour les théories des relations, ces dernières constituent l'élément d'analyse par excellence : elles stylisent l'entreprise et les observations peuvent se concentrer sur la manière par laquelle les relations intersubjectives se réalisent et évoluent (par exemple, chez Mayo ou dans les processus d'apprentissage chez Argyris). Le jeu sur les relations suffit alors à expliquer, voire à améliorer les contraintes de la gestion (par exemple chez Aoki et les néo-institutionnalistes). Pour le MCO, les " relations " s'interprètent dans une convention d'effort. Or celle-ci est une structure dont la logique se fonde sur la cohérence entre les signaux, repères et règles qui la constituent, et que les comportements font vivre concrètement. On retrouve ici son point de vue que nous avons qualifié de structuraliste. Les relations, au sens du modèle précédent, ne forment donc qu'une partie de la structuration globale par la convention. Partie indispensable au point qu'il est impossible de comprendre une firme sans analyser de manière concrète les relations (les " contacts " dans la terminologie du MCO (Gomez 1994)) entre acteurs et leur effectivité sur le système global. Néanmoins, comme nous l'avons souligné dans la comparaison entre le MCO et les autres modèles, la notion de " convention d'effort " implique une cristallisation

(23) Pour une synthèse récente et un exemple d'application Wilkinson 1996

des signaux entre acteurs donc la cohérence ou l'incohérence est elle-même effective sur les relations entre individus. Cette dialectique est le propre du MCO: des relations intersubjectives constituent et en quelque sorte vivifient l'organisation, mais cette dernière est aussi structurée par un technocratie constituée/ déterminée par des comportements dont les relations intersubjectives ne forment qu'une partie. Si l'on doit analyser les relations, on doit aussi comprendre le système logique et cohérent qui leur donne du sens. Ainsi l'apprentissage, l'information ou la " culture " sont intégrables dans le MCO mais ne peuvent le réduire à cela. C'est la notion de " convention d'effort ", savoir commun formant structure, qui constituent la seule consolidation de la dialectique comportement/structure.

III- SYNTHÈSE

L'objectif de cet article était de montrer ce qui caractérise le MCO par rapport à d'autres modèles possibles de l'organisation. Cela nous à conduit à préciser deux dimensions discriminantes du MCO : l'articulation individu/ organisation et déterminant exogène/ endogène de l'organisation. Incidemment, nous avons construit une typologie mettant en évidence les points d'observation privilégiés par les théories et nous avons pu positionner les convergences et les divergences du MCO par rapport aux modèles ainsi définis. Le tableau suivant résume ces résultats.

Concept central pour rationaliser l'organisation	TECHNOCRATIE	REPÉRAGE	DÉCISION	RELATION	CONVENTION
Clé de l'axiomatique	Séparation des individus	Utilisation de repères communs	L'influence exercée	L'esprit grégaire " unificateur "	Co-construction Individu/ Conventions
Point de rapprochement principal avec le MCO	La notion de structuration effective	La notion de repères pour donner sens aux comportements	L'importance de la logique procédurale	Le rôle que jouent des processus relationnels dans la construction des organisations	
Point de divergence principal avec le MCO	L'absence de co-construction permanente des comportements et de l'organisation	Le point de vue est celui de la divergence des intérêts alors que pour le MCO c'est celui de la convergence du savoir	La recherche de la rationalité des décisions alors que le MCO s'intéresse aux rationalisations	La sous-estimation des structures et de leur cohérence logique constituant un savoir commun	
Gérer c'est	Trouver la stabilité de la structure	Etablir les positions les plus efficaces entre les acteurs	Prendre les décisions adéquates	Favoriser les bonnes relations et leur développement	Agir sur la cohérence de la convention

Rôle de la rationalisation

Il est possible de discriminer clairement les cinq modèles présentés selon la place que tient la *rationalisation* dans chacun d'eux. Nous avons en effet décalé les analyses qui portent classiquement sur la *rationalité* des acteurs pour mettre en évidence comment chaque modèle repère la façon dont l'organisation permet de rationaliser les comportements.

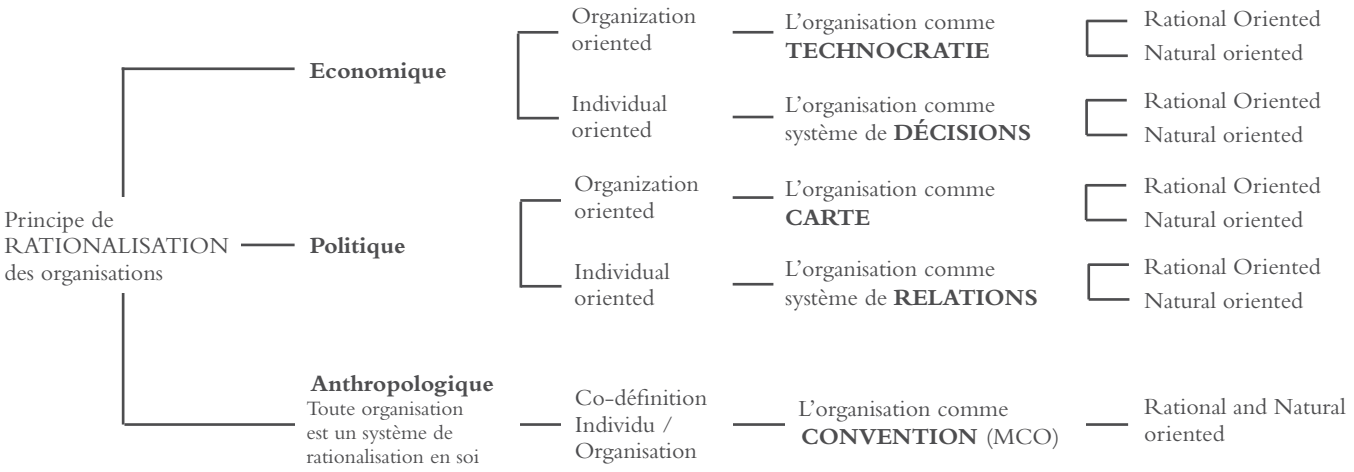
Pour le modèle de la technocratie et le modèle de la décision, les principes de la rationalisation se trouvent dans l'économie. La firme doit subsister dans un espace concurrentiel, et, à cet effet, trouver soit la structure d'ordre, soit la décision ou la procédure de décision adéquates, dont la validité est sanctionnée par une version économiciste de la rationalité : avantages concurrentiels, profit, etc. (Voir March 1989). La différence entre les modèles vient du fait que le premier est " *Organisation oriented* " et prend pour point de vue l'organisation comme un tout, le second est " *Individual oriented* " et conçoit l'organisation comme composition de comportements individuels.

Pour le modèle de " la carte " et le modèle de la relation, les principes de la rationalisation se trouve dans le politique. L'organisation est une micro-société qui perdure par le jeu des rapports sociaux. La validité des structures organisationnelles est sanctionnée par la capacité du système à répondre aux sollicitations économiques en maintenant ou adaptant les équilibres politiques qui la composent.

Comme précédemment, les modèles se différencient selon le point de vue qu'ils portent sur l'organisation comme totalité (modèle de la " carte ") ou comme composition d'individus (modèle des relations).

Le MCO se distingue des deux catégories précédentes en faisant de la rationalisation, le principe organisateur même. Il ne va pas chercher les principes de rationalisation dans l'économie ou le politique mais postule, en s'appuyant sur la micro-économie des conventions, que toute organisation est un système *collectif* de rationalisation qui permet les comportements individuels et se construit par eux. Nous qualifierons son mode de rationalisation *d'anthropologique*, parce qu'il repose sur des hypothèses concernant toute construction des groupes sociaux, et se construit sur un mode de représentation général des relations inter-subjectives (incertitude radicale, mimétisme rationnelle, convention comme savoir commun implicite, etc.) indépendant de la nature économique ou politique de la situation sociale observée. La convention d'effort est un cas particulier du modèle anthropologique général. Chaque organisation effective peut alors être observée, comme un cas particulier de la notion de convention d'effort. On cherche à comprendre comment tous les acteurs qui la composent rationalisent de manière cohérente leur rôles et leurs décisions, c'est-à-dire que le processus de rationalisation n'est pas le *moyen* de comprendre les comportements, comme dans les modèles précédents mais *l'objet* même de l'étude.

On peut ainsi reconstituer le chemin que nous avons parcouru par l'arborescence suivante :



Caractéristiques du MCO

Il résulte de ces analyses que le MCO peut se caractériser par les 7 points suivants :

1. Il explicite son axiomatique, ses hypothèses et ses limites. Il est construit sur un important travail conceptuel.
2. Il ne considère pas l'individu comme autonome, mais comme une co-construction de l'organisation. Il est impossible de définir un individu " en soi " et de comprendre ses comportements parce que l'individu se repère dans des conventions. L'ignorance de celles-ci condamne à l'échec la compréhension de comportements individuels [(24)]. Cette hypothèse est axiomatique.
3. L'organisation est une convention d'effort, construite par les comportements et construisant ceux-ci. C'est ce couple qui doit fonder les analyses.
4. La convention d'effort est un savoir commun structuré et composé de règles, de signaux et d'information cohérents. Elle se fonde sur la conviction partagée par les parties prenantes que certains comportements sont *normaux*. Cette conviction se construit et évolue en fonction de la cohérence des signaux que les individus interprètent dans l'organisation : la procédure d'analyse de la cohérence doit obéir à une méthodologie précise (Gomez 1994).
5. Il résulte des points 3 et 4 que l'analyse effective des organisations combine celle des situations relationnelles et de la convention d'effort commune. Elle cherche à dévoiler ce qui est considéré comme *évident* par toutes les parties prenantes au point de réguler leur comportement (y compris lorsqu'ils divergent par rapport aux règles). Pour faire image, elle cherche à baliser les *lieux communs* plutôt que les zones de tension.
6. L'opposition organisation formelle/ informel est revisitée : la convention d'effort, met en cohérence de manière implicite des signaux formels ou non qui donnent du sens aux comportements individuels.
7. Enfin, la convention d'effort constitue un " gouvernement " de l'organisation. En dehors de toute action de direction, la firme se régule. D'un point de vue positif, le gestionnaire est un élément parmi d'autres du système de gouvernement. D'un point de vue normatif, son rôle consiste à jouer sur les éléments constituant la convention de manière à en augmenter la cohérence donc la force de conviction structurant les comportements.

Si notre exposé critique a permis de repérer les grandes lignes de clivages entre le MCO et d'autres modèles de l'organisation, il n'a pas permis de déceler les rapprochement et les oppositions plus fines qui peuvent exister entre lui et l'oeuvre plus spécifique d'auteurs tels que Selznick, Zucker ou Weick, ainsi que les travaux issus de la " post-modernité ". Classés dans une typologie trop vaste, ces oeuvres peuvent difficilement donner à voir, dans l'espace d'un tel article, leurs convergences et leurs divergences avec le MCO. C'est pourquoi nous leur consacrerons le second volet de cette esquisse critique.

Critique de notre esquisse critique

L'exercice de typologie auquel nous nous sommes livrés ne doit pas faire illusion. On ne trouve que très exceptionnellement dans la littérature une référence " pure " à l'un des cinq modèles matriciels. La plupart des auteurs, dès lors qu'ils développent une oeuvre dans la durée, font des incursions dans l'un ou l'autre des modèles, ce qui nous a conduit à citer certains d'entre à plusieurs reprises. Ainsi en est-il de March, de Crozier comme de Braverman ou de Minzberg.

Il y a plusieurs façons d'interpréter ce fait :

1. La première est de considérer que la typologie n'est pas opératoire. Vision simpliste des typologies en sciences humaines, qui conduiraient à supposer que les modèles sont forcément étanches. Tels que nous les avons présentés, les différents modèles ne cherchent pas à épuiser toute la réalité de l'organisation (règle *d'autolimitation*) mais à repérer un point de vue d'analyse, un mode de représentation donnant cohérence aux analyses effectuées. Il est donc naturel que des auteurs puissent

(24) De la même façon qu'on ne peut comprendre le comportement d'un hôte étranger si l'on ne connaît pas la règle conventionnelle de politesse à laquelle il fait référence.

changer d'angle de vue pour analyser des réalités complexes, et cela au sein d'une même œuvre.

2. La seconde est de considérer que les modèles sont complémentaires comme le montre la typologie même que nous avons choisie. En effet, un modèle " *Organization oriented* " peut être associé à un autre " *Individual oriented* " de manière à approfondir les analyses de l'entreprise observée. Cela conduit à l'éclectisme si typique des sciences de la gestion. Il y a des complémentations entre les modèles, comme le montre le tableau suivant qui indique à chaque croisement l'œuvre d'un auteur phare de la théorie des organisations dont l'oeuvre nous semble témoigner de l'hybridation (parfois problématique) entre au moins deux modèles.

		ORGANIZATION ORIENTED	
		Technocratie	CARTE
INDIVIDUAL ORIENTED	DÉCISION	Minztberg	Simon
	RELATION	Barnard	Crozier & Friedberg

Bien entendu, il ne peut s'agir que d'une piste de réflexion qui mériterait des approfondissements par l'analyse spécifique des oeuvres des auteurs. Rien n'interdit d'autres part d'imaginer d'autres formes de complémentation à trois voire à quatre, avec augmentation corrélative de l'éclectisme des représentations.

Limites de l'éclectisme et principes de la modélisation

Cela nous conduit à interpréter l'éclectisme comme une caractéristique de la science du management. L'expérience et l'analyse des œuvres principales montrent que nécessairement, dans la multiplicité des situations de gestion observées, il est possible de changer d'angle de vue et donc de modèle de référence. Ce qui induit alors deux remarques :

- Il est absolument nécessaire de spécifier les modèles d'analyse, leurs axiomatiques, leur autolimitation et leur symétrie (les trois règles d'or) à partir desquels on observe. De la même façon que l'on peut passer du microscope à la lunette astronomique, à condition de décrire clairement l'instrument que l'on utilise pour spécifier la réalité que l'on embrasse, de la même façon, il est possible de changer de modèle à la condition d'en donner le contenu pour caractériser la réalité de l'organisation que l'on donne à observer. Dans ce sens, le MCO fait un effort systématique pour définir son axiomatique, non dans le sens d'une volonté de totalisation sur l'analyse de l'organisation (nous avons inclu la règle d'autolimitation comme règle d'or de tout modèle), mais de clarification de l'outil analytique indispensable à celle des résultats obtenus.
- Il n'est pas possible de faire l'impasse sur la cohérence globale qui se dégage d'une utilisation éclectique de modèles différents. Expliquer une situation organisationnelle tantôt par le modèle de la décision, tantôt par le modèle de la relation (par exemple March) peut paraître aisé mais soulève de considérables problèmes logiques et méthodologiques [(25)]. On ne peut nier qu'une des grandes insatisfactions que peut procurer une lecture assidue de la littérature managériale sur les organisations vient de l'absence de rigueur avec lesquelles sont fondées quelquefois les analyses. Nous avons essayé d'en montrer le mécanisme : si en apparence des théories sont compatibles, elles reposent sur des hypothèses qui ne le sont pas et conduisent par conséquent à des propositions d'actions qui le sont tout aussi peu. Croire que l'éclectisme théorique permet de couvrir la multiplicité des problèmes que soulève l'organisation c'est comme croire qu'il suffit d'embrasser beaucoup de religions différentes pour être sûr de faire son salut. Au fond, une bonne explication de l'organisation ne consiste pas seulement à expliciter des relations locales, mais à montrer en quoi différentes explicitations locales de réalités observées sont cohérentes *en elles*. Sans cela, il est toujours possible d'expliquer par la référence *ad hoc* et partielle à un modèle une réalité particulière : or le rôle de l'analyste d'intention scientifique consiste autant à procurer des explications qu'à les lier entre elles.

Le réalisme se charge de réduire les utilisations désordonnées des modèles, et c'est sans doute un des avantages de la science de gestion que d'avoir à analyser la pertinence *effective* des interprétations de situations de gestion. Dès que l'on quitte le confort des analyses générales pour répondre à la demande sociale exprimée par des organisations concrètes pour mieux élucider leurs comportements, il est clair que la synthèse analytique est nécessaire. Juxtaposer les points de vue n'est pas suffisant. Dire que les modèles opérationnels sont des hybridations des grands modèles que nous avons repérés n'est pas satisfaisant si l'on n'a aucune explication de la manière dont se réalise *cette hybridation*. De ce point de vue encore, le MCO cherche moins à rendre compte de toutes les réalités des organisations que de rendre compte de manière complète une façon d'observer les phénomènes. C'est en ce sens qu'il se présente explicitement comme un modèle. C'est en ce sens aussi qu'il invite à clarifier les positions d'autres modèles donnant à comprendre de manière complète des phénomènes qu'il ne peut ni ne prétend observer : construction des relations, émergence de normes nouvelles, etc. La maturité de la gestion comme discipline d'intention scientifique nous semble devoir se réaliser à ce prix.

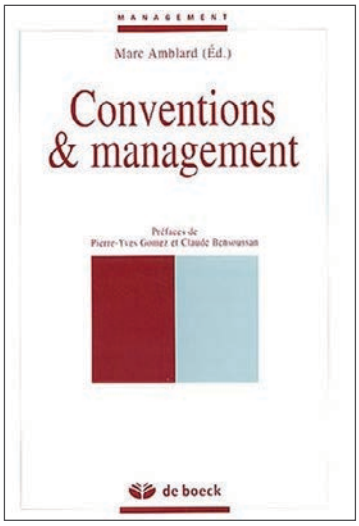
(25) Nous retrouvons ici le problème de «*l'incommensurabilité*» telle que définie par Burell et Morgan 1979 (pour un débat, Clegg et al. 1997), bien que les caractéristiques moins radicalement épistémologiques que nous donnons aux quatre modèles référencés ne conduisent à des incompatibilités aussi fondamentales que celles évoquées dans ce concept..

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff I., (1991), Critique of Henry's Mintzberg's the design school: reconsidering the basic Premises of strategic management, *Strategic Management Review*, vol. 12, pp. 449-461.
- Aoki M., (1984) *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford Un. Press.
- Aoki M., (1984), Horizontal *vs* Vertical Information Structure of the Firm, *American Economic Review*, 76, 5, pp. 971-983.
- Argyris C. (1957), *Personality and Organization*, New York, Harper and Row.
- Argyris C. (1973), Peter Blau *in* Salaman & Thompson (ed.), *People and Organization*, Longman, Londres.
- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizationnal Learning*, Reading, MA: Addisson-Wesley.
- Argyris C. et Schön D. (1996), *Organizational Learning II*, Reading, MA: Addisson-Wesley.
- Barnard C., (1936), *The Functions of Executives*, Cambridge.
- Blau P.M., (1955), *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Boyer R., et Orléan A., (1991), Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire., *Revue économique*, n°2, mars pp. 233-272
- Braverman H., (1964), *Labor and the Monopoly Capital*, NY.
- Breton et Wintrobe (1982), *The Logic of bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press.
- Breton et Wintrobe (1986), Organizational Structure and Productivity, *American Economic Review*, vol. 76, n°3, juin.
- Burrell G. & Morgan G., (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann
- Chandler A., (1990), *Scale and Scope*, Cambridge, Harvard University Press.
- Charreaux G., (1996), Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, *Revue Française de gestion*, Nov.-déc, pp. 50-64.
- Child J., (1984), *Organisations*, N.Y., Harper.
- Clegg S., (1989), *Framework of Power*, London, sage.
- Clegg S., (1990), *Modern Organizations: Organization studies in the postmodern World*, London, Sage.
- Clegg S., Hardy C. & Nord W., (1997), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
- Collins D., (1996), New Paradigms for change ? Theories of organizations and organization of theories, *Journal of Organizational Change Management*, 9, 4, pp. 9-23.
- Cordonnier L., (1994), Rationalité stratégique et émergence des normes, *Cahier d'Economie Politique*, 24-25, pp. 227-244.
- Courpasson D., (1997), Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action. *Sociologie du travail*, 1/97, pp. 39-61.
- Crozier M. et Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Seuil, 437 p.
- Crozier M., (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 382 p.
- Crozier M., (1971), *La société bloquée*, Paris, Seuil, 241 p.
- Crozier M., (1979), *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 298 p.
- Crozier M., (1985), *Les nouveaux modes de management: l'entreprise dans dix ans*, Institut de l'entreprise, 75 p.
- Crozier M., (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Intereditions.
- Crozier M., (1994), *Le management à l'écoute: apprendre le management post-industriel*, Paris, Seuil, 217 p.
- Daft D.L. & Weick, K.E. (1984), Towards a model of organizations as interpretative systems, *Academy of Management Review*, 9 (2), pp. 284-295.
- Desrumeaux A., (1997), Les nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue française de gestion*, janv-fév., pp. 86-108.
- Di Maggio P. & Powell W., (1983), The iron cage revisited: institutoinal isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 4, pp. 147-160.
- Dickson D., (1974), Technology and the Construction of Social Reality, *Radical Science Journal*, 1, p. 29-50.
- Dupuy J.P., (1989), Convention et Common Knowledge *in* Collectif, (1989), L'économie des conventions, *Revue Economique*, n°2, Mars pp. 361-400.
- Emery F.E. et Trist E.L., (1960), Socio-technical Systems *in* Churchmann C.W. and Verhust M., *Management Sciences. Models and techniques*, Vol. 2, Pergamon Press, pp. 83-97.
- Emery F.E. et Trist E.L., (1965), The Causal Texture of Organizational Environnement, *Human Relations*, 18, (2).
- Ezioni A., (1971), *Les organisations modernes*, Bruxelles, Duculot.
- Fayol, H. (1956), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod
- Friedman G., (1955), *Industrial Society*, NY, The Free Press.
- Georgiou P., (1973), The Goal Paradigm and notes Towards a Counter Paradigm, *Administrative Science Quaterly*, 18(3), Sept.
- Gomez P.-Y., (1994), *Qualité et Théorie des Conventions*, Paris, Economica.
- Gomez P.-Y., (1995), Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste, *Revue Française d'Economie*, Eté, Oct.
- Gomez P.-Y., (1995), Théorie des conventions, une formalisation en statique, *Cahiers de recherche du Groupe ESC Lyon*, 9502.
- Gomez P.-Y., (1996), *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de gestion*, InterEditions, Paris.
- Gulick L. & Urwick L. (ed.), (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration.
- Hamilton G. & Biggart N., (1988), Market, culture and authority: a comparative analysis of management and oragnization in the Far East, *American Journal of Sociology*, 94, pp. 52-94.
- Hannan M. & Freeman J., (1989), *Organizational Ecology*, Boston, Harvard University Press.
- Hassard J. and Parker M. (eds.), (1993), *Postmodernism and Organizations*, London, Sage.
- Hickson D., (1996), The ASQ Years Then and Now through the eyes of a Euro-Brit, *Administrative Science Quaterly*, 41, pp. 217-228.
- Hirschman A. O., (1967), *Developpement Projects Observed*, The Brooking Institution.
- Hofstede G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in work-Related Values*, Berverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede G., (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.
- Homans G., (1951), *The Human group*, Hartcourt Brace.
- Honoré L., (1997), Gouvernement de la firme et disciplie. Analyse conventionnaliste des modalité de rationalisation et de justification de la décision, *Humanisme et entreprise*, 97-222, 15 p.

- Imai K. & Itami H., (1984), Interpenetration of organization and Market: Japan's firm and market in comparison with the US, *Journal of Industrial Organization*, 2, pp. 285-310.
- Kanter R.M., (1993), *Men and Women of the Corporation*, NY, Basic Book.
- Kets de Vries M. et Miller D., (1984), *The Neurotic organization*, Jossey-Bass.
- Kilman R.H. & al. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, JosseyBass.
- Kogut B. and Zander U., (1996), What firms do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, Vol. 7, 5, sept-oct. pp. 502-518.
- Lakatos I., (1975), Socialy Optimal Product Differenciation, *American Economic Review*, Cambridge University Press, Vol. 1 et 2.
- Latour B., (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Latsis S.J., (1976), A research programme in Economics, *in* Latsis Ed., *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge University Press.
- Lawrence P. et Lorsch J., (1986), *Organization and Environnement*, Harvard Bussiness School Press.
- Leibenstein H., (1960), *Economic Theory and Organizational Analysis*, Harper and Bros.
- Leibenstein H., (1976), *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics*, Cambridge, Harvard University Press, 297 p.
- Leibenstein H., (1978), On Basic Proposition on X-Efficiency, *American Economic Review*, Vol. 68, n°2, pp.328-334
- Leibenstein H., (1978), X-Efficiency Xists - Reply to an Xorcist, *American Economic Review*, Vol. 68, n°1, pp.203-211.
- Leibenstein H., (1982), The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity, *American Economic Review*, Vol. 72 n°2, pp.92-97.
- Leibenstein H., (1987), *Inside the firm: The Inefficiency of Hierarchy*, Cambridge, Harvard University Press, 276 p.
- Lewis D.K., (1969), *Convention: A philosophical study, Cambridge*, Harvard University Press.
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, New York, Mc Graw-Hill.
- Linstead S. (1993), Deconstruction in Study of Organizations, in Hassard J. and Parker M. (ed.), *Postmodernism and Organizations*, London, Sage, pp. 49-70.
- March J. et Cyert R., (1963), *A behavioral Theory of the firm*, Prentice Hall, 332 p.
- March J. et Cyert R., (1993), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 2e edition 340 p. (1e édition 1970)
- March J. et Olsen J., (1989), *Rediscovering Institutions: Organizational Basis of Politics*, The Editions, 227 p.
- March J. et Simon H, (1993), *Organizations*, Blackwell, 2e edition 287 p.
- March J., (1965), *Handbook of Organizations*, Rand Mc Nally College, 1247 p.
- March J., (1978), Bounded Rationality, ambiguity, and the engineering of choice, *The Bell Journal of Economics*, 9, 2.
- March J., (1991), *Décisions et organisations*, Edition d'Organisation, 2e edition 275 p.
- Marion G. et Gomez P.-Y., (1992), J'en ai rêvé, Sony l'a fait : marketing et convention, *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, Mars.
- Martinet A.-C., (1997), Penser stratégique et rationalités- Un examen épistémologique, *Cahier Lyonnais de Recherche en Gestion*, 18, avril, pp. 271-296
- Maruyama M., (1984), Alternative concepts of management: Insights from Asia and Africa, *Asia pacific Journal of Management*, 1(2), pp. 100-111.
- Marx K. (1898), *Wages, price and profit*, Londres.
- Marx K. (1969), *Le Capital*, Livre 1, Paris, Garnier-Flammarion.
- Mayo E., (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, New York, MacMillan.
- Mayo E., (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, London, Routledge.
- Mc Gregor, (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.
- Michels R., (1949), *Political Parties*, NY, The Free Press.
- Mintzberg H., (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 298 p.
- Mintzberg H., (1979), *The Structuring Organization: A synthesis of research*, Prentice Hall
- Mintzberg H., (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall.
- Mintzberg H., (1990), Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, *Management Science*, 26(3), mars, pp. 332-341.
- Mintzberg H., (1990), The design School: reconsidering the Basic Premises of strategic Management, *Strategic Management Review*, vol. 11, pp. 171-195.
- Mintzberg H., (1991), Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Review*, vol. 12, pp. 463-466.
- Mintzberg H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, NY, The Free Press
- Morgan G., (1986), *Images of Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Mouzelis N.P., (1967), *Organization and Bureaucracy*, Chicago, Aldine Publishing Co.
- North D. et Thomas R., (1973), *The Rise of the Western World*, Cambridge Un. Press.
- North D., (1991), Institutions, *Journal of Economic Perspective*, 5, winter.
- Oechssler J., (1993), *Competion among Conventions*, Mimeo, Département of Economics, Columbia University, déc.
- Ouchi W. and Jaeger A., (1978), The Z Organisation: Stability in the Midst of Mobility, *Academy of Management Review*, 3, pp. 293-317.
- Ouchi W. and Wilkins A., (1985), Organisational Culture, *Annual review of Sociology*, 11, pp. 457-83.
- Perrow C. (1967), A Framework for Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Review*, 32, pp. 194-208.
- Perrow C. (1972), *Complex Organizations: a critical Essay*, Glenview, Scott Foresman.
- Pettigrew A., (1979), On Studying Organisational Cultures, *Administrative Science Quaterly*, 24(4), pp. 570-81.
- Pettigrew A., (1985), *The Awakening Giant: continuity and Change in ICI*. Oxford, Blackwell.
- Pugh D. S. & Hickson D.J., (1989), *Writers in Organizations*, 4ed, Thousand Oaks, Sage.
- Pugh D. S. & Hickson D.J., (1996), *Writers in Organizations*, 5ed, Thousand Oaks, Sage.

- Pugh D.S. & al., (1963), A conceptual scheme for organizational structure, *Administrative Science Quaterly*, 8(3), pp. 289-315.
- Pugh D.S. & al., (1968), Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quaterly*, 13(1), pp. 65-105.
- Pugh D.S. & al., (1969), A Empirical taxonomy of Structures of Work Organizations, *Administrative Science Quaterly*, 14(1), pp. 115-126.
- Reed M., (1997), Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain, *in* Clegg S., Hardy C. & Nord W., *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
- Roche L., (1995), *Psychanalyse- sexualité et management: toute puissance, impuissance et puissance des managers*, Paris, L'Harmattan, 383 p.
- Roethlisberger F.J. & Dickson W.J., (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.
- Romelaer P., (1996), Rôle des dirigeants et structures des entreprises, *Revue Française de gestion*, Nov.-déc, pp. 50-64.
- Salais R. & Storper M. (1993), *Les mondes de production, enquête sur l'identité de la France*, Edition de l'EHESS, 467 p.
- Salais R., & Thevenot, L. (eds) (1986), *Le travail, marchés, règles, conventions*, Paris, Insee-Economica.
- Salais R., (1989), L'analyse économique des conventions de travail, *in* Collectif, (1989), L'économie des conventions, *Revue Economique*, n°2, Mars p. 199-240.
- Salais R., (1991), Flexibilité et conventions de travail, *Economie Appliquée*, Ismea-Pug, n°2.
- Salais R., Rivaud-Danset D. & Paranque B. (1996), Marchés, organisations de la production et rentabilité des P.M.E françaises de l'industrie en 1993, Paris, Observatoire des entreprises de la Banque de France.
- Salaman G., (1978), Toward a sociology of organizational structure, *The Sociological Review*, vol. 26, n°3, pp. 519-554.
- Salerni D., Le pouvoir hiérarchique de la technologie. *Sociologie du travail* 1,1979, pp. 4-18
- Schein P.M., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Scott W. R. (1987), The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quaterly*, 32, pp. 493-511.
- Séguin F. et Chanlat J.-F., (1992), *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin.
- Selznick P., (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press.
- Sfez L., (1981), *Critique de la décision*, Paris, Presse de la fondation nationale des Sciences politiques.
- Silverman D., (1970), *The Theory of Organizations*, London, Heinemann.
- Silvermann D. and Jones J., (1976), *Organizational Work*, London, Collier MacMillan.
- Simon H.A, (1991), Organizations and Markets, *Journal of Economics Perpectives*, Vol.5, 2.
- Simon H.A. et March J.G., (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Simon H.A., (1951), A formal theory of the Employment Relationship, *Econometrica*, 19, pp. 253-305.
- Simon H.A., (1965), *Administrative Behavior*, NY, The Free Press.
- Simon H.A., (1972), *Human Problem Solving*, Prentice-Hall, 920 p.
- Simon H.A., (1974), *Science des systèmes: science de l'artificiel*, Paris, EPI, 159 p.
- Simon H.A., (1976), From Substantive to Procedural Rationality *in Methods and Appraisals in Economics*, Latsis Editor, Cambridge University Press.
- Simon H.A., (1982), *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, The M.I.T Press.
- Singer A. E., (1994), Strategy as Moral Philosophy, *Strategic Management Journal*, 15, pp. 191-213.
- Taylor F., (1913), *The Principles of Scientific Management*, NY, Harper & Row.
- Taylor F., (1920), *Scientific Management*, NY, Harper & Row.
- Terreberry S., (1968), The Evolution of Organizational Environments, *Administrative Science Quaterly*, 12, pp. 590-613.
- Thompson C.B. (ed.), (1914), *Scientific Management*, Boston.
- Thompson J.D. and McEwen W.J., (1958), Organizational Goals and Environnement: Goal-Setting as an Interaction Process, *American Sociological Review*, 23, pp.23-31.
- Touraine A., (1965), *Sociologie de l'action*, Paris, Seuil.
- Trist E.L. and Bamforth K.W., (1951), Some social and psychological consequences of a longwall method of caol-getting, *Human relations*, Vol 4, n°1, February, pp.3-38.
- Trist E.L. and Murray H., (1948), *Work organisation at the coal face: A comparative study of mining system*, Tavistock Institute of Human Relations, doc. N°506.
- Vroom V.H., (1964), *Work and motivation*, NY, Wiley.
- Weber, M., (1971), *Economie et société*, Paris, Plon.
- Weick K.E and Roberts K., (1993), Collective Mind in Organizations: Heedfull Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quaterly*, 38, pp. 357-381.
- Weick K.E., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Addison-Westley.
- Weick K.E., (1995), *Sensmaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Weinshall T.D., (1993), *Societal Culture and Management*, Berlinand NY, De Gruyter.
- Welsch L. et Cyert R. (eds), (1970), *Management decision making*, Penguin Books.
- Wilkinson B., (1996), Culture, Institution and Business in East Asia, *Organization Studies*, 17/3, pp. 421-447.
- Williamson O., (1975), *Market and hierarchies*, NY, The Free Press.
- Williamson O., (1985), *The Economics Institution of Capitalism : Firms, Markets and relational contracting*, Macmillan.
- Woodward J., (1965), *Industrial Organization: Theory and practice*, Oxford University Press.
- Young P.T., (1993), The Evolution of Conventions, *Econometrica*, 61, pp. 57-84.
- Young P.T., (1996), The Economics of Conventions, *Journal of Economic Perspectives*, 10-2, Printemps.



ÉCONOMIE DES CONVENTIONS ET SCIENCES DE GESTION

Conventions & management, Editions De Boeck 2003

Sous la direction de Marc AMBLARD
Préface de Pierre-Yves GOMEZ, p. 5-7 de l'ouvrage

La pensée économique et sociologique est agitée par un courant nouveau, qui, depuis moins d'une dizaine d'années en France, tente d'alimenter un débat largement dominé par l'école libérale. Bien que protéiforme, ce mouvement de pensée a été qualifié, faute de mieux, par le vocable faussement unificateur d "économie des conventions " (1).

Renversant la perspective libérale dominante, la théorie des conventions montre comment s'établissent des convictions partagées sur la manière de rationaliser les comportements (2). Elle renouvelle l'économie de l'information sur les règles et les savoirs communs indispensables pour que s'établissent des calculs individuels. Aussi, elle invite à déplacer l'analyse micro-économique en la faisant porter autant sur la construction sociale des référentiels collectifs d'action que sur les modalités de calculs privés (3).

Largement empirique, revendiquant une analyse " réaliste " des accords entre individus tels qu'ils se pratiquent sur le terrain, ce renouvellement de la pensée économique ne peut qu'intéresser le gestionnaire. Il doit concerner la plupart des disciplines de la gestion dans la mesure où il propose des conceptions nouvelles sur la manière d'appréhender les comportements des individus dans les entreprises et sur les marchés. En utilisant une seule notion, celle de convention, pour décrire la structure interne et externe des relations qui composent les entreprises, la théorie des conventions propose ainsi une alternative aux modèles du " tout marché " (4).

ORIGINE DE L'ÉCONOMIE DES CONVENTIONS

Ce que l'on appelle l'économie des conventions est un programme de recherche, émergeant aux Etats-Unis dans les années 1970 et en France dans la seconde partie des années 1980. Révélé au public français par un numéro spécial de la *Revue Economique* qui lui était consacré (mars 1989), ce programme n'est pas unifié, et demeure riche de débats internes. Outre la synthèse de 1989, il a bénéficié d'un recueil collectif de contributions en 1994 (Orléan (éd.) 1994), juxtaposant des propositions d'analyse de " sensibilité commune " plutôt que fondant une réelle théorie unifiée.

Le point commun à tous les travaux conventionnalistes est le suivant : pour comprendre les phénomènes socio-économiques, il est nécessaire de dépasser l'hypothèse libérale classique, selon laquelle les calculs privés des individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) suffisent à expliquer toute réalité sociale par le simple jeu des marchés. Ces travaux postulent alors que si l'économie veut comprendre avec réalisme les modalités de décision individuelles, l'analyse de la génération et de l'utilisation de règles de conduite communes doit y prendre une place plus importante. Ils ne remettent pas en cause l'individualisme méthodologique, c'est-à-dire l'hypothèse que l'individu est l'unité de référence de l'analyse économique (Collectif 1989) mais cherchent à endogénéiser l'existence de règles de comportements, tout en maintenant le postulat de liberté de décision des acteurs. Deux grandes approches du concept de convention peuvent être distinguées : l'une fait référence à la " viscosité " sociale, par métaphore avec la physique des fluides ; l'autre à son " opacité ".

1- L'approche *par viscosité* trouve sa filiation directe dans la théorie des jeux. Elle part du constat que sans l'existence de règles sur les comportements communs (déjà inscrites dans les *standards of behaviour* chez Morgenstern et Von Neuman(26)), les jeux stratégiques entre les acteurs économiques se trouveraient bloqués, soit parce qu'ils tricheraient, soit parce qu'ils seraient conduits à des dilemmes comme celui du prisonnier. L'économiste Schelling (1960) et le philosophe Lewis (1969) introduisent le terme de convention pour désigner des modes de coordination qui émergent afin de résoudre collectivement des situations indécidables par le calcul individuel. L'approche qui en découle cherche à montrer qu'il existe des classes de comportements de " pure collaboration ", et que, de ce fait, les stratégies entre les acteurs ne sont pas des jeux infiniment répétés. Comme dans la physique des fluides, il existe des " viscosités " (Oechssler, 1993) entre les individus, qui les font agir rationnellement en observant leur " voisinage " plutôt qu'en posant des calculs

(26) L'œuvre pionnière de la théorie des jeux : Von Neuman et Morgenstern, *Theory of Game and Economic Behaviour*, Princeton University Press, 1947.

dans l'absolu. La genèse des conventions, à partir des intérêts individuels, est particulièrement étudiée [27] et donne lieu à des développements mathématiques sophistiqués.

2- L'approche par *opacité* prend en quelque sorte le point de vue inverse. Elle considère que l'appartenance sociale existe *avant* que les calculs individuels soient formulés, et qu'un acteur ne peut pas connaître *a priori* la complexité de son environnement. La convention est donc une forme d'ajustement polarisant les comportements économiques individuels. Elle *permet* les calculs et les choix. Mais au lieu de considérer que les règles sociales sont des données d'environnement exogènes à l'économie, elle cherche à montrer qu'elles sont aussi des *conséquences* des comportements individuels (Walliser, 1985, Leibenstein, 1978). Elle propose d'articuler les comportements individuels autonomes et les règles de conduite socio-économiques, en analysant comment les uns et les autres se construisent mutuellement. Ainsi, elle tente de réunifier des préoccupations de l'économie et de la sociologie (Dupuy, 1989), en reprenant une longue tradition de la science économique illustrée par Weber, Marx, Pareto, Schumpeter, Keynes, ou Von Mises.

Les deux courants témoignent d'un désir de dépasser la mécanique de l'économie standard dont l'approche par les incitations ou la contractualisation généralisée conduit souvent à un béhaviorisme très éloigné de la réalité économique empirique. Ils proposent de rendre à l'économique sa dimension de science sociale en réaffirmant le rôle que jouent les règles communes dans la définition des pratiques économiques individuelles. Ils ne composent pourtant qu'un programme de recherche en cours, dont l'ambition est moins de révolutionner que d'enrichir la compréhension des mécanismes socio-économiques. Nous nous attacherons à décrire le second courant (opacité), sans doute le plus original et le plus prometteur, que nous allons présenter dans cet article, le premier relevant davantage d'une sous-rubrique de la théorie des jeux.

PRINCIPES ÉLÉMENTAIRES DE LA THÉORIE

Le terme *convention* est suffisamment polysémique pour qu'il soit nécessaire d'en donner une définition précise compatible avec une utilisation sérieuse en tant que concept d'analyse. On parlera de conventions pour désigner des systèmes de règles auxquelles les individus font référence lorsqu'ils justifient leurs comportements. Les conventions donnent du sens aux choix personnels. Ainsi les règles de la politesse sont *conventionnelles* et non contractuelles et on peut choisir d'agir en les observant ou non, mais toujours en référence à elles. La construction de ces règles, leurs significations, l'articulation entre elles et l'autonomie des acteurs, font l'objet de l'économie des conventions.

LA NOTION D'INCERTITUDE

La théorie des conventions maintient le principe de l'individualisme méthodologique. Elle considère donc le choix d'individus autonomes comme le point de départ de l'analyse économique. Elle s'intéresse néanmoins aux situations dans lesquelles les choix sont indécidables par le calcul, dites situation *d'incertitude*. A la suite de Knight [28], on oppose classiquement l'incertitude au risque. Lorsque l'agent ne connaît pas l'avenir mais peut le probabiliser, il prend un risque limité : l'acteur se situe dans un *état de confiance* quant à la poursuite des " règles du jeu " [29]. Par contre, il se trouvera en position d'*incertitude* lorsque rien ne l'autorise à penser que l'état futur du monde sera le même que celui dans lequel il décide aujourd'hui (Orléan, 1989). Cette incertitude a deux origines :

- soit l'incapacité de comparer les conséquences d'une décision avec une expérience passée identique; ainsi en est-il, chez Knight, de l'entrepreneur qui " invente " son futur;
- soit la décision ne prend de sens pour un individu qu'à la condition que les autres acteurs décident de manière identique, au même moment. Ainsi, pour le salarié d'une entreprise, augmenter ou diminuer son niveau d'effort n'est mesurable que par rapport à l'effort moyen, considéré comme normal par l'ensemble des salariés de la firme. Bien entendu, l'effort *moyen* dépend lui-même de l'effort de chacun (Leibenstein, 1976).

L'économie des conventions prend pour point de départ ce constat empirique : l'univers économique est rempli de situations d'incertitude radicale. Dans ces cas, l'intention n'a pas de référentiel dans le passé, ou le choix de chaque acteur est dépendant de celui des autres. On devrait conclure alors que les agents 1) soit sont inhibés par l'incertitude, donc incapables d'agir, 2) soit agissent " au hasard " et par une série d'essais-erreurs finissent par trouver des solutions. Pour éviter cette double absurdité logique et empirique, il faut introduire l'existence de règles collectives *permettant* les choix individuels.

QUAND LE MIMÉTISME EST RATIONNEL

Dans une situation d'incertitude, le choix rationnel de l'individu ne consiste pas à décider selon des critères correspondant à son propre goût, mais à découvrir comment les autres vont vraisemblablement décider, comme le montre la célèbre métaphore du concours photographique de Keynes [30]. Par choix, il aura tendance à *imiter* les comportements observés, ou, mieux, ceux qu'il suppose être " normaux " en pareil cas. Cette recherche de la référence normative (y compris pour en diverger) est le cœur du modèle conventionnaliste. Le mimétisme est un élément essentiel du comportement de l'acteur économique. Or, chacun se fondant sur la norme, l'état du monde finit par ressembler *effectivement* aux attentes des acteurs par un processus d'anticipations auto-réalisatrices (Orléan, 1989). L'imitation généralisée confirme à chaque individu que le mimétisme est une résolution

(27) Värneryd, 1993 ; Young, 1993 et de manière générale les travaux de l'Institut de Santa Fe ; en France, Boyer et Orléan *in* Orléan (ed.), 1994.
(28) F.H. Knight, *Risk,Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, 1921.
(29) J. M. Keynes, *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, 1963, p. 163 et svtes.
(30) Keynes, *op. cit.*, voir le chapitre 12. La métaphore de Keynes est la suivante : un prix spécial est attribué au membre du jury d'un concours de beauté qui a voté pour la jeune fille ayant remporté finalement le concours. Il s'agit de choisir alors non pas la plus belle des postulantes selon le goût de chacun, mais celle susceptible de remporter le plus de suffrages des autres.

de problèmes indécidables par nature. Ainsi se résument les deux pôles de la théorie conventionnaliste : à une extrémité, l'individu est autonome et libre, mais il doit imiter les autres pour se sortir d'une situation d'incertitude. A l'autre extrémité, des conventions sociales existent par l'adhésion consentie de chacun et, en retour, donnent du sens à leurs calculs individuels. Par exemple, les règles de la politesse sont de nature conventionnelle, mais elles existent d'autant plus que chacun y souscrit - ce qui n'empêche pas la possibilité de les voir évoluer, ou, pour un individu, de ne pas les respecter. En faisant de la convention une conséquence de l'indépendance décisionnelle des individus, la théorie des conventions rend l'existence de règles endogènes à l'économique. Il est désormais possible de comprendre les jeux économiques, en s'intéressant aux choix de conventions, normalisées et normalisantes, auxquelles leurs décisions font référence, et à la modification de celles-ci que des comportements divergents peuvent impliquer. Règles collectives et calculs individuels sont les deux faces d'une même pièce.

STABILITÉ ET CONVICTION PARTAGÉE

Le mimétisme réel ou anticipé d'un comportement ne suffit pas pour définir une convention. Deux caractéristiques doivent être observées pour que la convention existe comme une structure collective de règles comportementales. L'une concerne le pôle *convention*, l'autre le pôle *individu* de la théorie.

1- Une convention est une *régularité*. Elle s'impose de manière récurrente et systématique pour régler un problème d'incertitude donné. Il ne s'agit donc pas d'une solution locale et isolée dans le temps. On distinguera ainsi les conventions des effets d'imitation dits " effets de paniques "[31]. La convention n'est pas un événement, c'est une procédure de résolution de problèmes au sens de Simon, connue avant que le problème ne se pose et systématiquement applicable. Par exemple, un engouement pour une mode vestimentaire n'est pas une convention ; mais le rôle des acteurs (créateurs, journalistes, stylistes, mannequins, etc.) et les procédures matérielles (défilés, catalogues, affiches, interviews) qui le définissent, le font émerger et lui donnent du sens, relèvent d'une convention économique.

2- Les individus doivent être *convaincus*. La convention cristallise des comportements d'imitation de façon telle que chaque individu croit en l'existence de la convention comme règle " normale ", en dehors de sa propre adhésion. Il croit en la généralisation du comportement mimétique. La notion de conviction est donc essentielle. Elle introduit dans la micro-économie réputée concerner des " têtes froides ", la *croyance* comme un élément crucial pour comprendre les comportements. On a pu parler d'une " économie de la conviction " (Gomez, 1995). En ce sens, elle peut permettre de sortir les modèles économiques de la manipulation d'individus super-calculateurs. Elle s'intéresse moins à la " rationalité substantive " des individus, supposée d'application universelle, qu'à la *rationalisation* de leurs actions par référence à des conventions communes [32]. Le calcul individuel ne peut être considéré comme un algorithme " transcendantal " sans référence avec le partage de croyances communes.

L'économie des conventions permet, de ce fait, de se dégager d'un dilemme méthodologique un peu vain qui conduit à définir soit des individus totalement rationnels de manière " substantielle " d'une part, soit des fous irrationnels ou sans libre-arbitre de l'autre. L'alternative simpliste est ici dépassée : ce sont les rationalisations plutôt que les rationalités qui intéressent les conventionnalistes. Les conventions permettent de *justifier* des choix, de leur donner une raison. Elles procurent un " dispositif cognitif collectif " (Favereau, 1989), un " corps de connaissance " (Orléan, 1989), un " contexte commun d'interprétation " (Salais, 1994). Inversement, les faisceaux de règles se construisent parce que les individus les adoptent et que les choix s'y conforment. Cette dialectique définit la rationalité comme la " raison sociale " d'un système socio-économique dans lequel s'inscrit celle de chaque individu qui le compose.

UNE DÉFINITION AXIOMATIQUE

Les propriétés des conventions relèvent d'autre chose que d'une simple observation socio-économique. Elles permettent de définir un concept d'analyse et de construire sur cette base la modélisation de phénomènes économiques. Aussi est-il indispensable de définir strictement le contenu du concept, de manière à éviter les dérives de son utilisation. En reprenant les travaux de Lewis (1969), la littérature conventionnaliste contemporaine établit l'existence d'une convention si la définition suivante est vérifiée :

1- Une convention apparaît dans une situation *d'incertitude* dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population. Ce contexte rend le mimétisme rationnel.

2- Une convention est une *régularité*. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.

3- Une convention est une conviction partagée. Cinq critères, dits " conditions de Lewis ", permettent de le vérifier :
   1- Chacun se conforme à la convention.
   2- Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.
   3- Chacun préfère une conformité générale à moins que générale.
   4- Il existe au moins une autre régularité alternative.
   5- Ces quatre premières conditions sont " common knowledge ".

(31) Pour un exposé stimulant de la notion voir J.P. Dupuy, *La panique*, Coll. «Les empêcheurs de penser en rond», Delagrange, 1991. Un exemple canonique d'effet de panique est donné lorsqu'un incendie se déclare dans une pièce pleine de monde alors qu'il n'existe qu'une issue non visible de la plupart. On constate que, de proche en proche, par mimétisme rationnel, les agents finissent par trouver l'issue, chacun imitant son plus proche voisin jusqu'à celui qui se trouve près de la sortie. On ne peut néanmoins parler de convention, car cette solution n'est pas une donnée implicite, mais un comportement collectif spontané *non régulier*. C'est donc un «événement». Et, en effet, la panique peut tout aussi bien conduire à un échec tragique qu'à un succès.

(32) Voir également dans cette Encyclopédie l'article de O. Favereau, «Rationalité».

Cette définition permet de distinguer le concept de convention du contrat et de l'obligation réglementaire.

- Le contrat suppose une entente inter-subjective entre des partenaires. Y compris s'il est implicite, il renvoie à une justification juridique de la relation qui s'établit, avec la contrainte d'un *engagement*. La convention ne repose que sur la conviction quant au comportement " normal " d'autrui.

- L'obligation réglementaire (au sens de loi) est une formalisation particulière des comportements à observer. Elle est un outil parmi d'autres, permettant d'orienter des types de conduite, qu'elle ne garantit pas. La convention est un " faisceau de règles " qui peut comprendre des obligations réglementaires, mais aussi des discours, des connaissances, des croyances, et des conditions matérielles définissant les contacts entre ses adopteurs, etc., tout un système qui construit la conviction. La loi elle-même ne s'impose jamais que si elle appartient à ce système et est acceptée en cohérence avec lui. C'est la combinaison d'un ensemble d'éléments composant la convention qui explique l'adoption ou la défection à son encontre, comme nous le montrerons dans la suite de cet article.

UN RENOUVELLEMENT DE LA THÉORIE ÉCONOMIQUE DE L'INFORMATION

Un point capital résulte de la définition précédente : une convention n'existe qu'en tant que conviction partagée sur son existence. Sa qualité essentielle réside donc dans sa capacité à convaincre de sa généralisation. Encore faut-il expliciter comment chaque individu *est censé savoir* que les autres adoptent la convention. L'économie des conventions permet un renouvellement de la théorie de l'information nécessaire aux acteurs de l'économie. Elle inspire les recherches sur les moyens par lesquels s'établissent concrètement les chemins de la conviction quant à l'existence d'une convention. Elle traite celle-ci comme un générateur d'information à l'encontre des agents économiques. Plutôt que d'imaginer un mode dans lequel chaque acteur doit chercher des informations sur tous les comportements individuels, elle montre qu'il suffit à l'acteur de vérifier l'existence de la convention pour être assuré de comportements " normaux ", et définir son propre choix.

Aussi une convention ne peut être simplement une croyance inscrite dans les *psychés*. Il faut qu'elle se matérialise dans le réel, qu'elle procure concrètement la preuve de l'imitation généralisée pour que l'individu l'adopte. Nous progresserons dans la description du concept en montrant alors 1) en quoi il doit être pensé comme un générateur d'information ; 2) comment il est possible de décrire la convention comme une structure matérielle possédant sa propre autonomie de comportement et sa dynamique.

LA CONVENTION : UN GÉNÉRATEUR D'INFORMATION

Un système d'information

Qu'est-ce qui assure à l'agent que le mimétisme rationnel est opéré par les *autres* agents ? La question de sa conviction, et donc de l'adoption qui s'en suit, se trouve ainsi posée : doutant des *comportements des autres*, l'agent ne l'adopte pas et de proche en proche, la convention n'existe pas. Inversement, dire qu'il est convaincu signifie qu'il possède suffisamment d'informations pour lui assurer que les autres agiront de manière " normale ", dans le sens de la convention. On peut redéfinir la convention comme un système générant une information sur l'identité de comportement de chacun de ceux qui reçoivent l'information (Gomez, 1994). De cette manière, les individus n'ont pas à vérifier que tous les autres membres du groupe obéissent aux règles conventionnelles. Il leur suffit d'analyser l'information émise par la seule structure conventionnelle. Cette hypothèse simplifie grandement l'économie de l'information, et dispense la micro-économie de décrire une " économie de babouins " (voir les travaux de Latour [33]), où, comme dans toutes les sociétés animales, les individus doivent tester en permanence le comportement des autres. Entre les acteurs humains, les conventions polarisent leur recherche d'information et permettent, grâce à cette économie de moyens, la construction d'une société humaine compliquée.

Sur cette base, il est possible de définir l'adhésion d'un individu à une convention comme dépendante de l'information qu'il possède (et peut traiter) sur elle. Que lui dit cette information ? Que les autres sont supposés adopter la convention, qui constitue, par conséquent, la " normalité ". Que signifie alors être convaincu ? Recevoir une information suffisamment claire, cohérente de la part de la convention, pour rassurer quant à sa généralisation et, par conséquent, emporter l'adoption individuelle. Grâce à ce traitement, la convention cesse d'être un concept général pour devenir un processus concret de traitement d'information, et l'analyse de son contenu revient à celle de la manière dont elle véhicule des informations.

Comment s'organise la génération d'information dans la convention ? Les canaux d'information comme leur contenu, les répétitions comme les espaces laissés à l'interprétation, les signaux comme les textes, sont les manifestations visibles d'un système de conviction et donc de comportements partagés. La convention se concrétise par un réseau d'informations. En suivant Boltanski et Thévenot [34], il est possible de classer les informations en deux catégories.

La première est composée de messages explicites, destinés à informer les individus sur le but, la composition, le sens de la convention, ce à quoi elle sert, ce qu'elle résout, qui l'adopte. C'est son *énoncé*. La seconde s'intéresse à la manière par laquelle l'information est véhiculée entre les adopteurs, les objets, les machines et les relations qui sont mises en œuvre. Le principe est proche des

(33) B. Latour, «Une sociologie sans objet : Remarques sur l'interobjectivité», *Sociologie du travail*, 4/94, pp. 587-607, 1994. B. Latour et S. Strum, The meaning of social from baboons to humans, *Information en Sciences sociales*, 26, 1987, p. 785-802. La lecture de cet auteur est indispensable pour percevoir les conventions comme des «objets techniques» entre les individus. Voir B. Latour, *Aramis*, La Découverte, 1991.

(34) L. Boltanski, et L. Thévenot, *Les économies de la Grandeur*, Cahier du centre d'étude pour l'emploi, PUF, 1987. L. Boltanski et L. Thévenot, (éds), *Justesse et justice dans le travail*, Cahier du Cee, série Protée, Paris, Cee-PUF. 1989. Thévenot est contributeur aux synthèses de 1989 et 1994.

réseaux technico-économiques de Callon et Latour. Les modalités de cette mise en relation constituent un *dispositif matériel* caractérisant la convention.

Une convention est à la fois énoncée par des codes, des textes, des signaux et transmise par des canaux, des flux, des mécanismes. Elle possède donc une véritable *morphologie* (pour une analyse détaillée, Gomez, 1994, chapitre 4).

La complexité caractéristique du système informationnel.

En considérant la convention comme un système d'information entre les acteurs, il est possible de l'analyser dans les termes de la Théorie du système général [35]. Une convention est composée de signaux. Classiquement, on peut dire qu'un signal contribue à diminuer ou accroître la complexité du système.

Il la diminue, s'il répète un signal déjà émis. Ainsi, plus une convention répète les mêmes messages, plus sa complexité est faible. En tant que faisceau de règles, elle contient peu d'énoncés et les reproduit systématiquement. Un exemple : si on considère le marché comme une convention particulière entre les participants, la règle du " laisser-faire " avancée comme loi de comportement systématique, caractérise cette convention peu complexe.

Il l'augmente si, au contraire, le signal donne une information supplémentaire, qui éclaire une situation précise dans laquelle se trouvent les adopteurs. La convention se complexifie par ce nouveau message. Elle apporte sur le comportement des acteurs une information plus spécifique pour une circonstance spécifique. La convention de politesse est un exemple de système d'information très complexe, instituant de nombreux comportements à observer selon les situations sociales.

Dans les deux cas, la quantité de signaux émis, donc la *quantité* d'information obtenue sur l'existence d'une convention, est la même. C'est la *redondance* des signaux qui change et qui définit la *complexité* de la convention [36]. Par conséquent, chaque convention peut être caractérisée par son niveau de *complexité*. Cela permet d'une part, d'introduire une mesure de comparaison absolue entre deux conventions ayant le même objet ; d'autre part; d'analyser l'évolution d'une convention donnée en fonction de celle de sa complexité. La convention cesse définitivement d'être un concept global pour devenir un système concret de signes, caractérisé selon la complexité informationnelle qu'il véhicule.

ELÉMENTS DE DYNAMIQUE DES CONVENTIONS

Comment évoluent les conventions ? Il est aisé de déduire de l'ensemble des principes précédents une analyse de la dynamique des conventions. Il suffit de faire le lien entre la " qualité " de l'information émise et la conviction des individus quant à son existence. Par " qualité " de l'information, il faut entendre en quoi les signaux émis par la convention sont contradictoires ou cohérents entre eux. Deux éléments alors vont fonder l'analyse de l'évolution des conventions : le principe de cohérence et le principe de suspicion.

Le principe de cohérence

La complexité qualifie l'état du système d'information qu'est la convention. Si on analyse les messages et les techniques qui la composent, il est possible d'affirmer que deux signaux (ou deux techniques de transfert d'information) sont en *cohérence* s'ils tendent soit à augmenter, soit à diminuer la complexité de la convention. De ce fait, ils n'émettent pas d'informations opposées qui brouilleraient les observations des adopteurs, les conduisant à analyser les situations selon une convention tantôt plus simple, tantôt plus complexe. On en déduit qu'une convention emporte d'autant plus la conviction des individus que sa cohérence est forte.

Le principe de suspicion

Une convention, n'est pas isolée : elle n'est qu'une régularité de comportement parmi d'autres (voir ci-dessus, la quatrième condition de Lewis). Elle peut être suspectée et les acteurs peuvent adopter *une autre* convention, si celle-ci leur paraît plus cohérente, donc plus convaincante. Le point essentiel est, par conséquent, le caractère convaincant ou non de la convention *relativement à convention alternative*. Si l'on fait l'hypothèse (classique en analyse de système) qu'une convention obéit au principe élémentaire de sa propre conservation, il est possible de conclure qu'une convention donnée doit tendre à la maximisation de sa cohérence *relative*. On voit alors se modifier ses signaux, de manière à diminuer les contradictions qui l'habitent. Ce faisant, elle augmente sa cohérence et, avec elle, sa capacité de conviction relativement à une convention alternative ; ou bien, faute d'adaptation rapide, elle disparaît, remplacée par une convention nouvelle plus convaincante pour résoudre, de manière différente, le même problème d'incertitude radicale.

Par ces moyens, déduits très simplement de l'hypothèse initiale (une convention est un système d'information sur les comportements individuels supposés), la théorie des conventions est munie d'une grille de lecture permettant une analyse dynamique. Les conventions ne sont donc pas des données exogènes à l'économie. La variation des messages, des signaux et des règles, la cohérence des discours et des moyens d'information, etc., contribuent à les maintenir ou non comme opérateurs de conviction, et donc à orienter ou non les comportements individuels vers l'adhésion à la " norme ". L'évolution des conventions promet alors un champ de recherche nouveau et stimulant (Orléan et Boyer, 1992).

Cet exposé très synthétique du traitement de la convention comme système d'information permet de laisser apparaître en quoi la théorie des conventions renouvelle le traitement de l'information

(35) J.-L. Le Moigne, *Théorie du système général. Théorie de la modélisation*, 2e éd, PUF, 1984. J.-L. Le Moigne, «Les règles du jeu de la modélisation systémique», *Revue Internationale de Systémique*, 1981, p. 1158 -1178.
J.-L. Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1990. Voir Gomez 1994 et l'article «Théories de l'information» dans cette Encyclopédie.

(36) On sait que la redondance de l'information est une fonction inverse de la complexité d'un système. Ainsi, à quantité de mots donnée, un livre répétant le même mot est peu complexe, son signal étant très redondant. Par contre, un livre ne répétant jamais le même mot est d'une complexité maximum, et d'une redondance nulle.

dans l'analyse économique. La convention concrétise l'information par des signaux qui suffisent pour assurer à chaque agent que les autres se comportent " normalement ". Sa structure et son évolution sont donc, pour le chercheur en économie comme pour le chercheur en gestion, d'une importance nouvelle et cruciale.

PERSPECTIVES OUVERTES AUX DISCIPLINES DU MANAGEMENT PAR LA THÉORIE DES CONVENTIONS

En donnant aux formes d'accords collectifs un cadre reposant sur la conviction et la norme, la théorie des conventions procure une alternative à la théorie contractualiste des choix (théories de l'agence, des droits de propriété et des coûts de transaction), dominante aujourd'hui en économie et en gestion, et que l'on peut globalement qualifier de " théorie libérale ". A la différence des options défendues par celle-ci, on ne considère pas l'information comme un flux engageant chaque agent relativement à tous les autres, dans d'innombrables calculs et relations contractuelles réciproques, modèle rapidement inutilisable pour les disciplines de gestion. La convention informe, en premier lieu, de ce qui est l'accord commun, la norme à partir de laquelle le calcul prend son sens. Ainsi, grâce au concept de *convention*, il est possible de formaliser les interactions firme-marché sur la base de convictions partagées entre les clients et les fournisseurs quant aux devoirs et aux connaissances professionnelles de l'entreprise (Marion et Gomez, 1992; Eymard Duvernay, 1994). De la même manière, l'entreprise peut se définir comme une " convention d'effort " ou une combinaison de conventions de travail (Leibenstein 1976, 1978, 1982, 1987; Salais, 1989, 1991, 1994), qui assurent la cohésion de ses membres autour de convictions communes sur les performances à atteindre. Deux types de travaux peuvent alors s'inscrire dans l'inspiration conventionnaliste.

1- Ceux qui cherchent à repérer *de manière empirique* les conventions de référence à partir desquelles les acteurs économiques prennent des décisions. Il s'agit d'une approche *nominaliste*, qui s'intéresse aux *pratiques*, par exemple, celles que mettent en évidence les conventions de financement bancaires (Rivaud-Danset et Salais, 1992). Il est alors possible d'enrichir la description et la compréhension objective de l'entreprise et de ses marchés. Il s'agit de en montrer comment les modes de gestion utilisent des conventions, et en quoi ils participent à accroître ou à diminuer leur cohérence. Un champ très vaste de recherches empiriques s'ouvre dans cette direction, notamment en marketing (Marion et Gomez, 1992). On peut montrer comment la fonction marketing participe à la construction de conventions, par quelles techniques elle le fait et selon quels principes elle les rend convaincantes. La " marque " peut être particulièrement analysée de ce point de vue, puisqu'elle résume les croyances implicitement partagées entre clients et fournisseurs d'un produit. Ces travaux contribuent à améliorer la connaissance des logiques de conviction et font se rejoindre l'analyse économique et l'analyse sociologique des comportements individuels.

2- Ceux dont l'objectif consiste à *décrypter* les comportements observés en dehors de la fiction contractualiste. L'approche est alors *modélisatrice* et s'intéresse aux représentations de l'entreprise et de ses marchés. Elle manipule les conventions, en tant qu'outils de lecture de la réalité socio-économique. Elle apporte une alternative aux théories du contrat en mettant en exergue la *conviction* des acteurs plutôt que leur calcul, pour comprendre l'émergence et l'évolution de modes de coordination économique comme les marchés et les entreprises. De manière non exhaustive, il est possible de repérer ainsi quelques pistes d'utilisation possible de la théorie.

- Donner une logique théorique aux propos parfois vagues des approches culturalistes, qu'il s'agisse de culture d'entreprise ou de culture nationale. La convention est un concept universel, falsifiable en tant que tel, et non un mode de description *ad hoc* des idiosyncrasies locales. De manière générale, elle donne un fondement théorique à la prise en compte des efficiences économiques consécutives à la force des communautés sociales (les X-efficiences chez Leibenstein).
- Apporter au management stratégique une grille de lecture conceptuelle. Le postulat est que les conventions trament les marchés et les entreprises. La théorie des conventions peut expliquer comment l'utilisation des règles, ou au contraire leur remise en cause, contribue au succès ou à l'échec d'une stratégie. Les modèles sur la différenciation, qui sont au cœur du management stratégique, peuvent s'inspirer de cette approche et exploiter la signification de stratégies d'alignement ou de rupture conventionnelle.
- Enfin, proposer une redéfinition théorique de la notion de performance [37]. L'opposition entre efficacité et efficience est cruciale pour comprendre le management et la stratégie des entreprises [38]. Si les disciplines de gestion savent exploiter la première en faisant référence au niveau de coûts et de profit, elles ont du mal à expliciter les fondements de la seconde. La théorie des conventions pourrait constituer une importante avancée conceptuelle en décrivant la construction sociale de l'efficience. Une logique conventionnelle, fondée sur la conviction des acteurs, précise les efforts à réaliser, les implications, le rôle de chacun, ce qui est considéré comme sur ou sous-productif, etc. La performance s'inscrit alors dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre. Comme système d'information, elle énonce les mesures qui étalonnent les efforts, les contrôles à observer et finalement, ce qui doit être considéré comme des coûts. L'efficience et a fortiori l'efficacité sont relatives à la convention d'effort caractéristique de la firme (Leibenstein, op. cit.; Gomez, 1994).

Qu'elle soit nominaliste pour décrire des pratiques ou modélisatrice pour éclairer des logiques de référence, l'économie des conventions peut ainsi apporter aux disciplines de la gestion un mode de raisonnement et des grilles de lecture assurant moins une révolution qu'un approfondissement conceptuel de phénomènes

(37) Voir dans cette Encyclopédie l'article de M. Marmuse, «Performance».
(38) L'efficacité est une performance relative à un objectif déjà défini, alors que l'efficience concerne la définition d'un objectif performant. Voir Lemoigne, *op. cit.*, 1990

que les gestionnaires connaissent et décrivent par ailleurs, souvent en dehors de toute référence théorique.

⋆
⋆ ⋆

La théorie des conventions est jeune et, de la jeunesse, elle possède certains défauts, mais elle permet quelques espoirs. Elle autorise ainsi des travaux originaux sur les règles en stratégie, les modalités d'implication au travail, le sentiment d'appartenance, etc., naguère réputés relevant du champ de la sociologie et qui, à présent, peuvent être considérés comme des éléments d'analyse économique à part entière. Pour le spécialiste des disciplines de la gestion, il s'agit d'une ambition de synthèse socio-économique qui ne peut le laisser indifférent. Le rôle attribué à la *conviction*, au mimétisme et aux ajustements privés par rapport aux " normes " conventionnelles, contribue à faire de l'individu économique conventionnaliste, un être profondément socialisé, mais qui ne perd rien de sa liberté d'entreprendre, de calculer y compris pour tricher. La liberté est compatible avec l'appartenance sociale, la conviction fait office de ciment, sans rendre nécessaire la signature de contrats innombrables. Les perspectives ouvertes par la dynamique des conventions sont sans doute les plus fascinantes, mais aussi les plus difficiles à exploiter. Elles ouvrent à la compréhension de l'évolution des organisations, composée d'ajustements conventionnels en modification permanente.

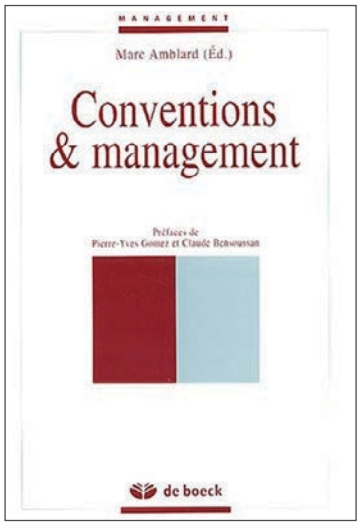
Néanmoins, cette nouvelle école ne remplira réellement ses promesses que si elle prend la peine de formaliser précisément son système, de manière à réduire l'usage de ses concepts à des fonctions logiques claires. Elle évitera alors la dérive globaliste qui la menace et qui consiste à utiliser ses outils et ses résultats soit de manière triviale, soit sans souci de cohérence sémantique entre les différents travaux. Les prochaines années montreront si elle arrive ainsi à canaliser, dans un corpus stabilisé, les riches mouvements qui la composent.

Références

- Collectif, " L'économie des conventions ", *Revue Economique*, n°2, mars 1989.
- Dupuy J.P., " Convention et Common Knowledge ", *in* Collectif 1989 p. 361-400.
- Eymard Duvernay F., " Convention de qualité et forme de coordination ", *in* Collectif 1989, p. 329-359.
- Eymard Duvernay F., " Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens ", *in* Orléan (éd.), 1994.
- Favereau O., " Marché interne / marché externe ", *in* Collectif 1989, p. 273 - 328.
- Favereau O., " Organisations et marchés ", *Revue Française d'Economie*, 1989 ,Vol. 40, n°2.
- Favereau O., " Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes ", *in* Orléan (éd.), 1994.
- Gomez P.-Y., *Qualité et Théorie des Conventions*, Economica, 1994.
- Gomez P.-Y., " Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste ", *Revue Française d'Economie*, octobre, 1995.
- Leibenstein H., *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics*, Cambridge, Harvard University Press, 1976.
- Leibenstein H., " On Basic Proposition on X-Efficiency ", *American Economic Review*, Vol. 68, n°2, 1978, p.328-334.
- Leibenstein H., "The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity ", *American Economic Review*, Vol. 72 n°2, 1982, p. 92-97.
- Leibenstein H., *Inside the firm: The Inefficiency of Hierarchy*, Cambridge, Harvard University Press, 1987.
- Marion G. et Gomez P.-Y., " J'en ai rêvé, Sony l'a fait : marketing et convention ", *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, mars 1992.
- Oechssler J., *Competition among Conventions*, Mimeo, Department of Economics, Columbia University, December, 1993.
- Orléan A., " Pour une approche cognitive des conventions économiques ", *in* Collectif 1989, p. 241-72.
- Orléan A., " Logique walrasienne et incertitude qualitative ", *Economie et sociétés*, Série OEconomia, n°14, janvier 1991, pp. 137-160.
- Orléan A. (éd.), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994.
- Rivaud-Danset D. et Salais R., " Les conventions de financement des entreprises ", *Revue française d'économie*, Vol. 7, Automne 1992.
- Salais R., " L'analyse économique des conventions de travail ", *in* Collectif 1989 p. 199-240.
- Salais R., " Flexibilité et conventions de travail ", *Economie Appliquée*, n°2, 1991.
- Salais R., " Incertitude et conventions de travail : des produits aux conventions ", *in* Orléan (éd.), 1994.
- Salais R. et Thévenot L. (eds), *Le travail, marchés, règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, 1986.
- Schelling T. C., *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, New York, 1978.
- Schelling T.C., *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press 1977.
- Värneryd K., " Communication, Complexity and the Evolutionary Stability ", Center for Economic Research, Discussion paper, Titburg University, n°9313, 1993, 14 p.
- Walliser B., *Anticipations, équilibres et rationalité économique*, Paris, Calmann-Lévy, 1985.
- Young P., " The Evolution of Conventions ", *Econometrica*, 61, 1993, 57-84.

PARTIE 3 :

EXTENSIONS PRATIQUES ET CRITIQUES



CHAPITRE 10

RECHERCHE EN ACTION : PROPOSITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES POUR L'ANALYSE CONVENTIONNALISTE

Pierre-Yves GOMEZ

Conventions & management, Editions De Boeck 2003, p. 257-275

Les chapitres précédents en sont témoins, l'approche d'une situation de gestion par les conventions constitue indéniablement un outil novateur et efficace. Toutefois, devant l'accroissement et la diversité de ces recherches en action, une question essentielle doit être maintenant posée : le modèle conventionnaliste réclame-t-il des approches méthodologiques spécifiques ?

Si on entend par là qu'il utiliserait des méthodes d'analyse *ad hoc*, la réponse est négative. Utilisant ce modèle, le chercheur conventionnaliste manipule les outils qualitatifs et quantitatifs propres aux sciences humaines (Bourdieu *et al*. 1983) pour assurer la preuve des hypothèses qu'il avance.

Néanmoins, la méthodologie d'analyse des situations de gestion à partir du point de vue conventionnaliste mérite d'être précisée, notamment lorsqu'elle s'appuie sur l'observation d'un terrain empirique [(39)]. Il se pose en effet trois difficultés majeures au chercheur qui s'inscrit dans une telle recherche.

1. Peut-on *révéler* une convention ? Une convention est la partie *nécessairement* non rationalisée d'une relation sociale, posant les règles qui permettent la rationalisation individuelle. Par nature, on ne peut donc échapper aux " trous noirs " rationnels qui fondent toute convention (Gomez et Jones 2000). Que peut signifier, dans ce cas, le travail du chercheur qui donnerait à voir le cœur des conventions sur lesquelles reposent les comportements dans les organisations ?

2. Doit-on décrire *toute* la convention à laquelle on se réfère ? Une convention peut être analysée selon sa " morphologie " (Gomez 1994, 1996). Doit-on déployer extensivement cet outil lors d'une recherche en action ?

3. Quelle est la bonne *échelle* d'analyse ? Une organisation peut comprendre différents groupes qui, à des échelles différentes, adoptent des conventions et font référence à elles : une équipe dans un atelier, un atelier dans une usine, une usine dans un groupe. Comment justifier le choix d'un niveau d'analyse plutôt qu'un autre ?

Ces questions ne sont pas propres à l'approche conventionnaliste des situations ; elles sont néanmoins particulièrement exacerbées par cette approche, dans la mesure où l'implicite, le non-révélé est le centre de gravité de la construction des conventions. Il semble s'établir un paradoxe entre la définition de la convention et son traitement par le chercheur.

Les réponses que je suggère ici à ces questions sont nécessairement incomplètes. Elles témoignent de ma dette envers l'œuvre de J.-L. Le Moigne (Le Moigne 1990, 1994a, 1994b). Elles reposent sur mes propres travaux d'analyse dont je citerai quelques illustrations. L'effort d'une communauté de chercheurs se révèle nécessaire pour affiner les différentes réponses en fonction des situations traitées. Je me propose d'évoquer des lignes directrices d'un positionnement méthodologique (1.), en précisant le rôle du chercheur conventionnaliste dans la " cristallisation analytique " relative à toute recherche de ce type. Dans un second temps je propose les linéaments de ce que pourrait être une démarche méthodologique qui se fonde sur le modèle conventionnaliste lorsqu'elle porte sur une situation de gestion empirique (2.).

(39) Lorsque les termes ne sont pas précisés, on entendra donc toujours recherche à partir d'un terrain d'observation, une situation de gestion impliquant que l'information du chercheur est tirée de la rencontre des acteurs en situation dont il est chargé d'interpréter le contenu et sur laquelle son intervention peut avoir un effet, selon le principe de la *research action* de Llewin. Pour ne pas discuter ici les différences parfois subtiles et sans doute nécessaires entre recherche clinique, recherche-action, recherche de terrain, ou recherche empirique, je me contenterai de parler de « recherche en action ».

QUELQUES PRÉCISIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES : DÉMARCHE CONVENTIONNALISTE ET CRISTALLISATION ANALYTIQUE

Notion de cristallisation analytique

Ce que nous observons en tant que chercheur " de terrain ", nous l'appelons, avec Girin 1990, une " situation de gestion ". Elle existe en dehors de la présence de l'observateur-chercheur, mais se *cristallise* par son action de recherche. Comme, dans un tout autre domaine, la physique quantique nous a appris à le penser, l'intervention d'un observateur *réalise* une certaine configuration socio-économique (un *enactment* au sens de Weick 1989). Pour qu'une situation de gestion soit perceptible comme telle, il faut donc qu'elle ait un observateur. Cette remarque est triviale mais il s'agit d'en tirer toutes les conséquences :

1. Pour qu'il y ait observateur, il doit y avoir une situation observée, isolée et *reconnue* comme telle. L'un et l'autre se co-définissent. On n'est pas chercheur " en soi ", on est toujours chercheur " en situation ".

2. Pour qu'il ait intervention de l'observateur, il faut qu'il existe une demande sociale produite par un mandataire : une entreprise, un corps constitué dans l'entreprise ou la communauté académique. La situation dans laquelle s'inscrit la recherche est aussi définie par la nature de ce mandataire, son attente, l'angle qu'il propose d'observer, la restitution qu'il est prêt en entendre. La recherche ne peut se prévaloir sans naïveté d'une objectivité ou d'une pureté sans limite : elle est contextualisée dans un espace culturel, politique et humain. Ceci est vrai même lorsque le mandataire de la recherche est la communauté académique, qui a ses règles, son langage, ses modes et ses réseaux de publication.

Appelons *cristallisation analytique* la conjonction d'un observateur chercheur accepté comme tel (Devereux 1980), d'une situation de gestion (Girin 1990) et d'un mandataire. Cette cristallisation est fondamentale au sens propre et doit se trouver présentée, à notre sens, au début de tout travail de recherche pour établir clairement de quelle cristallisation analytique le chercheur se trouve partie prenante, qui le mandate, pour quelle attente.

Le double rôle du chercheur

Le chercheur en gestion exerce alors un double rôle. D'une part, il fait émerger une *cristallisation* analytique, conséquence de sa présence en tant que chercheur. De la façon dont celle-ci se réalise dépend une part des analyses ou interprétations qu'il tirera. Il n'est donc pas sans conséquence qu'il soit repéré ou non comme institutionnaliste, théoricien des ressources ou conventionnaliste. Le lieu *d'où il parle* est constitutif de la situation analytique dans laquelle il est plongé, des informations qui lui seront communiquées, de la manière de les traiter comme de l'écoute dont il sera favorisé.

D'autre part, il fait émerger un *savoir* sur la situation de gestion. Ce savoir est rendu possible par la congruence des intentions du mandataire, des témoignages tirés des acteurs en situation de gestion et des représentations mobilisées par le chercheur. Ainsi, il existe différentes formes de rationalisation de la situation en compétition : celle du chercheur, celle du mandataire et celles des différents acteurs " en situation ". Le chercheur articule sa représentation à celle des autres de manière à donner à voir une interprétation qui *fasse sens* pour chacun d'eux, quand bien même ce n'est pas celle qu'ils s'étaient forgée initialement. Il y a donc une opération de *transformation* et il s'agit de comprendre comment des représentations finissent par s'harmoniser (y compris en maintenant leurs différences) pour constituer des conclusions partagées de recherche.

D'où l'on voit et d'où l'on parle : importance du modèle de référence

Le chercheur n'est pourtant pas un acteur comme les autres dans la cristallisation analytique. Il possède en effet, par le statut social qui le conduit à *intervenir*, non un savoir *supplémentaire* sur la situation de gestion (au contraire, il aurait tendance à en savoir moins que les autres) mais un savoir *complémentaire*. Celui-ci porte sur la logique qui conduit les acteurs *à rationaliser*, ce que j'ai appelé, après Michel Foucault, le système de rationalisation.
Alors que les acteurs rationalisent leurs comportements, le chercheur s'intéresse à la manière dont ils rationalisent leur rationalisation. Il se trouve ainsi en *décalage* dans la cristallisation analytique. Ce *décalage* lui permet d'assurer une *analyse*. Comment se réalise-t-il ?

Il existe une distinction fondamentale entre système de comportements rationalisables et système de rationalisation. L'un constate que des acteurs assurent des opérations de rationalisation différentes et que cela forme un système observable plus ou moins harmonieux ; le système de rationalisation suppose que tous les acteurs impliqués dans une même situation de gestion font référence implicitement à une connaissance commune, partagée, et que ce n'est que par rapport à ce système commun que les rationalisations des acteurs peuvent diverger. Le système de rationalisation permet l'existence d'une " communauté " sociale dans laquelle s'inscrivent des rationalisations effectives divergentes voire opposées. Le système de rationalisation c'est donc la *langue* commune alors que les rationalisations des acteurs composent des discours différents bien qu'ils se réfèrent à une même langue.

Un chercheur conventionnaliste s'intéresse spécifiquement au modèle de rationalisation commun, implicitement mobilisé par les acteurs. C'est ce modèle qu'il cherche à découvrir. De ce fait, il bénéficie du *décalage* dont nous parlions plus haut, par rapport aux acteurs qu'il observe : lorsqu'il les entend exposer leurs rationalisations de la situation de gestion dans laquelle ils sont plongés, il cherche à entendre au-delà des énoncés, la référence commune qui leur permet, malgré tout, de parler de *la même* chose.

Pour assurer ce décalage analytique, le chercheur utilise un modèle d'analyse dit " conventionnaliste " dont on a testé, par ailleurs, la robustesse logique (Gomez 1994, 1996). C'est le travail, en amont, des théoriciens des conventions. Le chercheur " en action " doit bien connaître ce modèle logique, non pas pour le déployer sur le terrain qu'il observe, mais pour se donner la possibilité d'entendre

ce que disent les acteurs. A l'opposé donc d'un placage théorique, il s'agit plutôt de laisser un espace pour le décalage analytique : le chercheur de terrain, écoute, repère, observe, enregistre et, en parallèle, conserve un modèle de référence en miroir qui propose des relations possibles entre les informations recueillies. Ce modèle agit comme un révélateur et un garde-fou puisqu'il permet aussi de limiter les conclusions obtenues dans le cadre de celles que ce modèle autorise.

Pertinence pratique du modèle conventionnaliste

Vient alors la question suivante : quand utiliser le modèle conventionnaliste comme outil efficace de distanciation analytique ? Il est indispensable de bien manier les hypothèses du modèle pour vérifier qu'elles sont en résonance avec la situation empirique observée. Il y a des *situations* pour lesquelles, en effet, le modèle conventionnaliste n'apporte rien. Il faut donc établir les symptômes empiriques déterminant un recours à une approche conventionnaliste plutôt qu'un autre. Ce que nous allons discuter dans les sections suivantes.

La crise conventionnelle

Le triangle mandataire / acteurs / chercheurs résume la " cristallisation analytique " initiale et permet d'observer deux niveaux simultanés :

1. La *situation* de gestion proprement dite, celle que les acteurs expérimentent au quotidien.
2. La *problématisation* de cette situation par le mandataire, les acteurs en situation et le chercheur lui-même.

L'intervention du chercheur est, nous l'avons dit, une conséquence de cette problématisation et conduit à une cristallisation analytique particulière : ce chercheur-là est appelé par ce mandataire-là à observer cette situation-là. En toute logique, nous pouvons déduire que la problématisation initiale du processus doit posséder certaines caractéristiques conduisant le chercheur à mobiliser préférentiellement le modèle conventionnaliste.

Emergence d'une crise conventionnelle

Le modèle conventionnaliste est fondé sur l'hypothèse suivante : des " évidences " (trous de rationalité), faisant système (les conventions), sont nécessaires pour éviter l'incertitude des acteurs. Par conséquent, lorsque le mandataire ou les acteurs en situation problématisent une situation de gestion de telle façon qu'un *doute* apparaît sur les " évidences " et les règles " normales ", le modèle conventionnaliste pourrait contribuer à la compréhension de cette situation.

Appelons *crise conventionnelle* le moment où un acteur (le mandataire) témoigne d'une incertitude *en dépit des conventions supposées réguler la situation de gestion*. Il met en avant des symptômes qu'il juge décisifs dans le contexte qu'il donne à étudier, et qui traduisent un doute par rapport au fonctionnement réputé *normal* de l'organisation. C'est cette articulation entre le normal et le symptôme qui doit guider la curiosité du chercheur.

Par exemple, mandaté par la direction de la formation d'un grand assureur, il m'avait été demandé d'aider à comprendre pourquoi les souscripteurs d'assurance incendie *n'étaient pas assez entrepreneurs* dans leurs analyses des risques clients. La façon de problématiser m'a conduit à l'intuition que la situation de gestion présentait les symptômes d'une *crise conventionnelle*. En effet, en temps " normal ", l'absence de comportements " entrepreneuriaux " serait plutôt interprétée comme une preuve du professionnalisme des souscripteurs car la prudence est une qualité essentielle dans le métier pour limiter le risque client. Elle est donc indispensable au bon fonctionnement de l'activité d'assurance. Tel qu'il était exposé, le problème (" *pourquoi ne sont-ils pas entrepreneurs ?* ") paraissait donc paradoxal et semblait le symptôme d'une crise plus profonde portant sur les représentations communes de ce que devait être le travail " normal " du souscripteur. Pour opérer la distanciation nécessaire à l'analyse, j'ai posé ma question de chercheur en inversant les termes : pourquoi les souscripteurs *devraient-ils* être entrepreneurs ? Ce renversement a permis de travailler sur la signification implicite des attentes comme symptôme d'une mise en cause de la convention d'effort de l'entreprise.

Symptôme de la crise : l'incertitude

De manière systématique, on peut donc définir une situation de gestion comme susceptible d'être éclairée par le modèle conventionnaliste lorsque les acteurs, mandataires ou en situation, soulignent avec insistance que " *ça ne marche pas* " comme cela *devrait marcher normalement*. " Normalement " est un mot qui raisonne souvent comme un signal d'alarme. Le propre d'une organisation est, en effet, que " *ça marche* ", et, dans le cas général, cela fonctionne de manière évidente, sans que l'on se pose de questions sur les conventions qui permettent ce fonctionnement. " C'est ainsi que les choses fonctionnent *normalement* " : disent les acteurs. Si une *incertitude* sur la manière d'agir se fait jour, c'est que les conventions ne jouent pas leur rôle. Ainsi, lorsque les choses *ne vont pas de soi*, des incohérences peuvent sans doute être décelées dans la convention : elles se traduisent par une problématisation symptomatique, portant sur un comportement jugé comme *déviant* par rapport à un comportement jugé comme *normal*. La dialectique déviant - normal, qui doit être réglée par la convention, devient symptomatique d'une incertitude, et en conséquence d'une crise conventionnelle.

Dans l'exemple précédent, le souscripteur ne prend pas de risque alors que, selon le mandataire, il devrait être entrepreneur. Dans un autre cas longitudinal, les commerciaux d'une banque n'utilisaient pas une base de données marketing très sophistiquée et pertinente pour exercer leur mission alors que, selon le mandataire, ils avaient été formés et devaient le faire; Ailleurs, j'ai été interpellé par le discours suivant du mandataire : tels agents de banque vendaient des SICAV alors qu'ils ne devraient pas le faire, etc.

Cette tension entre le normal et le déviant génère des symptômes communément repérables : discours témoignant d'insatisfaction,

de confusion des objectifs, de perte de repère d'évaluation ou de sens. Ecoutons ces discours, de manière empathique mais, loin de les prendre au premier degré sachons attendre qu'ils révèlent plus qu'ils ne disent. Au-delà de la douleur sociale qu'ils expriment, au détour d'entretiens, on voit le " normal " devenir pathologique, ce qui ne devrait pas être évoqué devenir la référence du questionnement ; on voit ainsi la *crise conventionnelle* se mettre au jour. C'est par rapport à ce " normal " trahi que l'incertitude se donne à entendre. Le chercheur peut alors utiliser cette fenêtre pour entrer dans les évidences conventionnelles qui permettent aux organisations de fonctionner.

LA POSITION DU CHERCHEUR DANS LE PROCESSUS D'EXTINCTION DE LA CRISE

Transfert et contre-transfert

Le chercheur utilisant le modèle conventionnaliste se trouve alors dans une situation singulière : il mobilise un modèle susceptible de mettre au jour les processus de rationalisation qui sont efficaces précisément parce qu'ils ne sont pas révélés comme tels. Posé ainsi, le problème est insoluble si on en reste à la vision d'une science positive et prométhéenne, cherchant à énoncer " la vérité " des situations observées. Cela supposerait, en effet, que le chercheur intervienne pour établir une vérité positive qui attendait son concours pour éclater. Or, dans un processus analytique de terrain, confronté à des acteurs concrets en difficulté, le chercheur en action utilisant le modèle conventionnaliste ressemble davantage au médecin ou au psychanalyste qu'au physicien. C'est ainsi en nous inspirant librement des méthodes freudiennes, de celles de Levi-Strauss 1973, et de Devereux 1980, que nous pouvons bâtir notre propre logique d'intervention empirique (voir sur ce sujet Masclef 1999).

Intervenant dans une situation de *crise conventionnelle*, le rôle du chercheur contribue à éteindre cette crise. A travers lui, s'opère d'abord un transfert puis un contre-transfert. Expliquons-nous.

Transfert : recueillir une ex-pression

Premier temps : le transfert d'incertitude. Les acteurs énoncent leur incertitude malgré la convention sur laquelle sont sensées se fonder leurs représentations et leurs actions. Ils attendent du chercheur qu'il prenne en charge cette incertitude. Par sa présence en effet, celui-ci est supposé (conventionnellement) pouvoir écouter, relier, interpréter, rendre compte, mettre du sens, de l'ordre. Les acteurs évoquent, échangent, confient : entendons bien que dans cette confidence, il n'y a pas que du transfert d'information, il y a aussi de la confiance (l'anglais *confidence*) quant au rôle que le chercheur pourrait jouer. Lui faire confiance, en l'occurrence se confier à lui, faire des confidences, c'est donc transférer sur lui la question de l'incertitude qui est au cœur de la crise conventionnelle. L'expression des acteurs est bien une forme d' ex–pression, un moyen de se sortir de la pression dans laquelle ils se trouvent.

Dans un deuxième temps : un *contre-transfert* est possible parce que le chercheur s'appuie sur un modèle analytique qui le maintient à distance des situations empiriques.

Contre-transfert : produire une interprétation

L'interprétation de la situation de gestion que le chercheur restitue aux acteurs aux mandataires (communauté scientifique ou entreprise) doit conduire à reconstituer une évidence conventionnelle. En révélant la crise, ses symptômes, ses contradictions, le chercheur propose un processus qui fait passer d'un constat portant sur les symptômes à un discours cohérent qui les met en relation. Les différents témoignages, informations, comportements observés, modes de rationalisation repérés sont reliés; un sens commun apparaît, paradoxalement fondé sur les divergences, les difficultés à se comprendre et à s'entendre. Mis en perspective, ces questionnements finissent par composer un tableau dans lequel chaque acteur peut, dès lors, se re-*situer*.

Tel est ici la fonction du chercheur : il déplace l'attention des acteurs du symptôme vers une *interprétation* possible, enracinée dans sa référence au modèle conventionnaliste. La recherche est aboutie, au sens où elle atteint une part de vérité, lorsqu'elle permet aux acteurs, à commencer par le mandataire, de se resituer pour retrouver alors le chemin des évidences conventionnelles. Il ne s'agit pas de décrire un convention mais de donner à voir de manière cohérente les points d'incohérence, et, finalement, une certaine logique dans l'incompréhension mutuelle. De surcroît, c'est-à-dire sans que cela constitue l'intention de la recherche, les acteurs peuvent trouver les moyens de recomposer une représentation commune des règles " normales " et de la convention qui les conduit à se *situer ensemble*.

Ainsi dans le cas de l'assureur précédemment évoqué les résultats ont permis de concilier la " vision " du métier de souscripteur que ne partageaient pas les différentes directions de la compagnie. Elle a contribué à la définition d'une politique de formation plus cohérente avec les représentations des souscripteurs eux-mêmes. Dans le cas de la banque confrontée à des comportements " anormaux " de ses commerciaux, la recherche a conduit à réorganiser partiellement la politique commerciale dans la région que nous avons analysée, pour réduire les incohérences dans la convention d'effort.

L'analyse conventionnaliste, parce qu'elle repose sur une crise initiale doit permettre, en fin de parcours, de donner à voir la crise comme *lieu commun* de tous les acteurs, et, comme conséquence, de leur offrir les moyens de reconstruire un être-ensemble conventionnel. Insistons sur le fait que ce résultat n'est pas le but mais seulement le fruit de la recherche. L'extinction de la crise conventionnelle ne peut pas être un objectif de recherche *per se*. Le chercheur n'est pas un guérisseur. Cette extinction est une conséquence ouverte par la restitution de la recherche, parce qu'elle fait référence aux structures profondes sur lesquelles se fondent les organisations.

Une conception cohérente du chercheur comme acteur parmi d'autres

Un tel point de vue peut sembler aller à l'encontre des postulats d'une science de gestion qui se sentirait porteuse des lumières d'une vérité objective. Il me semble pourtant cohérent avec le

rôle social du chercheur en gestion et de sa place modeste. Un tel chercheur est acteur parmi d'autres d'une cristallisation analytique, mais cette fonction relative ne peut se concevoir comme neutre sur la situation de gestion qu'il observe. Par ailleurs, de manière plus générale, que penser d'une recherche en action sur un terrain qui, une fois restituée aux acteurs, n'a aucune influence sur la situation de gestion observée ?

Cette conception du chercheur est inscrite dans les hypothèses mêmes du modèle conventionnaliste. Car le chercheur conventionnaliste n'est pas un surhomme, plus intelligent de la situation que les acteurs qu'il observe. Il *n'échappe* pas aux conventions, à commencer par celle qui le définit comme chercheur. Son rôle consiste donc moins à révéler une vérité cachée qu'à catalyser une crise et à participer à sa résolution éventuelle en restituant aux acteurs une interprétation possible de leur situation. Il permet alors la ré-appropriation du jeu des évidences conventionnelles. Cela n'est pas dans ses *intentions*, mais cela conclut naturellement son *intervention* et procure un témoignage de la validité de son analyse. Au total, la pertinence de la mobilisation du modèle conventionnaliste est signalée par le fait que, suite à son intervention, il se passe quelque chose au niveau des conventions qui président à la situation de gestion observée. Il serait, bien entendu, absurde d'imaginer qu'il puisse agir directement sur les conventions puisqu' il n'est que le catalyseur d'un processus qui demeure toujours inintentionnel.

Le chercheur accumule ainsi des expériences de recherche et donc, incidemment, des actions sur des crises conventionnelles. Il alimente de ce fait le modèle théorique, et fortifie ainsi sa propre capacité à être mobilisé par la recherche empirique, dans un jeu de consolidation réciproque.

Niveau d'observation, étendue et fin de la recherche

Les conclusions précédentes permettent de proposer des pistes de résolution aux questions posées en introduction de ce chapitre. Mais elles contribuent aussi à faire émerger une nouvelle question : à quel moment peut-on considérer qu'une recherche conventionnaliste en action est achevée ?

Questions résolues

Le chercheur conventionnaliste peut-il révéler les conventions ? : La discussion précédente permet de répondre à la première question. De fait, il ne les révèle pas. Par sa présence, son action analytique, le jeu du transfert (des confidences), et du contre-transfert (la restitution) il se trouve que " ça se révèle " (ou non). Quelque chose se produit qui permet (ou ne permet pas) aux acteurs de se situer de nouveau dans une interprétation commune de la situation de gestion. Qu'ils partagent ou non les conclusions importe peu. Ce qui est en jeu ici, c'est la cohérence avec laquelle leur situation personnelle au sein d'une situation collective est précisée (ou non). De cela dépend, même dans un contexte critique, le sentiment de retrouver un sens commun. Comme nous le montrerons plus loin, ce critère justifie la pertinence d'une analyse conventionnaliste : ce que font par la suite les acteurs de résultat de la recherche relève de la gestion et plus de la recherche en gestion.

Faut-il déployer systématiquement toute l'infrastructure analytique du modèle pour résoudre une problématique de recherche à partir des conventions ? A cette seconde question, la réponse est évidemment négative. Le modèle théorique sédimente les expériences de terrain et les généralisations à partir de cas. Il conforte *l'outillage* analytique du chercheur. Croire qu'il faut déployer systématiquement tout le modèle revient à penser que celui-ci doit être plaqué sur le réel pour en extraire sa " vérité ". Nous avons vu que cette approche n'était pas celle du chercheur catalyseur d'une crise conventionnelle.

Dans l'économie générale du modèle, le chercheur choisira donc les éléments qui suffisent pour résoudre la crise conventionnelle qu'il prétend observer. On pourra toujours lui opposer qu'un pan des conventions n'est pas analysé : une partie de l'énoncé ou du dispositif matériel. Mais le fait de concevoir la recherche à partir d'une crise conventionnelle conduit à considérer comme nécessaires les seuls éléments du modèle qui permettent son extinction. Leur choix relève de la responsabilité du chercheur comme acteur d'une recherche (Lemoigne 1981).

Quel est le bon niveau d'échelle d'observation d'une convention ? Troisième question posée en introduction. Un groupe organisé peut être observé selon différents niveaux qui conduiront à voir ses membres adopter différentes conventions. Comment le chercheur peut-il savoir quel est le niveau efficace pour résoudre la crise conventionnelle qu'il observe ? Ce problème trouve une résolution assez immédiate dans les considérations développées précédemment. Si on accepte, en effet, que toute cristallisation analytique suppose un mandataire, il est clair que c'est lui qui manifeste en premier lieu la *crise conventionnelle*. C'est donc lui qui fixe le niveau d'échelle d'observation. Une recherche cristallise une situation de gestion. La question de recherche que le chercheur se proposera de résoudre sera vraisemblablement différente de celle que le mandataire posait initialement, comme nous l'avons montré précédemment. Néanmoins, le lieu où se pose la question, sa *situation*, et, en conséquence, le niveau d'observation des conventions ne sont pas des données de nature, mais une construction sociale à laquelle le chercheur, le mandataire et les acteurs sont parties prenantes. Cela situe le niveau à celui des acteurs en présence cristallisés par la crise conventionnelle dans laquelle ils sont plongés.

Cette conclusion est compatible avec l'axiomatique du modèle conventionnaliste. On peut l'illustrer en usant d'une métaphore pour éviter des développements inutilement complexes. De même qu'une goutte d'eau contient *en substance* toute l'eau (la molécule H_2O et son comportement chimique) mais ne la contient pas *en étendue*, de même tout groupe en situation contient à quelque niveau d'observation, la (les) convention(s) qui préside(nt) au fonctionnement de toute l'organisation à laquelle il appartient. Le niveau d'observation ne donne pas à voir des conventions différentes parce que spécifiques au groupe étudié, mais l'expression locale d'une (ou plusieurs) convention(s) générale(s). Il n'y a donc pas d'échelle d'observation " vraie " ou objective. L'échelle est toujours choisie, en relation avec la cristallisation analytique, et en fonction du symptôme de la *crise conventionnelle* telle qu'elle est exprimée par le mandataire. Il n'y a donc pas de *bon* niveau d'observation, il n'y a qu'un niveau *efficace*.

Ainsi, tant pour ce qui concerne l'étendue de l'utilisation du modèle, que le niveau d'observation, le chercheur conventionnaliste se contentera d'un déploiement *suffisant* de sa grille d'analyse. Déploiement souvent différent de celui initialement proposé par le mandataire, mais limité à l'efficacité de l'intervention du chercheur pour rendre compte de la situation de gestion observée. Ce critère de limitation est, soulignons-le, le propre de toute démarche d'intention scientifique : Il ne s'agit pas d'interpréter le monde en l'incluant *dans* le modèle, mais rendre compte de ce monde *à l'aide* du modèle.

Quand la crise conventionnelle s'éteint-elle ?

En donnant au mandataire et à la crise conventionnelle un rôle essentiel dans la problématisation de la recherche, on ouvre néanmoins un nouveau problème : quand peut-on considérer qu'une recherche a atteint son objectif et, comme nous venons de l'exprimer, que le déploiement de la grille d'analyse peut-être considéré comme *suffisant* ? On peut répondre que l'extinction de la crise conventionnelle constitue ce moment, c'est-à-dire la ré-inscription des acteurs dans une structure cognitive commune, y compris pour donner sens à leurs divergences. Encore faut-il spécifier comment le chercheur sait que son analyse a permis cette extinction de la crise.

Il s'agit là d'un problème sur lequel nous avons peu de recul et d'expérience pour présenter une position définitive. Dans l'état actuel des résultats de recherche obtenus, je considérerais qu'une recherche empirique se termine lorsqu'elle est *présentée* au mandataire qui l'a initiée. Cette présentation ne se contente pas d'être une formalité (Wacheux 1996, p. 26) : elle permet de renouveler la cristallisation analytique en ne la centrant pas sur la *crise*, mais sur son *interprétation* proposée par le chercheur. Si son hypothèse concernant la crise conventionnelle s'avère exacte, ses analyses sont d'autant plus pertinentes qu'elles conduisent à éteindre la crise. *L'acceptation* de son interprétation par le mandataire et par les acteurs en situation doit procurer une certaine présomption que la recherche a atteint une part de vérité en réduisant la crise. Elle assure ainsi le *contre-transfert* du chercheur vers les acteurs (Devereux 1980). Cette acceptation ne signifie pas que tous les acteurs partagent les vues du chercheur, ou qu'ils convergent vers un consensus irénique. Elle signifie que l'interprétation proposée leur apparaît cohérente, et susceptible de mettre de l'ordre dans des rationalisations différentes ou divergentes qui semblaient sans relation. La structure profonde sur laquelle repose leurs représentations joue de nouveau son rôle : elle procure un sens *commun*, y compris pour repérer les différences et les désaccords.

Conclusion elle-même cohérente avec le modèle conventionnaliste : la capacité à *convaincre* qu'une relation existe entre différentes rationalisations est le signe qu'une recherche conventionnaliste a atteint son objectif analytique. Dans un modèle où le système de rationalisation est implicite, évident et se communique de manière suffisamment convaincante pour que chacun croit que chacun croit etc., de telle manière que tout le monde l'adopte ; le résultat d'une recherche ne peut prétendre échapper à ce même principe. Dans le meilleur des cas, l'expérience montre qu'une " bonne " recherche doit donner aux acteurs auxquels elle est restituée, l'impression que ses conclusions *auraient pu être les leurs*. On perçoit la relation au modèle conventionnaliste derrière ce constat. L'extinction de la crise conventionnelle doit se traduire par le sentiment retrouvé, chez les acteurs, de *l'évidence* de certaines de leurs relations réciproques. On est loin ici, de la recherche comprise comme " révélation " de leurs conditions à des acteurs nécessairement ignorants, par un chercheur, nécessairement intelligent et original.

De manière complémentaire au point précédent, et pour éviter qu'on y lise indûment l'éloge de l'analyse complaisante, nous avons souligné à plusieurs reprise qu'une " bonne " recherche a souvent pour point de départ une problématisation éloignée des attentes initiales du mandataire. Une crise conventionnelle est bien établie lorsque la définition du problème, objet de la recherche, n'apparaît justement pas comme *évidente* au mandataire. Toute la logique du modèle conventionnaliste milite en ce sens. D'une absence d'évidence sur la question (transfert d'incertitude) on doit retrouver le chemin de l'évidence (contre-transfert par l'interprétation).

On peut déduire de ces séquences une méthodologie élémentaire de la recherche empirique conventionnaliste.

VIATIQUE POUR UNE PRATIQUE DE LA RECHERCHE CONVENTIONNALISTE EN ACTION

Proposons un parcours en six étapes. Partant d'une situation de gestion, qu'il s'agit d'abord de spécifier comme telle, il nous conduit jusqu'à la restitution aux acteurs impliqués dans la situation d'une analyse de leur situation respective qui prend appui sur le modèle conventionnaliste.

Etape 1. Mettre en évidence la cristallisation analytique. Qui est qui ? Comment les acteurs sont-ils cristallisés dans une situation de gestion ?

Lorsqu'un terrain est approché, il est essentiel de mettre au jour qui est le mandataire autorisant cette approche et quelle est la situation de gestion observée. Cette dernière n'est pas donnée *a priori* par le mandataire. Elle doit être clarifiée par le listage " à plat " des personnes concernées, de leurs fonctions, de leurs rôles, des objets de gestion qu'ils utilisent, des dispositifs matériels qui les relient (machines, espaces, bureaux, matériels de communication, etc.) et de leurs liens réciproques. Sans préjuger de son contenu, on peut ainsi mettre en lumière une situation de gestion à laquelle est supposé s'appliquer un système de rationalisation commun à tous les acteurs. Cette première étape " cristallise " des acteurs, chercheur compris, dans une situation particulière parmi les nombreuses qui pourraient les caractériser. Cette situation contient une question de gestion commune aux acteurs, et des objets de gestion manipulés par eux.

Etape 2. Mettre en évidence une crise conventionnelle. Comment la formuler comme telle ?

Le recours au modèle conventionnaliste, comme moyen de distanciation du chercheur, doit être nécessité par le terrain. Encore

faut-il que les symptômes émis par ce terrain conduisent à penser qu'une crise conventionnelle est à l'œuvre, comme nous l'avons vu précédemment. Quels sont les symptômes tels qu'ils apparaissent à une première écoute des acteurs : perte de sens, de repères, tension entre le normal et le déviant faisant problème, etc. On sera sensible à l'insistance des mandataires et des acteurs à évoquer " *ce qui ne fonctionne pas* ", l'absence de confiance, le sentiment que la " *communication* " ne marche pas, et, de manière diffuse, la manifestation d'un malaise social, d'un manque de *clarté* dans les représentations partagées dans l'organisation, etc. Symptomatiquement, cela est révélée par un " *aidez-nous à y voir plus clair* ", que nous entendons comme " *aidez-nous* à ne plus voir *certaines incertitudes* ", " *à retrouver nos évidences* ". Dans une logique conventionnaliste, en effet, la *clarté* des décisions, des attitudes et des choix est possible grâce à *l'opacité oubliée* du système de rationalisation commun à tous : il ne faut pas s'interroger sur les normes d'action pour pouvoir agir. Symptomatiquement encore, on sera sensible au " c'est un problème de communication ", que l'on entendra plutôt comme la manifestation d'une incertitude *malgré* les discours : qu'est-ce qui est dit qui devrait être tu, et qu'est-ce qui est tu, qui devrait être dit ?

En se posant ce type de questions, le chercheur commence à se distancier de la situation qu'il observe. Il ne prend pas pour argent comptant le contenu de ce qui lui est rapporté (difficultés, dysfonctionnement, souffrances, plaisir, désir, etc.). Il s'efforce de déceler ce qui est commun à ces dits et qui, du point de vue conventionnaliste qu'il adopte, est le problème non exprimé comme tel. Il s'agit donc d'être attentif aux éléments qui lui paraissent confirmer son intuition d'une crise conventionnelle La question de recherche se formule comme une énigme : *comment des acteurs qui énoncent des divergences de vue peuvent-ils faire référence à un système de rationalisation* commun ?

Etape 3. Transfert au chercheur de l'incertitude constituant la crise. Collecter des informations avec méthode

Ecoute, confidence, confiance, observation des modes de rationalisation…, le chercheur accumule des informations de manière distanciée. Il ne s'agit, nous l'avons dit, que de prendre en considération les symptômes d'une crise conventionnelle sans les considérer comme le centre de la recherche. Le chercheur écoute ce qui fait *individuellement* problème pour repérer, par recoupement, ce qui fait sens *commun*. Il observe dans le creux des discours et des pratiques, la référence au système commun de rationalisation, qui semble en panne.

Il doit donc accumuler des informations " brutes ", déconnectées *a priori* de la situation de gestion observée et qui pourraient constituer la trame d'un sens global. Sa connaissance du modèle conventionnaliste lui procure un support pour orienter cette phase. Il peut mobiliser :

1. une grille de lecture permettant de rechercher les informations dont les relations construisent la *morphologie* des conventions (Enoncé : principe supérieur, distinction, sanction. Dispositif matériel : contacts, technologie, négociation),
2. une matrice de cohérence permettant de visualiser les liens possibles entre les catégories d'information repérées (Gomez 1994, 1996).

Ce cadre *situe* le chercheur, il est son point de référence en dehors de la situation qu'il observe. Il permet d'aider le déroulement du questionnement et la collecte d'informations pertinentes pour repérer le modèle de rationalisation. Il n'est pas un outil d'analyse systématique qui doit être appliqué de manière méthodique. Il trace un cadre de cohérence dans le recueil de données. Il assure au chercheur qu'il a accumulé suffisamment d'éléments pour conduire dans un second temps une analyse interprétative de type conventionnaliste. Il permet enfin de lui garantir qu'il n'a pas surestimé certains facteurs (par exemple les discours ou les représentations par rapport à la manière dont la technologie est utilisée, concrètement, dans la situation de gestion étudiée) au détriment de liens moins apparents mais plus efficaces. Car par nature, ce qui est le plus caché, non révélé, est aussi le plus propre à faire fonctionner les conventions.

Aussi, à ce moment de son travail, il est capital que le chercheur ne tente aucune interprétation. Il aura soin d'effectuer une démarche cumulative, neutre quant à son objectif analytique, mais affermie par une collecte d'informations systématique (au sens où elle fait système).

Parmi les informations collectées, certaines reposent sur des entretiens avec les acteurs. Elles sont d'une importance cruciale puisqu'elles témoignent directement de la manière dont se *vit* la convention. Dans la méthodologie classique de la logique d'entretien, il faut insister sur trois éléments de méthode qui peuvent apparaître comme plus typiques d'une démarche conventionnaliste :

1. Le souci du chercheur est de faire révéler par les acteurs ce qui constitue les évidences par rapport auxquelles ils rationalisent. Il cherchera donc à comprendre ce qui leur paraît *normal*. Ce n'est pas ce que disent explicitement les acteurs qui constitue, pour l'analyste, la " vérité " de la situation de gestion. Le chercheur a comme objectif de leur faire clarifier précisément ce qu'ils considèrent comme *normal* mais qu'ils ne sauraient pas rationaliser. Il conservera donc à l'esprit, durant les entretiens, que sous la surface des incertitudes et des dysfonctionnements qu'ont lui décrit, c'est l'implicite d'un " bon " fonctionnement supposé qu'il faut mettre au jour. Pour ce faire, il faut porter systématiquement attention aux contradictions dans les énoncés et les énonciations et répéter les demandes de précision sur le sens attribué aux mots.
2. A aucun moment, le chercheur ne doit placer un répondant dans la position de celui qui a à rendre compte de la rationalité de son comportement, de sa " normalité ". Sans revenir sur le contenu du modèle, on conçoit que cette pratique aurait pour effet de clore toute possibilité d'entrevoir le système de rationalisation implicite. Nul n'accepte de donner à voir le caractère conventionnel sur lequel se fondent ses savoirs. Cela risque de conduire, soit au mutisme, soit à une *sur-rationalisation justificatrice* qui polluerait la relation avec le chercheur. Celui-ci choisira donc une attitude patiente de " contournement obstiné " et de recoupements que la distanciation analytique rend possible.
3. Pour faciliter sa démarche, le chercheur peut avoir recours aux mêmes outils que ceux utilisés au moment du recueil d'information. Il pourra ainsi appuyer la conduite d'entretien sur une

" matrice de cohérence " (Gomez 1994) qui lui assure une certaine exhaustivité et une convergence *a priori* des thèmes évoqués durant l'entretien. Ici encore, il minimise de cette façon le risque de surévaluer un élément, un symptôme sur lequel les acteurs insistent explicitement, au détriment de considérations plus *implicitement* significatives.

Etape 4. Interpréter les données en mettant au jour un système de rationalisation commun

Le moment charnière de la recherche consiste à formuler une interprétation globale de la situation de gestion. Il s'agit, en effet, de renverser la relation entre la situation et le chercheur. Au lieu de laisser, en quelque sorte, monter le sens vers lui, qui se tient à distance grâce à son modèle de référence, le chercheur " descend " en proposant du sens. Il doit systématiser les éléments du *transfert* d'incertitude dont il a été l'objet et les *ordonner* pour qu'ils constituent une vision cohérente dans laquelle chacun est situé. Il recompose ainsi une situation de gestion, à partir des " trous ", des " creux ", des non-dits, des implicites des acteurs, en mettant en relation ceux-ci de manière à les rendre homogènes, malgré leur apparente diversité. Bien entendu, son interprétation s'est forgée durant les étapes précédentes. Pour passer à la phase délicate de la synthèse, il conserve à l'esprit que l'interprétation d'une information peut se faire systématiquement à quatre niveaux [(40)].

1. La signification *apparente* : c'est celle qui est produite comme telle dans les entretiens et les informations obtenues. Il s'agit de ce que dit *explicitement* l'acteur ou le texte. La rationalisation est une donnée énoncée comme telle.
   Par exemple, un acteur dit, « *j'assume telle tâche* » et en décrit le contenu.

2. La signification *allusive* : il s'agit de la compréhension que l'on peut tirer d'une information à partir de la connaissance que l'on a du contexte dans lequel elle est émise. Les relations entre les individus ou l'histoire de l'organisation donnent du sens à une information " brute ". La rationalisation est contextuelle,
   Par exemple, l'acteur dit, « *j'assume telle tâche* », ce qui signifie, de son point de vue et compte tenu du contexte connu, qu'il ne devrait pas le faire, mais y est conduit par la situation présente (départ d'un collègue, mauvaise organisation, qualités personnelles, etc.).

3. La signification *sollicitée* : elle apparaît dans la conjonction entre des informations brutes et les hypothèses du modèle conventionnaliste. Le sens d'un détail, la valeur d'un recoupement etc., sont éclairés par le système analytique. La rationalisation est définie du point de vue des hypothèses du chercheur.
   Par exemple, l'acteur dit, « *j'assume telle tâche* », insistant sur sa responsabilité. Le chercheur entend qu'il veut manifester son implication dans un niveau d'effort en phase avec la convention d'effort de l'entreprise : il se définit, se repère et se justifie par rapport à cela.

4. La signification *analytique* : le chercheur est solidaire de la cristallisation analytique. Sa présence induit des comportements et des discours de la part des acteurs. Parce qu'il est objet d'un transfert et d'une perspective de résolution de la crise conventionnelle, il ne peut sous-estimer le fait qu'une part des significations traduit cette fonction (mise en confiance, confidence, secrets dévoilés). Leur contenu apparent ne doit pas masquer leur rôle catalytique du chercheur.
   Par exemple, l'acteur dit, « *j'assume telle tâche* », qu'il ne devrait pas assurer mais fait la confidence que son collègue est, à son sens, incapable de le faire lui-même alors qu'elle lui incombe " *normalement* ".

Il serait erroné de surestimer l'un des aspects de la signification (les points 1 et 3 pour les positivistes ; le point 4 pour un certain radicalisme post-moderne). Le chercheur doit construire son interprétation en donnant une cohérence aux informations collectées et en prenant soin de repérer la signification qu'il leur attribue. C'est un travail patient. Sa *responsabilité* en tant qu'interprète est constitutive de la démarche qu'il entreprend car l'interprétation qu'il donne de la situation de gestion est un construit, qu'il reconnaît, mais aussi qu'il revendique comme tel (Lemoigne 1994b).
Au total, les différents niveaux d'interprétation doivent conduire à résoudre l'énigme initiale qui a présidé à la recherche : *comment des acteurs qui énoncent leurs divergences de vue sur la " normalité " de leurs comportements, font-ils malgré tout référence à un système de rationalisation commun ?* La réponse est dans la question : l'existence de divergences confessées comme telles (déviances, anormalité) réfère implicitement à un normal commun. C'est d'un tel constat que doit émerger l'interprétation.

Etape 5 : Contre-transfert, restitution de l'interprétation aux acteurs du terrain

L'interprétation ne peut être validée que par ses effets sur la *crise conventionnelle* qui a été perçue comme l'origine de la démarche d'analyse. La restitution assure le contre-transfert qui clôt cette démarche. Elle doit être conduite de préférence auprès de tous les acteurs qui ont été sollicités afin de repérer leurs réactions. L'expérience montre que, la plupart du temps, lorsqu'elle convainc le mandataire, ce dernier demande, de sa propre initiative, la restitution à tous les acteurs.
Dans les exemples cités plus haut, l'interprétation de la situation de gestion, a toujours été présentée à tous les acteurs interrogés (souscripteurs, banquiers, etc.) et discutés par eux. Il s'agissait d'une condition initiale à la mise en oeuvre d'une telle pratique de recherche.

La restitution ne doit pas chercher *l'accord* avec l'interprétation proposée mais la *conviction* que cette interprétation *traduit* de manière plausible la situation de gestion. Ce point est important. Idéalement, le mandataire et les acteurs ont le sentiment " *d'y voir plus clair* ", ce qui signifie, à notre sens, que quelque chose des " évidences " à partir desquelles ils rationalisent, leur a été restitué.

(40) Ces remarques s'inspirent librement de l'herméneutique midrashique classique (le pardesh) que nous adaptons. Elle est à la source de toute la tradition herméneutique occidentale (notamment Ricoeur 1969) et s'applique plus directement à notre propos que les utilisations qu'en a fait notamment la sémiotique. Voir aussi la synthèse de Eco, 1992.

En ce sens, la crise conventionnelle initiale est amoindrie et peut-être éteinte. Cela ne signifie pas que les problèmes de gestion sont résolus, mais qu'un cadre de résolution de ces problèmes communs est disponible.

Il est essentiel d'insister sur la différence de nature entre une *conviction* et un *consensus* sur le contenu de l'interprétation. La *conviction* renvoie au système de rationalisation, au *vécu* des acteurs en situation, qui " *s'y retrouvent* ", se re-situent les uns par rapport aux autres, fût-ce pour mieux repérer la *relativité* de leurs conflits qui demeurent. A charge pour eux de trouver une solution, dans le cadre nouvellement tracé. Le *consensus*, au contraire, supposerait un *accord* rationalisé sur l'interprétation. Il porte donc sur l'extinction de l'affrontement entre les opinions. Cette distinction ne constitue pas une subtilité de termes : elle est consubstantielle à la démarche conventionnaliste, qui ne peut admettre que le chercheur soit considéré comme celui par qui la " bonne " convention arrive. Une convention émerge toujours à partir des comportements concrets des acteurs. Ce sont donc eux seuls qui, en dernier ressort, recomposeront leur espace conventionnel. Le chercheur a, au mieux, mis en relation des situations reliées invisiblement par un système commun de rationalisation.

UNE CONCLUSION PROVISOIRE

Ce dernier chapitre avait pour objectif de montrer en quoi l'utilisation du modèle conventionnaliste nécessite des précautions d'usage lors des recherches en action. Ce qu'on peut en espérer et ce qu'il ne peut pas fournir. Le chercheur conventionnaliste doit se penser comme un acteur modeste, influant, par la mobilisation d'un modèle, sur l'explicitation et donc peut-être la résolution d'une crise. Il n'est pas le détenteur d'un savoir supérieur qu'il révèlerait aux ignorants. Il n'est pas celui qui applique un modèle, clé en main, fort de ses grilles de lecture qu'il plaquerait sur des situations de gestion pour les faire entrer dans le cadre du modèle. J'insiste sur ce statut d'interprète, d'énonciateur, sujet d'un transfert et d'un contre-transfert, dans une logique qui tient plus de la psychanalyse et de l'ethnologie à la Devereux ou Levi-Strauss, que de l'économie positive.

Bien entendu, les positionnements de méthode que j'ai exposés sont tributaires de quelques dix dernières années de recherche et de recherche en action. C'est dire que c'est peu pour prétendre à des réponses méthodologiques satisfaisant tous les cas de figures. Aussi, on aura lu les idées précédentes comme des propositions provisoires, établies à la manière de photographies, figeant un instant de maturation du programme de recherche. D'autres apporteront leurs contributions selon leur propre expérience. Car, dans les lignes précédentes, on aura lu aussi un appel à accumuler pas à pas, pierre à pierre, les cas de figures, les observations, les données et les exemples.

On le fera avec rigueur. Qu'est-ce à dire ? Rigueur de méthode, bien sûr, mais d'abord rigueur quant au positionnement de recherche. Dans ce chapitre, j'ai essayé de montrer que la recherche conventionnaliste en action est tributaire du modèle qui lui sert de référence. Aussi, la logique propre au modèle analytique ne doit pas être trahie par les méthodes d'analyse. Mieux, l'usage d'un modèle doit confirmer les hypothèses même du modèle : rôle des structures profondes communes, des systèmes implicites de rationalisations, des évidences normalisatrices, etc. Le chercheur conventionnaliste agit dans un monde et sur un monde qu'il pense repérable selon ce type d'hypothèses. Son intervention y réfère, sa démarche y souscrit, son action contribue à les rendre pertinentes. Et sans doute est-ce là l'ultime critère d'efficience de toute méthodologie en science de gestion : l'usage d'un modèle, quel qu'il soit, ne peut ignorer le contenu du modèle mobilisé, sans ruiner sa pertinence. La méthode est dans le modèle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akrich M., Callon M., & Latour B. (1987) " Á quoi tient le succès des innovations ", *Gérer et Comprendre*, pp. 11, 5-17, 12, 15-29.
- Albouy M. (1993), " La finance contre l'entreprise ? ", *Revue française de gestion*, n°93, pp. 29-38.
- Alis D. (1997), *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille III.
- Allaire. Y., Firsirotu. M. (1988), " Les théories de la culture organisationnelle ", in *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaetan Morin, pp. 3-48.
- Allard-Poesi. F. (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse en Sciences de gestion, Université de Paris IX Dauphine.
- Allen N. et Meyer J. (1984), " Testing yhe side bet theory of organizational commitment: some methododical considerations ", *Journal of applied Psychology*, n°3, vol.69, pp. 372-378.
- Allouche J. et Sire B. (1998), *Ressources humaines, une gestion éclatée*, (coord.), Economica.
- Allouche J., Huault I. (1998), Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles, *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, juin, pp. 5-31.
- Amblard M. (2000) " La théorie des conventions : une approche renouvelée du modèle comptable ", XXI ème congrès de l'A.F.C., Angers, 18-20 mai 2000, p. 3.
- Amblard M. (2002), *Comptabilité et conventions*, Editions Lharmattan, Paris.
- Anthony R.N., J. Dearden et V. Govindarajan (1992), *Management Control Systems*, Boston, Irwin.
- Antony R.N., Govindarajan V., (1995), *Management Control Systems*, 8e ed, Irwin, Chicago.
- Arrow K. J. (1974), *The Limits of Organization*, New York, W. W. Norton & Company.
- Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton & Company, New York.
- Ashford B. et Humphrey R. (1995), " Emotion in the workplace: a reappraisal ", *Human Relations*, vol.48, n°2.
- Austin J.L. (1970), *Quand dire c'est faire*, Seuil, Paris.
- Axelrod R. (1992), *Donnant donnant, théorie du comportement coopératif*, Paris, Editions Odile Jacob, 1992.
- Barker J. (1993), " Tightining the iron cage : concertive control in self-managing teams ", *Administrative Science Quaterly*, pp. 408-437.

- Barnard C.I. (1938), *The functions of the executives*, Harvard university press.
- Barreau J. (1999), " Contrôle et autonomie des salariés, analyse historique, théorique et pratique ", *10e Congrès de l'AGRH*, pp. 103-109.
- Bartels, R. (1976), *The History of Marketing Thought*, (2nd ed.), Colombus, OH: Grid.
- Barthes R. (1970), " L'ancienne rhétorique, aide mémoire ", *Communications*, n° 16, Paris : Seuil, pp. 172-229.
- Batifoulier P. (2001), *Théorie des conventions*, Economica.
- Batifoulier P. et Larquier G. (2001), " La convention en théorie des jeux ", in Batifoulier P., *Théorie des conventions*, Economica, pp. 99-126.
- Baudrillard J. (1972), *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard.
- Baudry B. (1999), " Incertitude et confiance : une réflexion sur les logiques de coordination dans la relation d'emploi ", in Thuderoz C, Mangematin V., Harrisson D., *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur, pp. 237-259.
- Beniger J.R., (1986), *The control revolution*, Harvard university press.
- Bensedrine J., Demil B. (1998), " L'approche néo-institutionnelle des organisations ", in Laroche H. et Nioche J-P, *Repenser la stratégie*, Vuibert, pp. 85-110.
- Berger P. et Luckmann T. (1967), *The Social Construction of Reality*, New York, Anchor, Traduction française : *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1989.
- Berger. P., Luckman. T. (1986), *La construction sociale de la réalité*, trad. franç., Méridiens-Klinsieck.
- Berry M. (1983), *La technologie invisible*, CRG.
- Berthe B. (2001), *L'effort au travail, analyse d'un concept économique*, Presses universitaires de Rennes.
- Bescos P.L., Dobler P., Mendoza-Martinez C., Naulleau G. (1991), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, Paris.
- Bidault F., Jarillo J.C. (1995), La confiance dans les transactions économiques ", in Bidault F., Gomez P.Y., Marion G. (eds.), *Confiance, entreprise et société*, Editions Eska, Paris, pp. 109-123.
- Biencourt O., Chaserant C., Rebérioux A. (2001), " L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche ", in Batifoulier P., *Théorie des conventions*, pp. 193-218.
- Bishop W.G. (1991), " Internal Control – Wat's That ? ", *Internal Auditor*, vol.40, n°3, pp. 117-123.
- Bluche. F. (1993), *L'ancien régime: institutions et société*, de Fallois.
- Boltanski L. et Thevenot L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Cahier du centre d'études pour l'emploi, n°31, Paris, PUF.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987), *De la justification, Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.
- Boltanski. L. (1990), " La dénonciation publique ", pp. 255-366, in L. Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonnet M., Zardet V. (1999), " Arbitrage entre autonomie et contrôle, cas d'expérimentation de la méthode de la délégation concertée ", *10e Congrès de l'AGRH*, pp. 15-170.
- Borzeix A. et Linhart D. (1988), " La participation, un clair-obscur ", *Sociologie du Travail*, n°1.
- Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, Gestion PUF, Paris.
- Bourdieu P., Chamboredon J.-C. et Passeron J.-C., (1983), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton ed.
- Bourdieu. P. (1976), " Les modes de domination ", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Juin, pp. 122-132.
- Bourdieu. P. (1987), *Choses dites*, Minuit.
- Bourdieu. P. (1992), *Raisons pratiques*, Seuil.
- Bourguignon A. (2000) " Performance et contrôle de gestion ", *in* B. Colasse (éd), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, 2000, p. 932.
- Boutet J. (1995), *Paroles au travail*, (coordonné par), L'Harmattan, Paris.
- Boutet J. (1998), " Quand le travail rationnalise le langage ", in J.Kergoat, J.Boutet, H.Jacot et D.Linhart, *Le monde du travail*, (coordonné par) , Paris, La Découverte.
- Boyer R. et A. Orlean (1994) " Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations ", *in* A. Orléan, *Analyse économique de conventions*, Paris, PUF, pp. 219-247.
- Boyer R. et Orléan A. (1991), " Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire ", *Revue économique*, n°2, mars, pp. 233-274.
- Bradach J.L., Eccles R.G. (1989), " Price, Authority and Trust : From Ideal Types to Plural Forms ", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- Breton P. (1987), *Histoire de l'informatique*, Paris, La Découverte.
- Breton P. (1996), *L'argumentation dans la communication*, La Découverte, Paris.
- Brousseau E. (1993), *Economie des contrats- Technologies de l'information et coordination interentreprise*, Paris, PUF, Economie en liberté.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., (1997), " The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations ", *Administrative science quarterly*, Vol 42, n°1, pp. 1-35.
- Bruns W. J. et Waterhouse J.H. (1975) " Budgetary control and organisation structure ", *Journal of accounting research*, vol. 13, n°2, autumn, pp. 177-203.
- Brunsson N. (1982), "The irrationality of action and action rationality : decision, ideologies and organizational actions", *Journal of management studies*, Vol, 19, n°1, pp. 29-44.
- Burlaud A. (2000), " Contrôle et gestion ", in B. Colasse (éd), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, pp. 523-524.
- Burlaud A., Malo J.L. (1988), " Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles du contrôle de gestion ", *Revue Française de Comptabilité*, Février, pp. 58-64.
- Button G. (1991), (eds.), *Ethnometodology and the human sciences*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Callon M. (1994) " L'innovation technologique et ses mythes ", *Gérer et Comprendre*, n°34, mars.
- Capron M. (1990), " La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance ? ", *Gérer et comprendre*, décembre.
- Capron M. (1992), " Les enjeux d'une comptabilisation des ressources humaines ", in *Annales de l'Association Française de Comptabilité*, Congrès de l'AFC, Bordeaux, p. 169.
- Cassou P.H. (1997), " Pourquoi un nouveau règlement ? ", *Banque Stratégie*, n°140, juillet-août, pp. 2-3.

- Caudal J-P (1997), " Maîtriser les risques de crédit ", *Banque Stratégie*, n°140, juillet-août, pp. 20-22.
- Chambrier L. (2000), *Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Chandler A.D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge Mass., Harvard University Press, trad. *La main visible des managers, une analyse historique*, Paris, Économica, 1988.
- Charkham J.P. (1995), "Internal Control and the Cadbury Committee", *Managerial Auditing Journal*, vol. 10, n°6, pp. 1-6.
- Charles-Pauwers B. (1998), " Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ? ", in Allouche et Sire, (coord.), *Ressources humaines, une gestion éclatée*, Economica, pp. 161-178.
- Charreaux G. éd. (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.
- Chessel M.E. (1998) *La publicité. Naissance d'une profession. 1900-1940*, Paris, CNRS Éditions.
- Chevalier J. (1981), " L'analyse institutionnelle ", in *L'institution*, ouvrage collectif sous la direction de J. Chevalier, PUF, Paris.
- Clerc A., Périsse M., Villeval M.C. (1994), " De l'organisation externalisante à l'organisation interactive, le jeu des institutions dans le changement " in *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, ouvrage collectif sous la direction de J. H. Jacot, Presses Universitaire de Lyon, pp. 179-204.
- Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.
- Cohen M.D., March J.G, Olsen J.P. (1972), " A garbage can model of organizational choice ", *Administrative science quarterly*, Vol 17, pp. 1-17.
- Colasse B. (1996), " Commentaire analytique et critique du projet de cadre conceptuel du CDPC ", *Revue française de comptabilité*, n° 282, octobre, p. 30.
- Colasse B. (1996), *Comptabilité générale*, Economica, 5ème édition, Paris.
- Colasse B. et Standish P. (1997), " L'Etat, les entreprises et la profession comptable : mise en perspective socio-historique de la réforme inachevée de 1996-97 du dispositif français de normalisation comptable ", *Cahier de recherche du CREFIGE* n° 9702 et Communication lors du XVIème congrès mondial de l'IAAER, Paris.
- Coppers&Lybrand (1997), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte, organisation libérale et domination*, PUF.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.
- Crozier M, Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- Daft R.L. (1983), *Organization theory and design*, West publishing company.
- Defélix. C. (2001), " Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal ", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°40, pp. 17-34.
- Deleuze G. (1988), *Nietzsche et la philosophie*, PUF, Paris.
- Detchessahar. M. (1997), *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Rennes I, 18 Septembre.
- Detchessahar. M. (1998a), " Les prestataires logistiques en économie de la qualité ? Relations chargeurs/prestataires et régimes de concurrence sur le marché de la prestation logistique ", pp. 351-380, in Fabbes-Costes. N, Roussat. C. (1998), *Actes des Deuxièmes rencontres internationales de recherche en logistique*, 27 et 28 Janvier, Marseille.
- Detchessahar. M. (1998b), " L'homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité ", *Revue finance, contrôle, stratégie*, n°1, vol. 1, Mars, Economica, pp. 49-70.
- Detchessahar. M. (2001a), " Quand discuter, c'est produire ", *Revue française de gestion*, n°132, janvier-février, pp. 32-43.
- Detchessahar. M. (2001b), " Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation ", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°39, janvier-février-mars, pp. 43-56.
- Detchessahar M. et Honoré L. (2002), " Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique ", *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n°2, vol.5.
- Devereux D., (1980), *De l'angoisse à la méthode*, Paris, Aubier. Première édition américaine 1967.
- Dictionnaire de la comptabilité, La Villeguérin Editions, 4ème édition 1993/1994.
- Dodier N. (1996), " Ce que provoque les infractions ", in *La transgression des règles au travail*, J. Girin et M. Grosjean, L'Harmattan, Paris.
- Dodier. N., Baszanguer. I. (1997), " Totalisation et altérité dans l'enquête monographique ", *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII, pp. 37-66.
- Douglas M. (1989), *Ainsi pensent les institutions*, Paris, Usher, (1° éd. 1986).
- Drucker P. (1974), *Management : tasks, responsibilities, practices*, Harper Collins.
- Dubar. C. (1991), *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
- Dumouchel P. (1992), " L'évolution des règles et des conventions ", *Cahiers d'épistémologie*, n° 179, publication du groupe de recherche en épistémologie comparée, Université du Québec, Montréal.
- Dupréel E. (1925), " Convention et raison ", *Revue de Métaphysique et de morale*, pp. 283-310.
- Dupuy J. P. (1989), " Convention et Common knowledge ", *Revue Economique* n°2, mars, pp. 361-400.
- Dupuy J.P. (1991), *La panique*, Paris, Les empêcheurs de parler en rond, Delagrange.
- Dupuy Y., Rolland M. (1991), *Manuel de contrôle de gestion*, Dunod, Paris.
- Eber N. (2001), " Les relations bancaires de long terme : une revue de la littérature ", *Revue d'Economie Politique*, vol. 111, no.2, mars avril, pp. 195-246.
- Eco U., (1992), *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset.
- Eisenhardt K.M. (1989), " Agency theory : an assessment and review ", *Academy of management review*, Vol 14. n°1, pp. 57-74.
- Elhinger. S. (1996), *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse en Sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine.

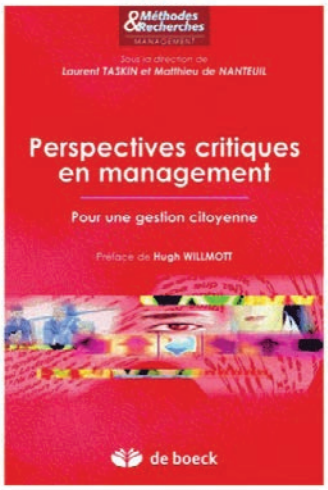
- Erschler J., Thuriot C. (1992), " Approche par contraintes pour l'aide aux décisions d'ordonnancement ", in Terssac G. de et Dubois P., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cépaduès Editions, Toulouse, pp. 249-266.
- Escoffier B. (2000) " Budgets et contrôle ", *in* B. Colasse (éd), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, pp. 85-92.
- Everaere C. (2001), " l'autonomie dans le travail : portée et limites ", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août , pp. 5-26.
- Eymard-Duvernay F. (1991) " Coordination par l'entreprise et qualité des biens ", communication au colloque *L'économie des conventions*, Ecole Polytechnique, Mars, pp. 27-28.
- Favereau. O. (1986), " Le rôle des conventions dans l'allocation des ressources ", pp. 249-267, in Salais, Thévenot (eds), *Le travail : marché, règles, conventions*, Economica.
- Favereau O. (1989), " Vers un calcul économique organisationnel ? ", *Revue d'économie politique*, n°2, pp. 322-354.
- Favereau O. (1989), " Marchés internes, marchés externes ", *Revue économique*, vol.40, n°2, mars, pp. 273-328.
- Favereau O. (1993) " Objets de gestion et objet de la théorie économique ", *Revue Française de Gestion*, n° 96, novembre-décembre, p. 9.
- Favereau O. (1997), " L'incomplétude n'est pas un problème c'est la solution ", in Reynaud B. (Ed.), *Les limites de la rationalité, les figures du collectif*, Paris, pp. 219-233.
- Ferréol. G (coord). (1991), *Dictionnaire de la sociologie*, Armand Colin.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press.
- Firat A.F. & Venkatesh A. (1993) "Postmodernity : The Age of Marketing", *International Journal of Research in Marketing*, 10, 3, pp. 227-249.
- Fishbein M. (1963) "An Investigation of the Relationship between Beliefs about an Object and the Attitude toward an Object ", *Human Relations*, 16, pp. 233-240.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard, coll. Tel, Paris.
- Foucault M. (1994), *Dits et Ecrits*, Tomes I à IV, Gallimard, Paris.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer*, Paris.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil.
- Frolick M., Watson H. (1993), "Determining information requirements for an eis", *MIS quarterly*, vol. 17, n°3, pp. 255-270.
- Galbraith J.K. (1958), The Affluent Society, Boston, Houghton Mifflin, trad. *L'ère de l'opulence*. Paris, Calmann-Lévy, 1961.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Gensse P., Topsacalian P. (1999), *Ingénierie financière*, Economica, Paris.
- Gensse P. (1995), " L'invention comptable de la réalité : entre la règle et le mythe " in *Mélanges en l'honneur du professeur Claude Pérochon*, Foucher, Paris, pp. 221-231.
- Gentil G. (1987), *Informatisation et emploi. La transformation du métier de banquier. Incidence de l'informatisation des taches administratives sur l'emploi bancaire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine.
- Gervais M. (2000), " Animation et gestion budgétaire ", in B. Colasse (éd), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, pp. 29-47.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF.
- Gide C. (1932), *Principes d'économie politique*, Paris, Sirey, 26° édition.
- Giordano Y. (1995), " Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°13/14, pp. 49-61.
- Girin J., (1990), " L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode ", in Martinet A.-C., *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- Giroux N. (1999), " La communication dans la réorganisation des fusions/acquisitions ", *Actes de la VIIIème Conférence AIMS*, Ecole Centrale de Paris, 26-28 mai.
- Giroux N. et Giordano Y. (1998), " Les deux conceptions de la communication du changement ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.139-151.
- Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. Les relations en public*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Gomez P.Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.
- Gomez P.Y. (1994), *Une économie de la qualité*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon III Jean Moulin.
- Gomez P.Y. (1995) " Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste ", *Revue Française d'Economie*, Vol. X, 3, été, pp. 137-171.
- Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris.
- Gomez P.Y. (1997), " Information et convention ; le cadre du modèle général ", *Revue Française de gestion*, n° 112, janvier-février, pp. 64-77.
- Gomez P.Y. et Marion G. (1997), Dossier : " la théorie des conventions en pratique, introduction ", *Revue Française de Gestion*, n°112, Janvier –Février, pp. 60-63.
- Gomez, P-Y., et B. Jones (2000), "Conventions : an Interpretation of deep Structure in Organizations", *Organization Science*, 11, 6, pp. 696-708.
- Gomez P.Y. (2001), *La république des actionnaires*, Syros, Paris.
- Gouldner A.W. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, The free press.
- Granovetter M. (1985), " Economic Action and Social Structure : the Problem of Embededness ", *American Journal of Sociology*, 91, 3.
- Granovetter M. et Swedberg R. (1992), *The sociology of economic life*, Westview press.
- Greve H. R. (1998), " Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See is What You Do", *Strategic Management Journal*, pp. 967-988.
- Grönross C. (1994), "Quo Vadis, Marketing ? Toward a Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, 10, (5), pp. 347-360.
- Habermas J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, (ed. 1987), Fayard, Paris.
- Habermas. J. (1997), " La légitimation dans l'état moderne ", in *Après Marx*, trad. franç, Hachette, Coll. Pluriel, 1ère ed. 1976.
- Håkansson H. (ed) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*, Wiley.
- Harrison J.S. (1996), "It's Time to Revisit Internal Control and Avoid Crises", *Texas Banking*, vol. 85, n°3, p.24.

- Hart O.D. (1993), "Incomplete contracts and the theory of the firm", in *The nature of the firm*, Williamson O E, Winter S G, éditeurs, Oxford university press.
- Hatch M.J. (1997), *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
- Hayek F.A. (1945), "The use of knowledge in society", *The American economic review*, Vol 35, n°4, pp. 519-530.
- Heem G. (1997), " Les défis lancés aux banques françaises à l'aube du 21e siècle ", *Revue du Financier*, n°113, décembre, pp. 8-12.
- Heem G. (1998), " Pré-provisionnement des créances et performance des banques françaises ", *XIXe Congrès de l'AFC*, mai, pp. 959-971.
- Heem G. (2000-a), *Le contrôle interne du risque de crédit bancaire*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis, décembre.
- Heem G. (2000-b), " Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ? ", *Comptabilité Contrôle Audit*, décembre, pp. 43-55.
- Heem G. (2001), " Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne ", *Revue Française de Gestion*, n°134, Juin-Juillet-Août, pp. 38-46.
- Hendel. F. (1992), " La logistique de distribution ", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- Henriet B. (1999), " La gestion des ressources humaines face aux transformations de l'organisation ", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- Hirschman. A. O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Presses ouvrières de France, trad. franç., 1ère ed. 1970.
- Honoré L. (1998), " Systèmes de contraintes, systèmes disciplinaires et décision face au risque ", *Revue Finance Contrôle et Stratégie*, vol.1, n°3.
- Honoré L. (1998), " Systèmes de contrainte, systèmes disciplinaires et décision face au risque. Le comportement du chargé d'affaires comme déterminant fondamental du risque de la banque ", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°3, Septembre, pp. 85-106.
- Honoré L. (1999), *Eléments pour une théorie de la discipline organisationnelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.
- Honoré L. (2000), " Figures de la transgression des règles dans l'entreprise ", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°61, septembre.
- Honoré L. (2002), " Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, janvier-février-mars.
- Huault I. (1998), " Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter ", *Gérer et comprendre, Annales des mines*, juin, pp. 73-86.
- Isaac H. (1996), *Les codes de déontologie, outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Isaac H. (2002), " Paradoxes et conventions ", in *Paradoxes et Organisation*, sous la direction de Josserand E. et Perret V., Ellipses, à paraître.
- Jarniou P. (1981), *L'entreprise comme système politique*, PUF.
- Johnson. G. (1986), *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell.
- Journé B. (1999), *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources*, Thèse de Doctorat, Domaine Sciences de l'Homme et de la Société, spécialité Gestion, Ecole Polytechnique, Paris.
- Keith R. J. (1960), " The Marketing Revolution ", *Journal of Marketing*, n°24, January, pp. 35-38.
- Kepner C.H, Tregoe B.B. (1981), *The new rational manager*, Princeton research press.
- Keynes J.M. (1921), *A Treatise on Probability*, Mac Millan.
- Keynes J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Mac Millan.
- Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company.
- Koenig C., Van Wijk G. (1992), " Alliances interentreprises : le rôle de la confiance ", in Noël A. (éd.), *Perspectives en management stratégique*, T1, Economica, Paris, pp. 305-327.
- Kotler P (1967, 1988), *Marketing management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall.
- Lancaster K.J. (1966), " A New Approach of Consumer Theory ", *Journal of Political Economy*, 74, pp. 132-157.
- Landry M. (1998), " L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation ", *Système d'information et management*, Vol 3, n°1, pp. 5-39.
- Langevin P. (1995), " Contrôle et théories économiques des organisations ", *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, FNEGE, pp. 34-78.
- Laroche. H., Nioche. J-P. (1994), " L'approche cognitive de la stratégie ", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp. 64-78.
- Lassègue P. (1993), *Comptabilité*, Lexique Dalloz, 3ème édition, Paris.
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte, Gallimard, Folio.
- Laudry B. (1995), " L'ambiguité comme outil de gestion ", *Revue Française de Gestion*.
- Laufer R. & Paradeise C. (1982), *Le prince bureaucrate*, Paris, Flammarion.
- Le Menestrel J., Schpilberg M. (1999), *Au revoir et merci monsieur Taylor*, Editions d'organisation.
- Le Moigne. J.-L. (1997), " La théorie des conventions est-elle convenable ? ", *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 108-113.
- Lebraty J. (1974), " Evolution de la théorie de l'entreprise, sa signification, ses implications ", *Revue économique*, n°1, pp. 1-29.
- Lebraty J., Teller R. (1994), *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.
- Leibenstein H. (1976), *Beyond Economic Man, A new Foundation for Microeconomics*, Cambridge Harvard University Press.
- Leibenstein H. (1982), "The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity", *American Economic Review*, 72, pp. 92-97.
- Leibenstein H. (1987), *Inside the firm, the inefficiencies of hierarchy*, Harvard university press.
- Leibenstein H. (1957), *Economic backwardness and Economic growth*, New York : Wiley (ed.).
- Le Moigne J.-L., (1990), " Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation ", *in* Martinet A.-C., *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica. pp. 81-140.

- Le Moigne J.-L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Le Moigne J.-L., (1994a), *Théorie du système général, théorie de la modélisation*, Paris, P.U.F., 3ème éd. (1er édition 1977).
- Le Moigne J.-L., (1994b), *Le constructivisme, tome 1 : Des fondements*, Paris, ESF éditeur.
- Le Moigne J.-L., (1994b), *Le constructivisme, tome 2 : Des épistémologies*, Paris, ESF éditeur.
- Leonard S. (1995), "The Internal Control Debate", *Acccountancy*, vol. 115, n°1222, pp. 74-75.
- Lesourne J. (1983), " La représentation de la décision en sciences économiques " in *La décision, ses disciplines, ses acteurs*, Bernard Roy *et alii*. Presses Universitaires de Lyon, pp. 115-140.
- Levi-Strauss C., (1973b), " Critères scientifiques dans les disciplines sociales et humaines " in Levi-Strauss *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, pp. 329-376.
- Levitt T. (1960), " Marketing Myopia ", *Harvard Business Review*, 38, July-August, pp. 24-47.
- Levitt T. (1969), *The marketing mode: pathways to corporate growth*, New York: Mc Graw Hill, Trad. Française de L'esprit Marketing, Paris, Éditions d'Organisation 1972.
- Lewis D. K . (1969), *Convention: a philosophical study, Cambridge*, Harvard University Press.
- Lhotel H., " Eléments pour une critique de l'économie des conventions ", *Cahiers du GREE*, Paris, Editions du CNRS, 1990, n°5, pp. 2-33.
- Lindblom C.E. (1959), "The science of "muddling through", *Public Administration Review*, Vol 19, n°2, pp. 79-88.
- Lindblom C.E. (1965), *The intellingence of democracy, decision making through mutual adjustment*, The free press.
- Litterer J.A. (1961), "Systematic management : the search for order and integration", *Business history review*, n°35, winter, pp. 461-476.
- Low G.S. and Fullerton R.A. (1994) " Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation ", *Journal of Marketing Research*, May, pp. 173-190.
- Maeder R. et D. Pham (1999) " La face cachée du gouvernement des entreprises " in L. Collins (éd), *Questions de contrôle*, Paris, Gestion PUF, 1999, pp. 314-338.
- Maeder R. (1990), " Progression des principes comptables et diffusion des innovations ", *in Réflexion sur la comptabilité*, Economica.
- Malherbe M. (1997), *Les langages de l'humanité*, Robert Laffont, coll. Bouquins.
- Manent P. (1987), *Histoire intellectuelle du libéralisme*, Pluriel, Hachette littératures.
- March J.G. (1988), "Decision in organizations and theory of choice", *in Perspectives on organizational design and behavior*, Van de Ven, Joyce éditeurs .
- March J.G. (1998), " Mythes, organisations et changement ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.37-42.
- Marchand R. (1985), *Advertising the American Dream. Making Way for Modernity, 1920-1940*, University of California Press.
- Marchesnay M., (1989), " La PME : une gestion spécifique ? ", *Problèmes Economiques*, n°2276, mai.
- Marion G. & Gomez P.Y. (1992), " Convention et marketing : j'en ai rêvé, Sony l'a fait ", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, série trimestrielle, Mars, pp. 92-102.
- Marion G. (1980), " Le marketing-mix est-il un concept de marketing ? ", *Enseignement et Gestion*, nouvelle série, 16, hiver, pp. 61-63.
- Marion G. (1993), " The Marketing Management Discourse: What's New Since the 1960s ? " *in* M.J. Baker (ed.), *Perspectives on Marketing Management*, vol. 3, Chichester: Wiley, pp. 143-168, trad. " Le marketing management en question ", *Revue française de gestion*, n° 102, Janvier-Février 1995, pp. 15-30.
- Marion G. (1996), " Un instrument de la conviction : le concept de produit ", *Actes du XII° Congrès de l'AFM*, Poitiers, Mai.
- Marion G. (2001), " L'idéologie marketing et sa critique. Des années 1960 aux années 1990 en France. " *Cahiers de Recherche, E.M. LYON*, 2001-10.
- Masclef, O. (199), *Le conventionnaliste est-il un structuraliste ?*, EM Lyon WP 1999/01.
- Mathy C. (2000), *La régulation hospitalière*, Economica - Médica Editions.
- Mauss (1995) " Qu'est-ce que l'utilitarisme ? Une énigme dans l'histoire des idées ", *La revue du MAUSS*, 6, 2ème semestre, La Découverte.
- Mercier E. (2000), *Les effets de la modernisation sur les pratiques de GRH dans les entreprises publiques de service public – une lecture conventionnaliste du processus d'évolution à la RATP et EDF-Lorraine*, Thèse de Doctorat Nouveau Régime sous la direction de Géraldine Schmidt, Nancy, Janvier.
- Meuleau M. (1988) " L'introduction du marketing en France (1880-1973) ", *Revue française de gestion*, 70, septembre-octobre, pp. 58-71.
- Michel D., Salle R. et Valla J.P. (1996), *Marketing industriel : stratégies et mise en œuvre*, Paris, Economica.
- Mikol A. (1998), *Le contrôle interne*, Que sais-je, PUF, Paris.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (traduction française, première édition 1979), Ed. d'Organisation, Paris.
- Montmorillon B. (1999), " Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise ", in G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21ème siècle*, Economica, pp. 171-198.
- Morin E. (1962 [1991]), *L'esprit du temps*, Paris, Le Livre de Poche, 1ère édition, Grasset Fasquelle.
- Moritz M. (1984), *The Little Kingdom. The Private Story of Apple Computer*, New York: William Morrow & Co. Inc., trad.: *Le jeu de la pomme. La grande aventure d'Apple Computer*, Paris, Denoël, 1987.
- Nakhla M. (1997), " Décentralisations de l'organisation. Quelle stratégie pour gérer les risques-crédits ? ", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 41-50.
- Nakhla M., Sardas JC. (1994), " De la sélection des clients à l'organisation des activités bancaires ", *Banque stratégie*, 106, pp. 12-16.
- Nelson R.R. (1991), "Why do firms differ, and how does it matter ?", *Strategic management journal*, vol 12, pp. 61-74.
- Nioche J.P. et Tarondeau J.C. (1998), " Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques ", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp. 70-73.
- North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.

- North. D. C. (1991), " Institutions ", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, Winter, pp. 97-112.
- Oakes L., Townley B. et Cooper D. (1998), " Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field ", *Administrative Science Quaterly*, vol.43, n°2.
- Officiel des transporteurs (1990), n°1595, n°1596, n°1599.
- Orléan A. (1989), " Pour une approche cognitive des conventions économiques ", *Revue Economique*, n°2, mars, pp. 241-272.
- Orlean A. (1986), " Mimétisme et anticipations rationnelles : une perspective keynésienne ", *Recherches Economiques de Louvain*, vol 52, n°1, mars, pp. 45-66.
- Orléan. A. (1989), " Pour une approche cognitive des conventions économiques ", *Revue économique*, n°2, pp. 242-265.
- Orlean A. (1994), (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- Orlean A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Ouchi W. (1980), " Markets, Bureaucraties and Clans ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-141.
- Parsons T., *The Social System*, Glencoe, 1951.
- Passet R. (1987), " Vivre l'économie au présent ", *Transversales, Science/Culture*, n° 12, nov.-déc.
- Perrot A. (1992), *Les nouvelles théories du marché du travail*, Paris, La découverte.
- Perrot A. (1992), " Asymétries d'information et contrats ", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°26, Mars.
- Pesqueux Y. (2000), *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*, Ellipses.
- Pham D. (1997), " Principes comptables fondamentaux ", in *Encyclopédie de gestion*, Economica, 2ème édition, tome 3.
- Piore M., Reid D. *et al.* (1984), " Conventions économiques ", *Cahiers du centre d'études de l'emploi*, Paris, PUF.
- Piotet. F., Sainsaulieu. R. (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses FNSP et ANACT.
- Porter M. (1997), "Capital choices : changing the way america invest in industry" in *Studies in international corporate finance and governance systems*, D H Chew éd, Oxford university press, pp. 5-17.
- Porter. M. (1992), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, trad. franç., 1ère ed. 1985.
- Postel N. (1998), " L'économie des conventions. Une approche instrumentale de la rationalité individuelle ? ", *Revue économique*, nov., pp. 1473-1495.
- Powell. W.W., Di Maggio. P.J. (1991), *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- Prahalad C.K. (1997), "Corporate governance or corporate value added ? rethinking the primacy of shareholder value " in *Studies in international corporate finance and governance systems*, D.H. Chew éd, Oxford university press, pp. 46-56.
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for change, logical incrementalism*, R D Irwin, Home wood illinois.
- Rappaport A. (1986), *Creating shareholder value*, The free press.
- Revue Economique (1989), " L'économie des conventions ", vol 40, n°2, mars, numéro Spécial.
- Revue française de gestion (1984), *La culture d'entreprise*, numéro spécial.
- Reynaud B., (coord.) (1997), *Les limites de la rationalité*, Tome 2, Colloque de Cerisy du 5 au 12 Juin 1993, Paris, La découverte.
- Reynaud B. (1992), *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgeois Editeur.
- Reynaud J. D., *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1989.
- Reynaud. J-D. (1988), " Les régulations dans les organisations: régulations de contrôle et régulations autonomes ", *Revue Française de Sociologie*, XXX, pp. 5-18.
- Ricoeur, P., (1969), *Le conflit des interprétations. Essais d'herméneutique*. Paris, Seuil.
- Rivaud-Danset D. (1995), " Le rationnement du crédit et l'incertitude ", *Revue d'économie politique*, vol 105, n°2, mars-avril, pp. 223-247.
- Rivaud-Danset D. et Salais R (1992), " Les conventions de financement des entreprises. Premières approches théorique et empirique ", *Revue Française d'Economie*, vol.7, n°4, automne, pp. 81-120.
- Riveline C. (1993), " La gestion et les rites ", *Annales des mines - Gérer et comprendre*, déc., pp. 82-90.
- Rojot. J., Bergman. A. (1992), *Comportement et organisation*, Vuibert.
- Rose J et Lhotel H. (1990), " Regard sur l'économie des conventions ", *Cahier du Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi*, n°5.
- Rose J. (1990), " Des conventions aux formes institutionnelles : éléments pour un débat ", *Revue Française d'économie*, vol V, 3, été.
- Rot G. (1998), " Autocontrôle, traçabilité, responsabilité ", *Sociologie du Travail*, n°1/98, pp. 5-25.
- Rousseau J.J. (1755), *Discours sur l'économie politique*.
- Rousseau J.J. (1990), *Du contrat social*, Editions Magnard, Paris
- Sainsaulieu. R. (1977), *L'identité au travail*, Presses FNSP.
- Salais R. (1989), L'analyse économique des conventions du travail, *Revue Economique*, n°2, mars, pp. 199-240.
- Salais R. et Storper M. (1993), *Les mondes de production, Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, Paris.
- Salais R. et Thevenot L. (1986), *Le Travail : marchés, règles et conventions*, Paris, Economica.
- Salais. R. (1994), " Incertitudes et interaction de travail: des produits aux conventions ", pp. 371-403, in Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, PUF.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Schelling T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Harvard business school press.
- Schelling T. C. (1977), *The stratégie of conflict*, Oxford Univerity Press.
- Schumpeter J. A. (1947), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 2nd ed., New York, Harper, trad. Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot, 1963.
- Scott R.W., Richard W., Meyer R.W. (1994), *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications.
- Sewell G. (1998), " The discipline of teams : the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance ", *Administrative Science Quaterly*, vol.43, n°2.

- Sewell G. et B. Wilkinson (1992), " Someone to watch over me : surveillance discipline and just-in-time labour process ", *Sociology*, 26, pp. 271-289.
- Sfez L. (1981), *Critique de la décision*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Shapiro C, Varian H.R., (1999), *Information rules*, Harvard business school press.
- Sheth J.N., Gardner D.M. & Garret D.E., (1988) *Marketing Theory, Evolution and Evaluation*, New York, John Wiley.
- Shudson M. (1984) *Advertising, the Uneasy Persuasion. Its Dubious Impact on American Society*, New York, Basic Books.
- Simmel G. (1987), *Philosophie de l'argent*, Paris, PUF.
- Simon H.A. (1976), *Administrative behavior*, The free press, 3ème edition.
- Simon H.A. (1979), "Rational decision making in business organizations", *American economic review*, n° 69, pp. 493-513.
- Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, The MIT Press, Cambridge.
- Simon H.A (1991), *Sciences des systèmes. Sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod/Bordas.
- Singh M. (1995), "It's Time to Revisit Internal Control", *US Banker*, vol 105, n°11, p.92.
- Sudgen R., *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*, Basil Blackwell, 1986.
- Tedlow R.S. (1990), *New and Improved, The Story of Mass Marketing in America*, New-York, Basic Books, trad. *L'audace et le marché : l'invention du marketing aux Etats-Unis*, Paris, Odile Jacob, 1997
- Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion*, Editions management et société.
- Terssac G. de (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris.
- Terssac G. de, Maggi B. (1996), " Autonomie et conception ", in Terssac G. de et Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse, pp. 243-266.
- Thévenet. M. (1986), *La culture d'entreprise*, Que sais-je ?, Puf, n°2756.
- Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaisons, Paris.
- Thévenet M. (1999), " Le travail : que d'émotions ! ", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp.140-152.
- Thévenot. L. (1986), " Les investissements de forme ", in Thévenot. L. (Ed) (1986), *Conventions économiques*, CEE-Puf.
- Thévenot. L. (1989), " Economie et politique de l'entreprise : économie de l'efficacité et de la confiance ", pp. 135-207, in Boltanski. L., Thévenot. L. (Eds) (1989), *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du CEE, n°4.
- This I. (1994), " La construction d'un concept. Des prophéties autoréalisatrices de R.K. Merton au concept général d'autoréalisation ", *Économies et Sociétés*, Série Œconomia, Histoire de la pensée économique, P.E., 19, 4, pp. 161-199.
- Tolstoï L. (1872), *La guerre et la paix*, Livre quatrième, Editions rencontre, 1961.
- Touati-Amar N. (1996), *Modes de rationalisation et processus d'apprentissage au sein des organisations. Réflexions à partir d'études de cas en milieu bancaire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Veblen T. (1899), *The Theory of Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, Random House, traduction française : *Théorie de la classe de loisirs*, Gallimard, 1970.
- Veltz P. et Zarifian P. (1993), " Vers de nouveaux modèles d'organisation ? ", *Sociologie du Travail*, n°1/93, pp. 3-25.
- Veran L. (1991), *La prise de décision dans les organisations*, Les Editions d'organisation.
- Veran L. (1998), " Visibilité des processus, situations décisionnelles et création de valeur " in " Valeur marché et organisation ", *Actes des 14èmes journées des IAE*, coordinateur J.P. Bréchet, tome 1, pp. 446-456.
- Vidaillet B. (1999) " L'évolution du concept de décision en théorie des organisations : de la nécessité au rejet ", in *Décisions et gestion*, Presses de l'université des sciences sociales de toulouse, pp. 477-495.
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica.
- Walras L. (1952), *Eléments d'économie pure, ou théorie de la richesse sociale*, Paris, R. Pichon et R. Durand-Auzias.
- Weber M. (1947), *The theory of social and economic organization*, The free press.
- Weber. M. (1995), *Economie et Société*, Plon, Coll. Agora pocket, Trad. Franç., 1ère ed. 1921.
- Weick K.E. (1995), *Sensmaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Weiner Y. (1982), " Commitment in organizations: a normative view ", *Academy of Management Review*, n°3, pp. 418-428.
- Weirich T.R. (1991), "Acounting, Auditing, and the Internal Control Concerns in the Banking Crisis", *Journal of Bank Accounting & Auditing*, vol. 4, n°4, pp. 13-17.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Macmillan, The Free Press, New York.
- Yates J. (1989), *Control through communication, the rise of system in American management*, The johns Hopkins university press.
- Yin R. (1990), *Case study research, design and methods*, Sage.
- Young H.P. (1996) " The economics of convention ", *Journal of Economic Perspectives*, volume 10, spring 1996, p. 105.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication*, PUF, Paris.
- Zarifian P. (1999), " Productivité, logique de service et mutations du travail ", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp. 106-116.
- Zécri J.L. (2000), *Performance de la budgétisation : une interprétation par la théorie des conventions*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du Var.
- Zécri J.L. (2000) " Processus budgétaire : motifs d'insatisfaction ", *XXIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Angers, 18-19-20 mai.
- Zécri J.L. (2001) " Elaboration budgétaire et théorie des conventions ", *XXIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Metz, 17-18-19 mai.



CHAPITRE 3

SCIENCES DE GESTION ET CONVENTIONS : DE NOUVEAUX CADRES POUR L'ANALYSE CRITIQUE

Pierre-Yves GOMEZ in Laurent TASKIN et Mathieu DE NANTEUIL, *Perspectives Critiques en Management - Pour une gestion citoyenne*, De Boeck, Bruxelles, 2011, p. 49-66

Dans ce chapitre nous discutons de l'apport de la théorie des conventions au management critique (au sens du *critical management*). Dans une première partie, je rappellerai le contenu de la théorie comme cadre d'analyse objectif des situations de gestion. Ce détour est nécessaire pour comprendre en quoi les fondements de cette théorie ouvrent un volet critique, notamment sur les pratiques managériales.

Je préciserai la nature de cette dimension critique dans une deuxième partie en mettant en évidence que, d'une part, la théorie des conventions s'oppose aux critiques courantes du management, qu'elles soient d'inspiration libérale, " contestataire " ou post-moderne ; en ce sens, la théorie des conventions est *contre-critique*. Mais, d'autre part, elle propose de dépasser la césure entre la critique du management et la responsabilité managériale, en donnant les moyens de penser un management qui accepte d'assumer les croyances conventionnelles sur lesquelles reposent ses pratiques et ses jugements ; par rapport à l'idéologie dominante qui considère que les croyances s'opposent au jugement rationnel, cette critique est donc radicale.

LA THEORIE DES CONVENTIONS COMME CADRE POUR L'ANALYSE OBJECTIVE

Il n'est pas possible dans l'espace limité de ce chapitre de décrire extensivement le contenu de ce qu'il est convenu d'appeler la " théorie des conventions ". Les principes que j'énoncerai pourraient faire l'objet de discussions entre spécialistes, mais tel n'est pas l'objectif ici. Il nous suffit de donner les éléments permettant de caractériser *un raisonnement conventionnaliste*. Ils ont été bien établis par Dupuy dès 1989 à la suite de Lewis 1969, et je les ai assez largement explicités dans des publications antérieures (Gomez 1994, 1995, 1997, 2000). Ils me semblent poser les bases élémentaires de cette approche à la fois dans sa dimension analytique et, comme nous le verrons dans la section suivante, dans sa dimension critique.

La rationalité substantielle autonome est impossible

A la racine du raisonnement conventionnaliste se trouve le constat que, dans une organisation ou un marché, l'individu en devoir de décider *par lui-même* se trouverait, par nature, confronté à une incertitude radicale qui l'empêcherait de trancher. En effet, il ne pourrait pas rationaliser sa décision sans tenir compte de celles que les autres prendront au même moment. Il n'est donc pas seul pour décider et, finalement, la manière dont les autres décident et se comportent détermine l'efficacité ou l'inefficacité de sa propre décision. Aussi, *c'est en anticipant ce que feront vraisemblablement* les autres que l'individu trouve le comportement efficace. L'autonomie (auto/nomos) de l'individu comprise comme la capacité de se donner seul ( ) ses propres règles de conduite ( ) est, concrètement, impraticable. Un philosophe ou un romancier peuvent imaginer Robinson Crusoë seul et maître de son île. Une société réelle et, en particulier, une organisation, n'est pas composée de Robinsons, mais d'innombrables individus qui ne peuvent faire de choix sans tenir compte de ceux, simultanés, passés ou futurs, que font les autres. L'*autonomie individuelle* comprise comme possibilité de décider à partir de ses seuls intérêts, désirs ou pulsions n'a pas de signification pratique en sciences sociales. Et donc pas en sciences de gestion.

Les conventions sont indispensables pour assurer des choix individuels

Or si chaque individu devait anticiper tous les comportements possibles des autres individus avant de prendre sa propre décision, la société serait bloquée. Chacun attendrait les décisions des autres pour décider soi-même, dans un champ infini et inhibiteur de possibles. Pourtant la société fonctionne et les organisations existent. Il faut donc postuler que les individus n'encourent pas cette inhibition et qu'ils connaissent avec une certaine assurance *le comportement que chacun est raisonnablement en droit d'attendre des autres* (et d'eux-mêmes). Chacun croit que chacun croit qu'il existe, pour une situation donnée, un comportement (et donc une décision) " normal ". Ces savoirs communs (*common knowledge*) sur les comportements rationnels supposés " normaux " sont appelées *conventions*. Ils procurent aux individus une croyance sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre de* lui et des autres dans une situation sociale donnée. Les conventions offrent aux individus un point fixe rationnel et donc une *bonne raison pour choisir*, c'est-à-dire une base

pour rationnaliser leurs propres choix : y compris s'ils divergent, ils divergent *par rapport à* la norme conventionnelle. La rationalité est donc *hétéro-nome*, c'est-à-dire que les individus trouvent leurs règles pour choisir ( ) dans la prise en compte des autres ( ). L'hétéronomie garantit leur capacité de décider individuellement, en procurant des systèmes conventionnels de normes fixes dans un univers des choix infinis. Penser l'homme en société c'est donc penser systématiquement deux choses à la fois : que des individus assument des choix personnels, et qu'il existe des croyances partagées sur les normes (les conventions) qui donnent du sens à ces choix. Il n'y a pas de rationalité substantive transcendentalement assujettie à la " raison universelle " comme le suppose la logique de *l'homo oeconomicus*. La caractéristique majeure de la théorie des conventions n'est pas d'affirmer qu'il existe des normes ou des ethos sociaux, mais que l'exercice de la rationalité individuelle délibérative n'est possible *qu'en référence* à de telles normes. La mise au jour des conventions devient donc centrale pour l'analyse socio-économique.

Endogénité sociale des conventions

D'où viennent les conventions ? Sans doute l'apport le plus radical de la théorie est de postuler que les conventions sont auto-produites par les choix des individus. Les conventions ne sont pas extérieures aux jeux des décisions et des comportements et imposées par un esprit supérieur. Parce que chacun croit que chacun croit que les autres agissent " normalement " d'une certaine façon, chacun agit en référence à cette norme implicite et, ce faisant, il la confirme. Or, du fait que chacun anticipe *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* des autres et le considère comme *un point fixe* parce qu'il croit que les autres le croient aussi, chacun peut agir par rapport à cela en se conformant (ou non) à la règle conventionnelle et, de ce fait, il participe *à sa réalisation*, dans une logique proche de celle des mouvements de panique (Dupuy, 1991 ; Orléan, 2004) ou, plus encore, de l'autoproduction de la société décrite par Girard (1972, voir Dupuy 1989). Chacun faisant ainsi, le conformisme général est confirmé par la conformité des comportements particuliers. Même le déviant n'apparaît déviant que par rapport à ce conformisme qu'il renforce par sa déviance, tant que celle-ci reste marginale. Si elle se généralise, elle devient la nouvelle convention.

Ainsi, la convention est exogène à chaque individu (ce qui lui permet d'avoir un point fixe pour rationnaliser), mais elle est endogène à l'ensemble du corps social formé par les individus qui font référence à une même convention. La théorie des conventions est une théorie de l'autoproduction sociale des normes de comportement par anticipation mimétique.

Il ne faut pas chercher à savoir qui des choix individuels ou des conventions antécédent l'autre : le modèle conventionnaliste est dialectique et oblige à penser *les deux en même temps*. Les choix individuels sont interprétables par rapport à des conventions qui sont confirmées par les choix individuels. Poser la question " d'où viennent les conventions ? " obligerait à poser aussi la question " d'où vient la rationalité individuelle ? ".

Les exemples dans notre vie économique sont nombreux : des conventions président à la définition des prix, de la qualité des produits, du niveau d'effort en entreprise ou des relations marchandes. La recherche en gestion francophone a proposé, dans les dernières années de nombreuses analyses utilisant, plus ou moins strictement, le raisonnement conventionnaliste (voir Amblard, 2003 ; Eymard-Duvernay, 2006). Ces travaux ont pour point commun d'éclairer la gouvernementalité des acteurs dans l'univers gestionnaire, c'est-à-dire la manière dont ils acceptent d'être gouvernés en se référant à des conventions qui leur permettent de décider et leur imposent un cadre de décision. Ils ne sont ni totalement aliénés ni totalement libres, mais imbriqués dans une logique sociale nécessaire à l'économie. Si les décisions économiques et managériales sont solidaires de conventions elles-mêmes produites par ces décisions, on voit que s'ouvre un champ d'analyse fascinant pour comprendre comment l'entreprise (et plus largement la société), auto-produit les normes de son (in)efficacité.

Les conventions ne sont pas des institutions mais des croyances communes

La théorie des conventions ne propose pas une simple intégration des institutions sociales dans l'analyse des décisions et des choix rationnels, ce qui serait, somme toute, assez banal dans la tradition politique européenne. Nous savons, bien sûr, que les choix individuels sont motivés, éclairés ou déterminés par les cultures et des contextes institutionnels des décideurs. Mais dire cela, c'est encore laisser à l'individu la possibilité de choisir selon un portefeuille d'institutions disponibles. L'existence des conventions obéit à une logique plus radicale qui est celle des *croyances nécessaires*. Pour qu'une société, une organisation ou un groupe fonctionne, il faut postuler l'existence de *croyances communes* sur la " normalité " qui permettent à chaque membre d'une société, d'une organisation ou d'un groupe, de se donner des raisons d'agir (Batifoulier, 2001 : Dupuy et al., 1989).

Les conventions sont effectives (au sens où elles produisent des effets) parce qu'on ne s'interroge pas sur leur bien-fondé ou leur contenu. Elles opèrent du fait que les acteurs impliqués dans une situation sociale font référence à une même convention et pensent que les autres en font autant, sans la mettre en question, et, souvent, sans même se rendre compte de l'existence de ce savoir partagé. Si le doute existait, on retrouverait la situation d'incertitude inhibitrice à laquelle, précisément, les conventions nous font échapper. *Il faut donc croire que cela fonctionne pour que cela fonctionne*. La croyance conventionnelle n'est pas une démarche irrationnelle, mais, au contraire, la condition d'exercice de la rationalité individuelle. L'exemple canonique est celui de la conduite automobile à droite ou à gauche, qui n'a pas de sens en soi, mais prend sens du fait que chacun souscrivant à la même convention, les accidents sont évités et la circulation est paisible. C'est précisément quand nous ne nous posons pas de question sur le sens " normal " de conduite, que nous conduisons " sans y réfléchir " (et nous réagissons par exception à la survenue d'un véhicule roulant face à nous, parce que cela n'est pas *normal*…). La logique qui préside à l'effort au travail est, de même, conventionnelle et suppose, entre autres certitudes, que chaque salarié anticipe que les autres adoptent un certain niveau d'effort (Leibeinstein, 1976, 1978). Chacun faisant ainsi, un niveau d'effort propre à l'organisation est établi (intensité du travail, tolérance ou non pour des discussions autour d'un

café, pour les retards, travail ou non le week end, etc.). Chaque salarié croyant que cette convention d'effort est constitutive de son organisation (chacun pense que tout le monde y souscrit plus ou moins), il s'y réfère et la confirme. C'est par rapport à elle qu'il peut aussi avoir le sentiment qu'un collègue en fait trop ou " tire-au-flanc ". En sens inverse, si *chaque salarié*, perdant sa croyance, se mettait à suspecter que, par exemple, tous les autres salariés font bien moins d'effort que lui-même, l'organisation se bloquerait : qui prendrait la peine de soutenir son effort ? Ce serait le début d'une crise conventionnelle (Gomez 2004).

Bien entendu, on peut toujours trouver, *ex post*, une " bonne raison " pour légitimer l'existence de telle convention et on le fait régulièrement, ne serait-ce que pour créer de la confiance commune envers *la raison* de nos actes. Mais cela n'a pas d'importance fondamentale au niveau analytique : l'efficience d'une convention ne dépend pas de son contenu, mais de la croyance partagée sur le fait que tout le monde y croit et l'adopte. Chacun pense que tout le monde attend le même comportement d'autrui et le groupe se stabilise ainsi. D'où les multiples autoproductions de croyances conventionnelles dans les sociétés humaines.

Dynamique des conventions

Du fait qu'une convention n'est finalement que le produit de son adoption par des individus, c'est une forme qui peut évoluer, se modifier et disparaître. Elle épouse la dynamique des masses qui l'adoptent tant que ses membres croient que les autres l'adoptent aussi. En conséquence, une défection massive des adopteurs conduit à l'effondrement d'une convention. Or, nous l'avons dit, les déviances individuelles par rapport à la norme conventionnelle confirment la convention comme norme pour *tant qu'elles restent marginales* : par définition, le marginal légitime et conforte le *normal*. Aussi, quand les divergences entre les comportements individuels observés et la norme conventionnelle sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* se généralisent, les doutes sur le comportement des autres se répandent, et, finalement, la convention comme croyance partagée est mise en cause. La suspicion s'installe et, le système se bloque précisément parce que son rôle est d'éviter le doute sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* des autres. La dynamique des conventions a été formalisée (Young, 1993, 1996 ; Gomez, 1994, 1995) et étudiées dans des cas d'espèce (Amblard, 2004 ; Isaac, 1998 ; Kuhn et Moulin, 2008). Elle permet de comprendre le changement organisationnel comme une conséquence de l'évolution des conventions sous-jacentes aux comportements socio-économiques apparents. Le modèle conventionnaliste endogénise non seulement la production des croyances collectives nécessaires à la vie en société, mais aussi la dynamique de ces croyances. Parce que les conventions sont socialement endogènes, leur dynamique est elle-même endogène.

En résumé, la théorie des conventions définit *une économie des croyances* (Gomez et Jones, 2000) portant sur la " normalité des comportements ", croyances indispensables au fonctionnement social et, en particulier, à celui des organisations. Elles permettent de distinguer le normal du déviant par un savoir collectif qui fait " évidence " pour ceux qui s'y réfèrent. Elles forment donc le soubassement tacite des choix exprimés. Dans sa dimension analytique, la théorie ne s'interroge pas sur le contenu des conventions mais sur leur effectivité, c'est-à-dire leur capacité à assurer des croyances collectives suffisamment stables pour que le système socio-économique ne se bloque pas dans des incertitudes inhibitrices. Les conventions naturalisent une partie de notre univers social et permettent ainsi de le rendre non seulement viable mais aussi vivable.

LA THEORIE DES CONVENTIONS COMME CADRE POUR L'ANALYSE CRITIQUE

La théorie des conventions ne prétend pas expliquer tout le social à partir d'un modèle parcimonieux. Plus modestement, elle a pour ambition d'introduire l'auto-production des croyances sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* des autres dans une situation donnée, comme un élément constitutif de l'ordre social et, singulièrement, des organisations.

En découvrant la théorie des conventions, on peut avoir le sentiment qu'elle interdit toute échappatoire possible pour *la liberté individuelle*. Plus encore, il peut paraître troublant de soutenir que les normes conventionnelles sont finalement le produit de nos comportements " libres ". Elles ne sont pas imposées par un extérieur contre lequel on pourrait se révolter, mais autoproduites et confirmées dans le mouvement même de nos choix supposés indépendants. L'individu semble alors d'autant plus coincé dans l'hétéronomie qu'il se croit autonome, et sa capacité critique paraît réduite à une duplicité permanente avec ses nécessaires croyances.

Or, c'est en acceptant complètement ce paradoxe que l'on peut souligner le caractère radicalement critique de la théorie des conventions. Pour le montrer, j'établirai d'abord en quoi cette théorie s'oppose aux démarches critiques courantes, qu'elles soient libérales, contestataires ou anti-humanistes, et en quoi elle adopte, ainsi, une posture *contre-critique*. C'est cette posture qui, au fond, est troublante dans le contexte idéologique de la modernité ou de la post-modernité. J'exposerai donc, dans un deuxième temps, en quoi le modèle conventionnaliste permet une perspective *radicalement critique* sur les pratiques sociales et notamment sur le management.

La théorie des conventions, un outil contre-critique

Par posture contre-critique, j'entends une posture qui s'oppose aux trois modèles critiques dominants -la critique libérale, la critique contestataire et la critique antihumaniste postmoderne-, en dénonçant comme erroné le mécanisme de leur propre démarche critique. Ce qui est dénoncé, c'est l'illusion libérale d'un monde sans croyances, alors que le monde, et en particulier le monde économique moderne, est tramé de croyances conventionnelles.

La théorie des conventions comme critique de la critique libérale

L'idéologie libérale moderne affirme que l'espace social est le produit de comportements individuels (Dumont, 1983). Avec des nuances importantes, cette idéologie s'impose en Occident à partir du XVIIe siècle et ce qu'il est convenu d'appeler les Lumières. Certes, la philosophie libérale est subtile et protéiforme. Quelles que soient les finesses et les contradictions de ce courant

philosophique (et elles sont grandes), il a donné naissance à un corpus idéologique dégradé, une idéologie sommaire qui a servi de base à la révolution politique et économique conduite à partir du XVIIIe siècle en Occident. En particulier, cette idéologie a légitimé l'existence des entreprises modernes. La prise du pouvoir par une bourgeoisie financière puis commerçante et industrielle, a été rendue possible par le substrat idéologique libéral qui a servi de méta-cadre conventionnel à la société moderne. Elle s'est réalisée d'une part par l'orientation de toute la société par la dynamique de l'économie à laquelle le politique est désormais ordonné, et, d'autre part, par l'autoréalisation de la légitimité des choix collectifs par le processus démocratique (Gomez et Korine, 2009). L'ordre social est supposé être le produit endogène des libertés individuelles qu'il garantit. Les choix des individus sont *autonomes* (chacun se donne sa raison d'agir) et coordonnés par des marchés ou des processus démocratiques. Ils conduisent à un équilibre collectif qui gouverne chacun. L'idéologie libérale présente l'homme moderne dans un effort prométhéen pour se libérer de toutes conventions, afin d'affirmer son règne exclusif sur lui-même à partir d'une liberté fondée sur sa pure raison individuelle. La bureaucratie managériale comme réponse rationnelle aux besoins, aux attentes ou aux choix d'individus libres, est ainsi devenue la forme par excellence du gouvernement légitime des individus autonomes comme l'a montré Max Weber (Weber, 1995 [1921]), parce qu'elle prétend fonctionner selon les règles de raison.

La critique libérale est très puissante contre toutes sortes de contraintes sociales et politiques qui empêcheraient les individus de définir " librement " leurs choix : interventionnismes publics excessifs, monopoles limitant le choix des consommateurs, entraves à la liberté d'entreprise ou d'opinion, croyances collectives, etc. Elle a ainsi produit un effort remarquable pour accroître l'autonomie d'action réelle des individus.

Le mythe fondateur du libéralisme constitue ce que Marx appelait une robinsonnade : chaque individu est supposé se comporter comme un Robinson libre de gouverner son île ; la société est un archipel. C'est ainsi que les enseignements du management postulent que chaque entrepreneur, chaque stratège, chaque financier ou chaque client est autonome et peut choisir en toute *rationalité* les produits qui lui plaît, les opérations rentables, les décisions judicieuses ou les marchés porteurs ; ainsi en est-il aussi de chaque citoyen qui choisit librement son candidat ou de chaque employé qui choisit librement son entreprise. C'est au prix de cette hypothèse que le gouvernement libéral des hommes, notamment au nom de la rationalité managériale, est rendu acceptable et légitime : il est présenté comme *le produit naturel* bien que toujours critiquable de leur rationalité et de leur autonomie. C'est aussi à ce prix que la critique libérale prend sens : elle repousse toujours plus loin la possibilité offerte à l'individu d'échapper aux contraintes qui limitent son inaliénable liberté de choix.

Ce discours se fonde pourtant sur une fiction : la négation du rôle des croyances dans la prise de décision rationnelle. L'idéologie libérale considère l'autonomie comme un absolu transcendantal fondé sur une " raison universelle " jamais vraiment définie et à laquelle chacun peut avoir également accès. Les " croyances " qui agglomèrent les individus sont donc irrationnelles par nature. Elles sont à l'opposé de l'idéal libéral.

En montrant que l'hypothèse de choix individuels rationnels et autonomes mène à une aporie logique, la théorie des conventions dénonce donc la fiction libérale et la contredit de manière radicale. Radicale au sens étymologique, c'est-à-dire qu'elle attaque sa racine. Elle réintroduit les croyances communes sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* des autres comme condition de réalisation des choix individuels " rationnels ". Les croyances sont constitutives des sociétés libérales car un individu ne peut pas décider sans que sa volonté, son utilité, ses désirs et ses goûts ne s'inscrivent rationnellement dans un corpus de croyances collectives conventionnelles qui lui donnent un sens commun. Sinon, c'est un fou. De fait, resté trop longtemps sur son île, Robinson deviendrait fou – et, heureusement, un bateau le rend à la vraie vie, qui est sociale.

Aussi, dès lors que la critique libérale se pense comme un effort pour accroître l'autonomie d'action des individus, la contre-critique conventionnaliste montre que cet effort produit nécessairement *des conventions et des croyances normalisatrices toujours plus fortes*. Le refus idéologique d'admettre le rôle des conventions enferme les individus aussi solidement, bien que de manière plus perverse, que les limites affectant leur liberté d'action. Le libéralisme produit ainsi d'autant plus de contraintes qu'il postule de libertés. Niées, les croyances forment le soubassement scandaleux et pourtant nécessaire au fonctionnement de la " société ouverte " que défend Popper (contre ses ennemis qui n'y croient pas) (Popper, 1979). De fait, jamais une société n'a été autant soumise à une *normalisation sociale et économique* des conduites, des désirs, du pathologique, de la valeur économique, des organisations bureaucratiques, de la production ou de l'échange, - que la société moderne qui prétend absolutiser l'autonomie individuelle. C'est d'ailleurs ce décalage entre la promesse d'autonomie et une réalité sociale toujours plus normative qui est au cœur de la contestation moderne du libéralisme.

La théorie des conventions comme critique de la critique contestataire

La critique contestant le libéralisme est née en même temps que celui-ci, comme une protestation à l'égard des promesses de liberté que le libéralisme ne peut tenir. Dans le champ gestionnaire, elle accuse, par exemple, l'exploitation par le travail, la domination, l'exercice violent du pouvoir, l'accumulation inégalitaire des ressources productives, les contraintes pesant sur les volontés ou l'inégalité des traitements entre individus, autant de d'objections à une société qui postule le " libre " marché et la " libre " entreprise. De fait, elle dénonce le déterminisme des contraintes sociales qui s'opposent à l'individu autonome. La critique contestataire est ainsi un envers nécessaire au gouvernement libéral des hommes car, comme nous l'avons vu, celui-ci produit, dans son propre mouvement d'émancipation, une normalisation croissante de la société. Même sous le couvert de références idéologiques antilibérales, la contestation se présente comme un libéralisme exacerbé qui dénonce les conditions oppressives limitant (encore) les choix " libres " des individus. La liberté contestataire est donc toujours pensée comme autonomie radicale des choix individuels.

La contestation prend des formes multiples mais son ambiguïté est évidente : si elle conteste, c'est au nom d'un *supplément attendu* d'autonomie des acteurs, et donc d'un *pas assez* de libéralisme total.

Par opposition, la prise en considération des conventions qui permettent l'exercice de la rationalité met au jour la naïveté d'une prétention à une autonomie absolue d'individus rationnels. Plus l'autonomie s'accroît, au contraire, plus les conventions se multiplient pour rendre possible cette autonomie. Ainsi, dans l'organisation pour ne prendre qu'un exemple, plus l'entreprise encourage les comportements entrepreneuriaux autonomes pour ses salariés, plus elle multiplie les contraintes " douces " (c'est-à-dire invisibles) pour que ces comportements soient considérés comme " normaux " (Courpasson, 2000). Le contenu du discours change, la nécessité d'une grammaire commune demeure et même s'amplifie.

Or la critique contestataire refuse de voir que cette grammaire est aussi produite par le jeu des autonomies individuelles. Elle repousse l'horizon de la liberté individuelle, entretenant alors l'intenable promesse libérale en lui ajoutant l'amertume d'une libération régulièrement inassouvie. Elle conduit ainsi à une impasse et, comme l'ont bien noté Boltanski et Chiapello (1999), elle finit par être récupérée par l'idéologie libérale comme la mauvaise conscience aiguillonnant son empire.

En dernier ressort, il n'est pas rare que la contestation se fonde, par dépit, dans une simple posture esthétique : la dignité de l'homme consisterait à se révolter sans fin contre sa condition, contre l'injustice, contre les inégalités, contre la société dont il est membre. Au romantisme juvénile de cette pose, la contre-critique conventionnaliste peut apporter encore le démenti du réalisme : l'homme autonome et révolté n'existe pas plus que Robinson Crusoë. Illusion d'un révolté absolu, qui en reste à l'éloquence dangereuse des idées pures (car la pureté asociale doit inquiéter). Sauf à rester un discours (et encore, un discours suppose-t-il un auditeur et donc des conventions pour l'entendre), la contestation s'inscrit aussi *dans des conventions* et *elle produit elle-même du social* donc des croyances et des normes. Il n'est pas de révolté qui ne crée, s'il prétend aller plus loin qu'une diatribe de salon ou de salle de classe, un groupuscule, un parti, un mouvement social, un système de croyants convaincus qui agissent dans le même sens. Et ainsi que l'ordre social se métamorphosera.

Ce qui ne signifie pas que le croyant contestataire ne doutera jamais. Les désillusions consécutives à la mise en œuvre des projets marxistes ou néolibéraux ne sont pas les conséquences d'une " mauvaise application " de ces projets. D'un point de vue conventionnaliste, ils ont échoué parce qu'ils ont sous-estimé le pouvoir des croyances normatives conventionnelles nécessaires à leur mise en œuvre : finalement, le " nouvel homme " socialiste n'a pas cru au socialisme *réel qu'il avait sous les yeux* ; ni le trader aux vertus de la concurrence *effective dont il était partie prenante*. Ainsi, la contestation conclut-elle incontestablement que l'inscription des individus dans une réalité sociale les amalgame et les coince dans la construction de leur propre gouvernementalité, mais aussi leur donne l'occasion du doute. Michel Foucault l'avait montré dès les années 1970, au cœur de " l'ère des contestations ", invitant alors à déconstruire l'homme lui-même, pour échapper aux contraintes sociales normatives qui le ligoteront toujours.

La théorie des conventions comme critique de la critique antihumaniste

L'impasse à laquelle conduit la surenchère sur l'autonomie rationnelle des individus semble condamner toute contestation qui se ferait au nom de l'individu autonome. Foucault en avait déduit logiquement la mort de l'homme. Comme le besoin de liberté ne peut pas se construire socialement, c'est l'illusion que constitue " l'homme " qu'il faut dissiper parce qu'elle est une entrave à sa liberté. L'homme est une construction sociale conventionnelle que l'on a intérêt à *déconstruire* pour en extraire de nouvelles opportunités d'autonomie. Le courant postmoderne a prolongé cet antihumanisme libertaire au point d'en faire l'archétype de la critique contemporaine de bon aloi. Il suggère un individu décomposable à volonté qui joue des rôles selon les circonstances et les désirs qui le parcourent et dont la liberté extrême conduit à ne pas être dupe de rôles qu'on *l'obligerait* à jouer. La théorie du genre (*gender theory*) pousse cet argument à ses limites, et sans doute au-delà des espérances de Foucault, en postulant que même l'orientation sexuelle, qui pour l'humanisme classique exprime le fondement intime caractérisant chaque personne dans son humanité propre, est (aussi) le produit d'une construction sociale arbitraire. Une fois déconstruite, il est permis d'envisager des choix d'orientation sexuelle débarrassés de la contrainte que la fiction sociale fait peser sur eux (Butler, 2005). Le choix individuel triomphe encore dans l'individu décomposé.

La séduction qu'exerce la déconstruction postmoderne est au niveau de la déception vis-à-vis de la promesse libérale non tenue. Elle propose à la modernité une élégante sortie vers le bas : puisque le problème de la liberté de l'homme en société est insoluble, c'est l'homme en tant que tel qu'il faut dissoudre. Pour que l'homme soit plus libre… il faut se libérer de l'idée d'homme.

L'importance que le spectacle et le ludique tiennent dans le discours libertaire postmoderne est néanmoins intrigante comme l'ont montré, dans des registres différents Guy Debord (1967) ou Philippe Murray (2006). Car, il n'y a pas de jeux sans règles - et donc sans conventions. Une approche conventionnaliste de la postmodernité comme mouvement social (approche qui reste à faire) mettrait en évidence, derrière les discours de la déconstruction, les innombrables croyances conventionnelles qu'il faut imposer ou s'imposer pour que l'homme " déconstruit " puisse continuer à vivre sa vie quotidienne banale. La multiplication des choix qui sont offerts à ses orientations décuple, finalement, les règles des jeux conventionnelles nécessaires à ces choix. Symptomatiquement, on observera l'intéressante prolifération des " communautés " sur Internet (espace par excellence de la déconstruction virtuelle et anonyme où tous les " rôles " sont possibles) et donc des conventions normalisatrices qui fondent chaque groupe comme une " communauté ". L'internet produit un foisonnement de groupes auxquels on peut adhérer en se soumettant à leurs règles. De fait, l'individu postmoderne est multisocialisé et donc multinormalisé. La postmodernité renforce, *volens nolens*, l'économie des croyances

en la démultipliant et en la rendant encore plus invisible : l'individu postmoderne est *multi-culturel*.

La théorie des conventions n'a pas pour vocation de prévenir les démarches critiques précédentes. Si elle les contredit, ce n'est pas pour désavouer toute critique mais parce qu'elle considère que celles-ci mènent à des impasses ou à des impostures. C'est en ce sens que nous la qualifions de contre-critique. Parce qu'elle considère la dialectique inévitable articulant la rationalité individuelle (choix individuel) aux croyances communes (conventions), elle s'inscrit, par construction, en rupture avec les discours critiques qui, d'une manière ou d'une autre, ignorent cette dialectique et absolutisent soit l'autonomie individuelle, soit le déterminisme social, en niant l'effet normatif des croyances autoproduites. Reste alors à établir en quoi les principes sur lesquelles reposent ses raisonnements fondent sa propre perspective critique.

La théorie des conventions, une pratique de la critique radicale

A partir des fondements de la théorie des conventions, il est possible d'établir trois usages critiques : révéler les conventions, expliciter la souffrance sociale, inviter les décideurs à la justification morale.

La critique comme révélatrice des conventions

La première dimension critique de la théorie des conventions tient à son réalisme. Elle accepte l'existence des croyances sur la normalité des comportements comme une nécessité sociale. Elle ne cherche pas à dissimuler que l'exercice de la liberté individuelle dans l'organisation réclame des conventions pour permettre la rationalisation des décisions. Contre le managérialisme dominant, elle dénaturalise les conventions implicites qui trament la société et donc les organisations, tout en maintenant que ces croyances sont indispensables au fonctionnement même de ces organisations. Elle permet ainsi de considérer celles-ci selon le comportement des acteurs qui les composent mais aussi, et simultanément, selon les systèmes de rationalisation conventionnels qui procurent aux comportements leurs repères normatifs communs. Cette dialectique replace l'exercice du pouvoir et en particulier du pouvoir entrepreneurial, dans le contexte de croyances partagées sur le " normal " qui donnent à ce pouvoir son sens et donc son effectivité. Elle permet une théorie de la gouvernance qui est aussi une théorie de la gouvernementalité, c'est-à-dire une théorie de l'implication des gouvernés dans les conditions qui définissent leur propre gouvernement : ils acceptent l'ordre hiérarchique, les systèmes d'évaluation, certaines contraintes et pas d'autres, des repérages qui excluent certains phénomènes et en incluent d'autres dans la gestion, des contrôles et des codes, toute une grammaire commune qui donne sens à leur effort dans l'entreprise.

Il ne s'agit pas de dénoncer ces conditions mais, en les *énonçant*, de les *dénaturaliser* et donc de permettre la possibilité d'un doute et d'une évolution. Comme nous l'avons vu, en effet, les conventions sont des formes dynamiques qui se modifient en fonction de leur adoption par les individus. Le pouvoir du management entendu comme gouvernement des hommes rationnels modernes, tient par les conventions sous-jacentes qui donnent à ce pouvoir non seulement sa puissance, mais en premier lieu, sa simple efficience pratique. Il ne faut pas espérer échapper aux conventions. Mais révéler celles-ci, c'est confronter ceux qui exercent le pouvoir à la relativité de leur légitimité ; c'est aussi éclairer ceux qui acceptent ce pouvoir sur la part de croyances qui les animent, croyances nécessaires mais non immuables.

La critique comme avocate de la souffrance sociale

S'il n'est pas possible d'échapper aux conventions qui rendent viables le monde social, cela ne signifie pas que toutes les conventions se valent. On peut juger de cela en observant la souffrance sociale qui s'exprime *malgré les conventions*. La manifestation de cette souffrance est un marqueur phénoménologique au sens où elle ne s'interprète pas : comme l'a montré Michel Henry, la souffrance *est* et elle se dit comme telle. C'est un point fixe *au-delà des conventions* et de la rationalité, qui n'est ni rationnel, ni irrationnel mais existentiel. Et ce point fixe ouvre une brèche critique.

En effet, la souffrance sociale peut être le fait de l'inadéquation entre les croyances conventionnelles auxquelles se réfèrent les acteurs dans une situation donnée et les comportements observés. Parce qu'elles sont nécessaires pour éviter l'incertitude et l'inhibition, les conventions peuvent devenir des sources de pathologies sociales. Une convention a pour *raison d'être* d'éviter l'incertitude sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* des autres. Or, quand les comportements observés sont systématiquement en décalage avec *ce-qu'il-est-normal-d'attendre*, non seulement la convention ne joue pas son rôle, mais elle génère une incertitude plus grave que celle qu'elle est sensé dissiper, parce qu'un doute apparaît où il ne devait pas être. Une part de la souffrance sociale vient de ce que j'ai appelé les crises conventionnelles (Gomez, 2004), conflits entre les croyances et les faits qui peuvent être à l'origine de graves douleurs sociales : perte de sens, de repères, de motivations, dissonances cognitives multiples, sentiment de tromperie, de déliquescence de l'ordre social, découragement, désespoir, etc. On sous-évalue considérablement les crises conventionnelles dans la compréhension des dysfonctionnements organisationnels du fait même qu'on s'interdit de penser le rôle *positif* des croyances conventionnelles. L'analyse de ces crises ouvre un champ nouveau à la critique en portant l'attention sur la rupture de ce qui est réputé normal comme facteur de pathologies sociales. En mettant au jour que certaines souffrances sociales trouvent leur origine dans la crise des conventions communes, la théorie peut donner les moyens de reformuler le rôle des croyances (donc de faire évoluer les conventions) dans un sens qui atténue de telles souffrances.

La critique comme invitation au jugement moral

Mais dire que les conventions trament l'espace social, ce n'est pas dire que *tout est* conventionnel et donc que tout se vaut. Ce relativisme vulgaire (au sens où Marx parlait de l'économisme vulgaire) est aujourd'hui assez répandu et se présente comme une sorte de posture noble de la critique désabusée. On croit que, parce qu'on a dénoncé telle pratique comme étant une " construction sociale ", on l'a vidée de son essence et de son sens (voir Hacking, 2008). Que la rationalité soit aussi le fruit de constructions sociales, cela n'étonne que ceux qui, comme nous l'avons vu, absolutisent l'autonomie

individuelle et nient le rôle des croyances. Evidemment, l'homme social est aussi construit par le corps social qui l'accueille. Enoncer cette évidence n'est donc pas suffisant.

D'un point de vue conventionnaliste, les comportements individuels sont nécessairement hétéronomes et il n'y a donc aucune raison de s'en étonner : la construction sociale et donc les croyances sont au fondement de toute société. Mais cela ne permet pas d'inférer que les croyances conventionnelles forment l'horizon indépassable de l'analyse et que tout jugement ne peut être *que* conventionnel. En particulier, cela n'exclut pas qu'un jugement sur les conventions observées soit impossible et qu'une préférence ne soit permise entre des conventions. Après avoir absolutisé l'autonomie individuelle, on ne saurait absolutiser le " socialement construit " et le " conventionnel " dans un déterminisme assez primaire.

Car une forme de liberté consiste à accepter ses croyances, y compris les repères conventionnels auxquels on se réfère et les savoirs communs qui fondent nos possibilités d'agir. Par un retournement critique, c'est précisément en *assumant* les conventions qu'on n'en est pas dupes, car on est aussi responsable d'y souscrire ou non, en repérant leurs éventuels effets pathologiques. D'un point de vue conventionnaliste, être libre, c'est *assumer* comme tels les systèmes conventionnels qui nous servent de repères communs. La théorie des conventions peut rendre possible cette démarche, en mettant à équidistance conventions et choix individuels. Dans l'espace qui les sépare, le jugement réflexif est possible. On est invité ainsi à préciser la référence aux points fixes conventionnels ou non, à partir desquels on porte un jugement sur nous-mêmes et sur les autres.

La science du management peut alors devenir critique sans perdre sa vocation pratique : elle ne rêve pas de définir des décisions parfaitement " autonomes " et purifiées des croyances conventionnelles qui les légitiment ; elle ne considère pas, à l'opposé, que les conventions " déterminent " aveuglément les choix qui sont finalement indifférents au jugement. En se tenant à distance de ces deux illusions, le *management critique et pratique* peut restituer à celui qui agit comme à celui qui théorise, le poids des croyances normatives auxquelles il se rapporte. Dire en quoi l'on croit fonde une liberté réaliste. On prend alors au sérieux les conventions sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* comme une exigence à laquelle nos comportements se réfèrent. On les assume et on reconnaît que toutes conventions ne nous sont pas indifférentes, parce que la vie en société ne nous est pas indifférente. La posture critique conventionnaliste revendique finalement l'affirmation d'une liberté plus radicale que ne le permet l'autonomie libérale : la possibilité de porter un jugement moral sur le management et sur le manager.

Addenda : Critique du management et jugement moral

On peut s'étonner de voir le conventionnaliste déboucher sur une telle conclusion. Porter un jugement ne suppose-t-il pas, en effet, une hiérarchie des valeurs ? Or la théorie des conventions semble inviter plutôt à considérer la relativité autoproduite de celles-ci. Pourtant interroger la radicalité morale des valeurs est la conséquence logique des raisonnements que nous avons tenus, et je voudrais le montrer dans cette conclusion.

La théorie des conventions n'interdit-elle pas le jugement moral ?

Nous avons vu que l'idéologie libérale et ses succédanés débouchent sur un déni des croyances considérées comme contradictoires avec l'exercice de la raison. Parmi ces croyances, il y a celles qui concernent les enjeux moraux. Ils sont soumis aux discussions des philosophes, des éthiciens ou autres théologiens, mais qui ne peuvent se fonder, comme la raison, sur une expérience humaine *commune*. En utilisant les catégories de la théorie des conventions on pourra donc objecter que tout jugement moral est conventionnel, c'est-à-dire lié à un système de croyances parmi d'autres ; en conséquence, ce jugement ne peut être lui-même que relatif et peu convaincant.

Cette logique a été invoquée dès l'origine de la révolution libérale au XVIIe siècle, imputant à la relativité des croyances non seulement celle des jugements moraux, mais surtout la violence induite par le fait d'imposer ces jugements à ceux qui ne les partagent pas. La raison " pure " s'est alors imposée comme une espèce d'arbitre transcendantal, un point fixe s'imposant aux passions et aux conventions, parce que, et c'est le point essentiel du raisonnement qui va suivre, l'expérience que l'on en a est universelle. Tout le monde peut raisonner –et le manager rationnel particulièrement. L'exercice de la raison conduit ainsi à organiser une société politiquement rationnelle. Elle relègue dans le domaine privé les préférences et les choix moraux, et assure, dans l'espace public, un gouvernement des hommes orienté vers la production des biens nécessaires à leur bien-être et organisant de libres débats pour faire émerger du sens commun à partir des opinions privées. Le management a réalisé cet idéal politique dans les organisations et singulièrement dans les entreprises, avant de s'élargir jusqu'à devenir l'art de gouverner la société tout entière : l'enseignement, les hôpitaux, l'armée ou les associations, rien ne saurait plus échapper à ses principes (Gomez et Korine, 2009). Selon ce raisonnement, l'unique façon de porter un jugement critique sur le travail du manager consiste à repérer une défaillance de sa raison, une rupture entre le résultat promis et obtenu, une contradiction dans l'exercice de sa rationalité managériale. C'est à quoi s'emploient l'armée des consultants et une bonne part de celle des chercheurs en gestion, traduisant les décisions, les comportements, les choix sociaux ou environnementaux, les systèmes de gouvernance, l'usage des technologies ou l'organisation du travail dans un unique registre de justification : l'impact sur la performance attendue.

La théorie des conventions semble finalement apporter des arguments supplémentaires pour décrier la possibilité du jugement moral *a priori*, en particulier sur l'action managériale, parce qu'elle relativise ce jugement selon des systèmes de croyances relatifs et autoproduits. Plus encore, elle considère que les normes définissant la " performance économique " sont elles aussi conventionnelles. De ce point de vue, il y a une égale diversité et donc une égale relativité des normes morales et des normes économiques. Elle en rajouterait sur le relativisme libéral et pourrait amplifier le relativisme général. Aucun jugement de valeur ne serait possible et l'on se condamnerait au fatalisme des caprices, des modes ou des " lois d'airain " de l'économie. Comment la théorie des conventions permette-elle donc d'échapper à cet enfermement ?

Critiquer l'effet du refoulement des croyances

En premier lieu, il faut affirmer que refouler les croyances collectives qui trament la société ne signifie pas que celles-ci ne pas jouent pas leur rôle *malgré tout*. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est ce que révèle la théorie des conventions dans une logique proche de la psychanalyse (voir Gomez 2004). De fait, l'observation lucide des trois siècles écoulés depuis l'avènement de la modernité oblige à conclure que les croyances idéologiques ont fleuri sur le terreau de leur *refoulement*. En niant le rôle que joue le mimétisme rationnel auto-producteur de croyances dans l'expérience de la raison individuelle, l'idéologie moderne lui a laissé une remarquable capacité d'influence occulte sur nos sociétés. Des systèmes de croyances (socialismes, communismes ou libéralismes de toutes obédiences, sans compter les innombrables chapelles et modes) ont proposé de construire " rationnellement ", à leur manière, la cité idéale. Or si la société s'autoproduit, comme l'explique la théorie des conventions, elle ne saurait le faire sans produire en même temps, une hiérarchie de valeurs lui permettant de s'autoévaluer. Sans cela, par rapport à quoi les adopteurs des conventions pourraient-ils apprécier son efficacité ?

Il en résulte que si on ne dévoile pas les croyances conventionnelles morales *a priori*, on s'expose à ne les découvrir qu'après-coup, dans leurs conséquences glorieuses et tragiques : par exemple, on prend conscience que la dévastation de la nature accompagne l'extraordinaire croissance économique de l'Occident, de la même manière que l'on a découvert, naguère, que l'organisation policière était nécessaire à l'accroissement de la puissance soviétique. Dans l'un et l'autre cas, la force des conventions à l'œuvre rendaient invisibles les équilibres qui se formaient et conduisait les individus à les considérer comme " normaux ". Le même phénomène a été à l'œuvre lorsqu'avec la crise financière de 2007, on a pris conscience non de la fragilité ou de l'absurdité du modèle de croissance des années 1990 (il avait été dénoncé depuis longtemps), mais du fait qu'il ait fonctionné *malgré son absurdité*. On a mis au jour la force des effets mimétiques conventionnels qui ont permis à la logique financière d'imposer sa puissance de conviction. On a découvert en même temps les choix moraux, c'est-à-dire la hiérarchie des valeurs, que la société tout entière avait pris, à son corps (plus ou moins) défendant. Sans cette convergence mimétique collective sur *ce-qu'il-est-normal-d'attendre aussi d'un point de vue moral*, la financiarisation n'aurait pas fonctionné.

La théorie des conventions révèle donc *a priori* et non *a posteriori* qu'il n'y a pas de neutralité morale pour définir l'action. L'amoralité apparente de l'économie est une illusion nécessaire au fonctionnement de ses conventions. Celle-ci est bien, comme le dit Amartya Sen (2000) après tant d'autres, une science morale et politique. L'approche conventionnaliste énonce qu'il en est ainsi non du fait d'un nécessaire supplément d'âme, mais par la nature même de la construction sociale des choix économiques. Parce que les sociétés s'auto-produisent spontanément à partir des choix individuels mimétiques ajustés à des attentes collectives, toute société porte en elle-même sa structuration morale. Les individus qui acceptent des situations, des comportements ou des calculs comme étant " normaux ", donc normatifs, adoptent *volens nolens* une grammaire morale commune. Il existe ainsi une acceptation conventionnelle collective du bien, du développement des personnes ou de la paix entre elles, ou au contraire, une acceptation collective de l'affrontement, du développement des biens matériels ou de la compétition comme mode de régulation. Cela concerne le citoyen autant que l'employé d'une entreprise.

Comme l'ont bien montré des auteurs qu'on ne peut pas suspecter d'anti-managérialisme primaire comme Sumantra Ghoshal, Peter Moran ou Jeffrey Pfeffer (voir Ferraro et al. 2005), les pratiques managériales s'inscrivent particulièrement dans ces croyances morales qu'elles fortifient. Par exemple, Ghoshal et Moran (1996) démontrent que la théorie des coûts de transactions, en insistant sur le rôle de l'opportunisme, l'encourage si bien que celui-ci finit par être considéré comme normal, devient normatif et se généralise. Dans un article posthume, Ghoshal (2005) dénonce le rôle des *business schools* dans ce processus de diffusion de normes (im) morales - thème abondamment repris depuis la crise de 2007. Mais il ne faut pas se méprendre, la crise n'est pas due à la cupidité de quelques-uns, mais au mode de croissance économique qui a fait de la cupidité générale une structure de comportement conventionnellement admise (au nom de la rationalité économique, de la recherche justifiée de l'intérêt personnel ou du plaisir privé comme critère éthique, etc.). On découvre ainsi *ex post*, que le comportement économique s'est inscrit dans une morale conventionnelle désastreuse. De tels choix moraux implicites entraînent aussi radicalement la société ou les organisations que les décisions rationnelles. Les dénoncer assez tôt est donc aussi une affaire de raison. C'est pourquoi la théorie des conventions dans son versant critique, invite, comme nous l'avons vu dans la section précédente, à une évaluation *a priori* des comportements managériaux qui, tout en se parant de la rationalité pure, produisent, malgré eux, de la morale commune. Ne pas révéler les implicites moraux, c'est se satisfaire d'y souscrire en silence.

Le jugement moral comme effet de révélation

Dès lors, porter un jugement moral a un effet de révélation. J'entends par là que le fait même d'interroger le sens des décisions managériales du point de vue des valeurs qu'elles portent, oblige à éclairer les conventions qui déterminent implicitement ce sens. Or le propre d'une convention est d'assoupir le jugement moral c'est-à-dire le fait de porter un jugement intentionnel et explicite sur la hiérarchie des valeurs auxquelles on est supposé adhérer. Les comportements, les pratiques et les décisions se réfèrent à *ce-qu'il-est-normal-d'attendre* et elles ne doivent donc pas, par définition, être questionnées. Il en résulte que révéler les conventions, c'est nécessairement perturber l'autojustification de la norme et son effet d'endormissement du jugement. Plus encore, c'est le jugement moral *explicite*, le " cri d'injustice " dont parle Ricoeur (1995) qui révèle et interroge la dimension conventionnelle des valeurs morales implicites. C'est pourquoi l'économiste libéral comme le manager efficace aiment les renvoyer aux tréfonds obscurs des préférences privées. Symétriquement, une critique radicale met au jour la mécanique de l'autoproduction des valeurs : *elle est explicitement morale ou elle n'est pas réellement critique*.

A la recherche du point fixe anthropologique

Il ne faut pas se laisser impressionner par les questions rebattues : " De quelle morale universelle parle-t-on ? Ne risque-t-on pas d'imposer une morale ? ". Au contraire, il faut affronter ces questions.

La théorie des conventions nous dit qu'une morale s'impose toujours. Autant la rendre explicite pour la mettre en jugement. La question n'est donc pas là. Elle tient plutôt à la question même : pourquoi la question du juste s'impose-t-elle de manière lancinante ? Pourquoi aucune convention ne l'éteint pas définitivement ?

Après des décennies de refoulement volontaire par la " raison managériale ", la question du jugement moral revient donc non pas parce que nous nions la relativité des critères du jugements, mais parce que nous devons reconnaître l'universalité du fait de juger. Aussi, nous sommes désormais invités à refonder le jugement moral sur les pratiques de management, avec sa part de convention et sa part de références anthropologiques radicales. Tel est le plus important, le plus intéressant et le plus décisif des enjeux pour nos organisations. Il s'agit de retrouver l'homme qui crie l'injustice, l'homme qui souffre, l'homme qui se révolte ou l'homme qui sert, au-delà de la relativité des raisons qu'il se donne pour agir ainsi. Il s'agit de retrouver la permanence et l'universalité anthropologique sous l'impermanence des conventions normalisatrices. Pour y travailler, cela suppose que les chercheurs en gestion et plus généralement en sciences sociales s'ouvrent aux sciences humaines. Au-delà des contingences sociales, nous pourrons chercher à définir ce qui fonde radicalement la personne humaine –et comment ses multiples activités sociales entament ou préservent sa dignité. C'est finalement aussi cela que l'homme simple, l'homme au travail peut attendre des chercheurs en management.

Bibliographie

- AMBLARD M. (2003), *Conventions et management*, Bruxelles : De Boeck.
- BATIFOULIER P. (coord.) (2001), *Théorie des conventions*, Paris : Economica.
- BOLTANSKI L. & E. CHIAPELLO (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris : Presses Universitaires de France.
- DEBORD G. (1967), *La Société du spectacle*, Paris : Gallimard.
- BUTLER J. (2005), Trouble dans le genre. Pour un féminisme de la subversion, Paris :La Découverte.
- DUMONT L. (1983), " *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie modern* ", Paris : Le Seuil.
- DUPUY J.P. (1989), Convention et Common Knowledge in Collectif, (1989), L'économie des conventions, *Revue Economique*, vol 40 (2), pp. 361-400.
- DUPUY J.-P. (1991), *La panique*, Paris : Delagrange, 1991.
- DUPUY J.-P., *et al.*, (1989), Economie des conventions, *Revue Economique*, vol 40, (2).
- EYMARD-DUVERNAY F. coord., (2006), *L'économie des conventions : méthodes et résultats*, Paris : La Découverte.
- FERRARO F, PFEFFER J. et R. SUTTON, (2005), Economics Language and Assumptions : How Theories can become self-fulfilling, *Academy of Management Review*, 30, 1, January, pp. 8-24
- GHOSHAL S. et P. MORAN, (1996), Bad for Practice : A critique of the Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 21, 1, pp. 13-47.
- GHOSHAL S. (2005) Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning*, Vol. 4 (1), pp. 75-91.
- GIRARD R. (1972), *La violence et le sacré*, Paris: Grasset.
- GOMEZ P.-Y, (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Paris : Economica.
- GOMEZ P.-Y, (1995) Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste, *Revue Française d'Economie*, Volume X (3), été.
- GOMEZ P.-Y, (2004) Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste, *in* Marc Amblard (dir.) *Conventions et Sciences de Gestion*, Bruxelles : De Boeck, p. 257-276.
- GOMEZ P.-Y. & JONES B. (2000), " Conventions: An interpretation of deep Structures in Organizations ", *Organization Science*, 11 (6), p. 696-708.
- GOMEZ P-Y. & H. KORINE, (2009), *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*, Bruxelles : De Boeck.
- HACKING, (2008), *Entre science et réalité : La construction sociale de quoi ?* Paris : La Découverte
- ISAAC H. (1998), " Les normes de qualité dans les services professionnels: une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions ", vol. 1 (2), Juin p. 89-112.
- KUHN A., MOULIN Y., (2008) " Le rôle des conventions de qualité dans la construction d'un marché : l'évolution du marché philatélique français (1865-1995) ", *Entreprises et Histoire*, n° 53, p. 54-67
- LEIBENSTEIN H., (1976), *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- LEIBENSTEIN H., (1978), On Basic Proposition on X-Efficiency, *American Economic Review*, Vol. 68, n°2, pp.328-334.
- LEWIS D.K., (1969), *Convention: A philosophical study*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- MURAY P. (2005), *Festivus festivus*, entretiens avec Elisabeth Levy, Paris : Fayard
- ORLEAN A. (ed), (2004), *Analyse économique des conventions*, Paris : PUF.
- POPPER K. (1979), *La société ouverte et ses ennemis*, Paris : Seuil.
- RICOEUR P., (1995), *Le juste*, Paris : Esprit.
- SEN, A., (2000), *Un nouveau modèle économique, Développement, Justice, Liberté*, Paris : Odile Jacob.
- WEBER M. 1995 [1921]), Economie et société, Tome 2, Paris : Pocket.
- YOUNG H.P., (1993), The Evolution of Conventions, *Econometrica*, 61, p. 57-84.
- YOUNG H.P., (1996), The Economics of Conventions, *Journal of Economic Perspectives*, 10 (2), p. 105-122.

EMLYON Business School

CAMPUS LYON ÉCULLY
23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Écully Cedex
FRANCE
www.em-lyon.com

CAMPUS SAINT-ÉTIENNE
51 cours Fauriel
CS 80029
42000 Saint-Étienne cedex 2
FRANCE
www.bba.em-lyon.com

CAMPUS SHANGHAI
East China Normal University
Global Education Center
3663, Zhongshan Rd North
Shanghai 200062
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE
www.em-lyon.com.cn

CAMPUS CASABLANCA
Marina de Casablanca
Tour Crystal 1 et Tour Ivoire 4
20000 Casablanca
MAROC
www.em-lyon.com

EMLYON Business School - Mai 2015 - Document non contractuel - Toutes les marques citées sont déposées par leur propriétaire - Code : CORP11/15.