

UNIVERSITE STRASBOURG I – LOUIS PASTEUR

Bureau d'Economie Théorique et Appliquée (BETA)

CNRS – UMR 7522

Thèse présentée pour obtenir le grade de
Docteur de l'Université Louis Pasteur
en Sciences Economiques

par Caroline DELAVIÈRE

LA FIRME COMME SYSTEME DE COGNITION

**Une approche constructiviste de la firme
comme source d'apprentissage collectif et de connaissance**

Soutenue publiquement le 18 novembre 2003

Membres du Jury :

**Directeur de thèse : ANCORI Bernard, Professeur de sciences économiques,
Université Strasbourg I, Louis Pasteur.**

**Rapporteur Interne : HERAUD Jean-Alain, Professeur de sciences
économiques, Université Strasbourg I, Louis Pasteur.**

**Rapporteur Externe : JURDANT Baudouin, Professeur de sciences de
l'information, Université Paris 7, Denis Diderot.**

**Rapporteur Externe : REYNAUD Bénédicte, Directeur de Recherches CNRS,
URA 922CNRS.**

**Examineur : EGE Ragip, Professeur de sciences économiques, Université
Strasbourg I, Louis Pasteur.**

La faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements :

Je remercie Bernard Ancori, mon Directeur de Thèse, pour la rigueur et la persévérance avec laquelle il a suivi et guidé l'avancement de mes travaux, ainsi que pour sa curiosité intellectuelle.

Je remercie également Patrick Cohendet qui a accepté de relire ma thèse et de fournir des lectures complémentaires qui m'ont été utiles pour ancrer celle-ci dans l'économie de la connaissance, ainsi que Ragip Ege pour ses précisions concernant la conception du marché de K. Polanyi.

Je remercie tous ceux qui m'ont aidée, avec une attention particulière pour les très nombreux collègues qui m'ont soutenue et encouragée.

A Antonin

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	13
<i>Partie 1 : Vers une approche de la firme comme système de cognition</i>	33
Chapitre I : Firme, système et rationalité	36
Section 1 : De l'entreprise à la firme	38
1.1. Les trois valeurs du terme entreprise.....	38
1.2. Commentaires autour des trois valeurs	42
1.3. Les ponts entre les trois valeurs.....	48
Section 2 : De la firme-point à la firme-système	51
2.1. La firme-point	51
2.2. Le système et ses caractéristiques.....	55
2.3. La firme-système.....	58
Section 3 : De la rationalité substantielle à la rationalité limitée.....	65
3.1. Les individus.....	66
3.2. La rationalité et la prise en compte du temps.....	71
3.3. La rationalité limitée.....	78
Conclusion	89
Chapitre II : Interactions et cadrage	91
Section 1 : De l'individu à l'interaction	92
1.1. Le dépassement de la coupure entre individualisme et holisme.....	93
1.2. La microéconomie cognitive et institutionnelle	97
1.3. L'interaction structurante et structurée	100
Section 2 : L'interaction, origine et caractérisation.....	102
2.1. De l'interaction physique à l'interaction sociale	103
2.2. Les types d'interactions	105
2.3. L'interaction cognitive.....	107
Section 3 : Le cadrage, opération de délimitation de l'interaction	110
3.1. Les délimitations spatiale et temporelle de l'interaction	112
3.2. La délimitation cognitive de l'interaction	117
3.3. La rationalité délimitée ou cadrée	123
Conclusion	137
Chapitre III : Communication et structuration	140
Section 1 : La communication	141
1.1. De la transmission d'information à la communication.....	141
1.2. La compréhension mutuelle	149
1.3. Le processus d'argumentation.....	157
Section 2 : la structuration	166

2.1. La structure	167
2.2. Le processus de structuration	172
2.3. L'évolution des structures	177
Section 3 : Les formes de structuration	181
3.1. Les conventions	182
3.2. Les réseaux	187
3.3. L'action collective	194
Conclusion	196
<i>Partie 2 : La représentation de la firme en tant que système cognitif.....</i>	198
Chapitre IV : Pouvoir et exercice du pouvoir	200
Section 1 : Le pouvoir en économie	204
1.1. Le pouvoir éludé.....	205
1.2. Le pouvoir économique et politique	210
1.3. La structuration comme système de pouvoir.....	216
Section 2 : Le pouvoir spécifique à la firme	222
2.1. Les frontières de la firme.....	223
2.2. L'origine des relations de pouvoir	231
2.3. Le contrat de travail comme lien de subordination	237
Section 3 : L'exercice du pouvoir dans la firme.....	242
3.1. La représentation traditionnelle du pouvoir dans la firme	244
3.2. L'incertitude comme source de pouvoir	254
3.3. La vision de l'individu au travail.....	261
Conclusion	269
Chapitre V : Coordination des actions, but commun et conflit.....	271
Section 1 : La coordination des actions.....	274
1.1. La divergence supposée des intérêts.....	275
1.2. La vision contractuelle de la firme.....	283
1.3. Le monde « spontané » du marché opposé au monde « artificiel » de la firme... 286	
Section 2 : Le but commun ou la vision partagée	289
2.1. La possibilité d'un but commun	290
2.2. Le but commun par contrainte	295
2.3. Le but commun par consensus.....	299
Section 3 : Le conflit	301
3.1. Le conflit en économie.....	305
3.2. Les conflits dévoilés.....	314
3.3. La dynamique des conflits.....	327
Conclusion	335
Chapitre VI : Mémoire, routine et apprentissage organisationnel	336
Section 1 : La Mémoire et l'apprentissage	338

1.1. La mémoire.....	339
1.2. La mémoire et les routines	350
1.3. L'apprentissage.....	358
Section 2 : l'articulation routine – apprentissage	365
2.1. Les deux aspects du phénomène d'auto-organisation.....	366
2.2. L'attitude face au changement.....	376
2.3. La pratique du changement	381
Section 3 : L'apprentissage organisationnel.....	387
3.1. Les types d'apprentissage.....	388
3.2. Les modalités de l'apprentissage	402
3.3. Le résultat de l'apprentissage : la connaissance.....	412
Conclusion	416
<i>Conclusion générale.....</i>	<i>419</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>430</i>

Introduction générale

1. Les réalités économiques ont changé radicalement

Depuis une trentaine d'années, les pays industrialisés ont vécu une mutation radicale de système de production. Les changements profonds qui accompagnent cette mutation sont l'accélération de l'innovation, la mondialisation des échanges et de la production, la financiarisation de l'économie, la restriction du champ étatique, la volatilité de la demande, le chômage de masse, la segmentation du marché du travail, et la flexibilisation du système de production. Parallèlement, la conception du temps et celle de la rationalité des agents économiques se sont complexifiées.

Les marchés oligopolistiques des biens et services marqués par la recherche d'économies d'échelle et une concurrence par les prix ont vu le rythme de renouvellement et la diversification des produits s'accélérer entraînant une fragmentation des marchés. Cela est dû à la concurrence globale ainsi qu'à une relative « saturation » des marchés traditionnels [R. Boyer et J.-P. Durand, 1998], soumis à des aléas accrus – volatilité des prix, de la demande, ouverture croissante – et marqués par des économies de variété. Les progrès technologiques et les innovations ont été marqués à tel point qu'il a été question, avec le passage de l'âge de la machine à celui de l'information [J. -C. Spender, 1996], d'une quatrième révolution technologique fondée sur les technologies de l'information et de la communication [R. Boyer, 2002]. En effet, la « nouvelle économie » observée entre 1991 et 2000 aux Etats-Unis reposerait sur trois changements majeurs. La Silicon Valley supplanterait le modèle japonais avec l'émergence d'un paradigme productif original fondé sur la production et l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication, du fait de la conversion des entreprises californiennes de la haute technologie, passant de la défense aux usages civils de la micro-électronique (à l'origine de la Toile). Les autres changements majeurs seraient la surprenante accélération de la productivité en fin de cycle et la déréglementation financière

développant le capital-risque, les *business angels* et les nouveaux marchés en débouchant sur une bulle financière dont l'éclatement allait faire du Nasdaq la principale victime [R. Boyer, 2002, p. 14-17].

Ces marchés mondiaux oligopolistiques ont néanmoins vu l'apparition de *challengers* de plus petite taille (*local killers*), rendue possible par la fragmentation, et surtout par l'effet des concentrations, de firmes géantes (*global players*) ; la course à la croissance est redevenue l'un des enjeux majeurs pour les chefs d'entreprise [L. Modiano, 2001, p. 19]. L'accélération des mouvements de concentration a partie liée avec la dérégulation internationale, avec la diminution du coût des transports et avec l'avènement des réseaux d'information et de communication, facilitant à la fois les échanges mondiaux interbranches et intrabranche, mais également la mondialisation des processus productifs.

Le capitalisme, dès qu'il s'est distingué d'un capitalisme essentiellement familial, a nécessité des prêteurs et des investisseurs. Le système financier a connu récemment un accroissement des flux sans précédent. Le système bancaire national a vu l'expansion de la finance internationale, marquée davantage que les autres marchés par le gonflement des flux entraîné par le décloisonnement, la dérégulation et la désintermédiation financières, en liaison avec l'émergence de nouvelles places financières marquées par une certaine opacité des mouvements de capitaux. Les managers tout puissants se sont pliés, ici ou là, à la gouvernance des actionnaires, tout particulièrement des actionnaires institutionnels. La monnaie précédemment ancrée sur l'or puis le dollar est devenue monnaie « flottante » ou « flexible », au gré des spéculations, des effets d'annonce et des interventions des banques centrales.

Dans un contexte d'Etat-providence, les marchés de biens et services, tout comme les marchés monétaires et financiers font largement intervenir administrations, entreprises et banques publiques. Dans la période récente, le secteur public prégnant, à la fois moteur économique et social, s'est vu délesté de nombreuses entreprises, sommé lui-même d'intégrer une grande partie des règles du secteur privé où le consommateur se substitue à l'utilisateur et la rentabilité au service public. L'Etat producteur, planificateur, et régulateur, a laissé la place à un Etat moins directement

engagé dans l'activité économique sous l'effet de la décentralisation, d'une part, et de la construction européenne et de la mondialisation, d'autre part.

Sous la pression de la concurrence, les producteurs ont modifié leur offre face à des consommateurs plus exigeants et aux comportements moins prévisibles. Les produits standardisés ont cédé la place à des produits plus personnalisés, car incorporant un part de services croissante. Les consommateurs captifs, fidèles à une marque, et aux préférences stables se sont transformés en consommateurs-rois, à l'origine d'une demande variée, exigeants sur la qualité et aux goûts volatils. Dans le même temps, les progrès de la mercatique et de la publicité ont renforcé l'art de convaincre et la manipulation des mêmes consommateurs, créant sans cesse de nouveaux besoins [J. K. Galbraith, 1967/1989].

Mais les consommateurs sont en même temps des salariés et des citoyens. Les salariés vivant l'entreprise comme autoritaire, et exprimant des revendications salariales – négociées contre leur obéissance – sont soumis à une pression croissante et à une intensification de leur rythme de travail, tandis que le syndicalisme revendicatif est en difficulté [R. Boyer et J.-P. Durand, 1998]. Dans le même temps, le capital humain et les compétences sont glorifiées, les actifs des firmes étant de plus en plus intangibles. Les salariés autrefois automates ont été confrontés à l'impératif de participation, ils se sont impliqués, devenant des salariés toujours plus motivés en même temps que contraints de s'identifier aux objectifs de leurs firmes, mais également licenciés, congédiés avec les méthodes les plus brutales, exprimant alors des critiques amères, éprouvant un sentiment de trahison. Le chômage de masse a frappé, et frappe encore lourdement, les ouvriers et les employés, sans épargner pour autant les cadres.

Le marché du travail reposant sur des qualifications, des grilles de rémunération, une fixation de la main-d'œuvre et une pérennité de l'emploi liées à un salaire en partie fonction de l'ancienneté, a éclaté en marchés segmentés¹ [P. B. Doeringer et M. J. Piore, 1971], marqués par une mobilité fonctionnelle organisée de la main-d'œuvre, ainsi qu'une rémunération plus individualisée, liée à la loyauté et reposant sur les

¹ Il est toujours possible de se demander si les marchés ont évolué dans les faits ou s'il s'agit plutôt de

compétences évaluées par l'employeur. La promotion sociale interne et externe importante, qui avait accompagné les mutations structurelles de l'économie et de la société, s'est fortement ralentie pour laisser la place à une structure sociale où l'ascension sociale est moins aisée que durant la période des « Trente Glorieuses ».

L'évolution des marchés du travail est en partie conditionnée par celle des systèmes de production. Les marchés de biens et de services ne sont plus depuis longtemps dominés par de petits producteurs atomistiques, mais par des firmes nationales et multinationales. Ces groupes géants ont récemment accru leur concentration. Ils ont dans le même temps fait fondre leurs effectifs avec un recentrage sur les métiers ou les compétences foncières² (*core competencies*) ou plutôt en développant les capacités (*capabilities*) permettant une diversification réussie des activités [G. Stalk, P. Evans et L. E. Schulman, 1992]. Il est possible d'y voir un approfondissement de la division du travail avec l'apparition d'entreprises virtuelles ou même « *fabless* » sous-traitant entièrement les activités de fabrication [J.-L. Gaffard, 2002]. Cela s'est accompagné d'une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et d'un recours accru à la sous-traitance – du fait de l'externalisation des activités – et à toutes les formes de flexibilité³ pour accroître la productivité, diminuer les coûts et raccourcir les délais. Parallèlement, les accords interfirmes se sont multipliés, tissant des liens solides ou éphémères entre les firmes. De nouvelles formes d'entreprises sont apparues, organisations temporaires résultant de partenariats ou d'alliances stratégiques profitant des techniques de communication, des structures en réseau et de la méthodologie de projet [P. Louart, 1996, p. 78].

Le système de production fordiste [R. Boyer et J.-P. Durand, 1998] mis en difficulté par des facteurs internes et externes a été modifié en un système de production toyotiste flexible considéré comme un régime d'innovation permanente [D. Foray, 2000, p. 29], le capital intangible y étant supérieur au capital tangible. Les technologies maîtrisées et stables ont montré leurs limites face à une accélération du

l'élaboration d'une théorie de la segmentation plus apte à rendre compte d'une certaine réalité.

² « Une compétence foncière est un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines constituant la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière. » [G. Dosi, D. Teece et S. Winter, 1990, p. 246].

³ Les pratiques flexibles s'inspirent de concepts théoriques engendrant des types particuliers d'organisation du travail : *lean production* ou production au plus juste, *re-engineering* ou

progrès technologique et à une nouvelle révolution des technologies de l'information et de la communication. De manière générale, les nouvelles technologies associées aux contraintes de compétitivité ont poussé à augmenter le potentiel de qualité ou de diversification des produits ; en conséquence, la représentation de l'entreprise comme organisation productive autour d'actifs physiques a évolué vers celle de l'entreprise comme articulation de savoir-faire engendrant une capacité de production [P. Louart, 1996]. La division du travail ancienne, rendant l'apprentissage inutile, a été remise en question par le recours à une polyvalence rendant primordial un capital intangible formé de connaissances accumulées grâce à des effets d'apprentissage. Le régime d'innovation permanente met les processus d'apprentissage au cœur de la production et non plus en marge, dans une période transitoire limitée.

Bouleversement simultané des marchés de la monnaie, du travail et du produit : les entreprises sont au cœur de ces évolutions. Les organisations, et parmi elles les entreprises – le terme utilisé étant de plus en plus celui de firmes –, sont par conséquent au centre de notre projet, en les replaçant au sein du tissu économique qu'elles forment, et qui se situe au niveau intermédiaire entre le niveau microéconomique et le niveau macroéconomique. Par ailleurs, si les entreprises font l'objet de l'attention principale, c'est parce qu'elles constituent, depuis le XIX^e siècle, l'un des éléments centraux des sociétés industrielles et de celles que l'on appelle postindustrielles. L'entreprise constitue ainsi l'entité centrale du capitalisme, le « moteur » du capitalisme. L'entreprise a été, et est toujours l'instrument premier dans les économies capitalistes pour la production et la distribution des produits et services actuels, ainsi que pour la programmation et l'allocation de la production et distribution future [A. D. Chandler, 1992 ; cité par B. Coriat et O. Weinstein, 1995, p. 190]. En particulier, la grande entreprise capitaliste à organisation complexe, a un poids et une influence prépondérantes dans l'économie depuis plus d'un siècle⁴.

reconfiguration, qualité totale et modularité [P. Askenazy, 2000/2001, p. 31].

⁴ Il sera essentiellement fait référence par la suite à la grande entreprise capitaliste, au départ industrielle. Mais une partie des réflexions et des outils exposés seront valables pour les organisations en général, et en particulier pour tous les collectifs de travail orientés vers la production, mais sans jamais insister sur les spécificités de chacun des collectifs particuliers.

Ces faits économiques marquants s'inscrivent dans un changement global qui affecte tout particulièrement la perception du temps [H. Nowotny, 1989/1992]. L'augmentation de la rapidité de transport et de communication en liaison avec la baisse de leurs coûts, crée une impression de contraction ou de simultanéité dans l'espace et dans le temps – à l'échange et à la production mondialisés répond le « village global » de Marshall McLuhan. Mais cette impression bouleverse la vision du temps. La vision d'un temps s'écoulant linéairement, correspondant à une causalité simple des phénomènes, cède la place à la temporalité complexe qui est celle de l'interaction des phénomènes. La maîtrise du temps symbolisée par le progrès technique et la croissance économique, inscrite dans des dispositifs techniques unificateurs – du télégraphe à l'internet – qui donnent l'impression d'être au courant et de participer à tous les événements de la planète, crée une saturation d'informations et un sentiment de pénurie de temps. Le temps universel et objectif fait place à une multitude de temps privés subjectifs [H. Nowotny, 1989/1992, p. 13-25]. Le sujet universel s'efface en laissant émerger une multitude d'acteurs économiques qui augmentent la fréquence de leurs choix en adoptant un comportement stratégique de révision permanente de leurs décisions, et même de leurs objectifs, en fonction des contextes. Les stratégies reposant sur le calcul dans un environnement certain ou seulement risqué, montrent leur inefficence et s'effacent au profit de stratégies de pari et de la prise de risque dans un environnement d'incertitude radicale ou alors de stratégies de prudence et de prévention. Les individus consacrent ainsi une part importante de leurs ressources à des activités informationnelles⁵ et cognitives. L'appréhension de la rationalité se modifie : face à l'extraordinaire diversité des comportements des êtres humains, le recours rassurant à *la* rationalité – substantielle – devient inopérant, une nouvelle forme de rationalité doit être pensée.

2. Les représentations de ces réalités n'ont que peu changé

Le changement radical affectant les réalités économiques s'accompagne d'un changement moins radical dans les outils conceptuels, qui gardent l'empreinte

⁵ M. Willinger [1988, p. 3-4] souligne que les agents produisent, vendent et achètent de l'information, qu'ils en transmettent, en collectent et en dissimulent et enfin qu'il perdent, oublient ou « brouillent » des informations.

indélébile des représentations antérieures⁶. L'économie est toujours influencée par le positivisme en référence à la physique. Elle est marquée par la démarche analytique et l'individualisme méthodologique. L'explication des comportements humains repose encore largement sur l'hypothèse d'une rationalité universelle – la rationalité substantielle du paradigme néoclassique.

L'économie, et en particulier la microéconomie est une science normative en ce qu'elle s'appuie sur des hypothèses portant sur le comportement attendu des agents économiques pour une satisfaction individuelle maximale et une efficacité d'ensemble. La figure de l'agent économique maximisateur – objectif, impersonnel et omniprésent⁷ – qui définit *ex ante* ses plans d'actions dans un environnement stable (même incertain, à condition de relever d'un risque probabilisable) est persistante. Dans ce sens, A. Insel écrit :

« La fonction de l'*homo oeconomicus* n'est pas de décrire les comportements humains tels qu'ils sont, mais de les normaliser tout en les légitimant. » [A. Insel, 1994, p. 84].

Pourtant, l'économie est dans le même temps présentée comme une science positive en référence à la physique. C'est pourquoi, à notre avis, le comportement de l'*homo oeconomicus* est non seulement normalisé et légitimé mais aussi positivé, c'est à dire présenté comme le comportement qu'ont effectivement les agents, compte tenu de certaines imperfections. Il se produit un aller-retour entre le normatif et le positif faisant que chaque fois qu'un écart par rapport à la norme de comportement économique est constaté, il s'agit non pas de revoir le modèle mais d'agir sur la rationalité des agents. Pour cela, deux processus sont mis à contribution : la sélection progressive des agents rationnels car ayant les comportements optimaux – avec l'idée que les individus non rationnels disparaîtront – et l'apprentissage par imitation des

⁶ Il n'est pas toujours aisé de distinguer ce qui relève de la réalité de ce qui relève d'un modèle, d'une représentation. Il est néanmoins possible de séparer la simple description de la généralisation et de la théorisation des phénomènes, sachant que toute description est amenée à faire référence, même implicitement, à des théories explicatives. Une autre difficulté vient, pour notre thèse, de la proximité entre l'approche économique et celle des autres sciences sociales du fait du sujet choisi. Comme le précise R. Boyer [2002] dès la première phrase de son premier chapitre d'un ouvrage récent : « Toutes les notions, particulièrement en économie, ont une origine et une histoire car elles résultent d'une construction intellectuelle et sociale. » [R. Boyer, 2002, p. 13]. Cette remarque préalable s'applique particulièrement dans le cadre de la firme.

⁷ D'où la figure de l'agent représentatif.

comportements rationnels par les individus non rationnels [R. Thaler, 2000].

Plus particulièrement, il est possible de résumer la démarche microéconomique en une séquence logique simple – inspirée de la présentation de la démarche microéconomique par P. Picard⁸ [1998, p. 1-4] :

1. Les agents économiques sont rationnels et atteignent leurs objectifs par l'échange marchand (deux hypothèses de départ).
2. Les hypothèses expliquent les comportements des agents économiques (aspect explicatif).
3. Le modèle théorique indique les modalités les plus favorables pour organiser la production, la distribution et la consommation de biens et services (aspect normatif).
4. Toute inefficacité dans l'utilisation des ressources ou dans la distribution des richesses (gaspillages, inéquités, externalités) appelle une régulation, une intervention publique (aspect normatif d'intervention).

Il est possible de faire plusieurs remarques. D'abord, l'élaboration du modèle n'est pas précédée d'une observation des comportements (ou alors celle-ci relève de l'implicite). Ensuite, l'aspect normatif du modèle tend à indiquer les comportements à suivre par les agents économiques, donc des comportements rationnels basés sur l'échange (le modèle prescrit les hypothèses). Enfin, la régulation est imposée de l'extérieur par la société dans les cas de défaillance de la régulation interne autonome. Donc l'Etat semble un ajout (*ad hoc*) pour pallier les insuffisances du modèle à assurer le bien-être de tous.

3. Ce décalage entre évolutions empiriquement observables et représentations théoriques est particulièrement net au niveau de l'analyse de la firme – donc de celle de l'ensemble de l'économie

⁸ Un manuel a l'avantage d'être particulièrement clair et bien organisé, d'aller à l'essentiel, de refléter un consensus large sur un contenu d'enseignement qui constituera le fondement des connaissances des futurs économistes. Mais un manuel peut aussi avoir l'inconvénient de trop simplifier les réalités qu'il appréhende.

En ce qui concerne plus particulièrement la firme, de manière paradoxale, la science économique a longtemps laissé une place très réduite à la structure interne – à l'organisation – de l'entreprise. La définition formelle de la science économique – entendue comme la science des choix efficaces dans un contexte de rareté, relevant de l'individualisme méthodologique – réduit l'entreprise à un entrepreneur maximisant son profit sous la contrainte de sa fonction de production. Ainsi, la Théorie Standard⁹ [O. Favereau, 1993] repose dès le départ sur une vision réductrice de l'entreprise. Depuis, les avancées et les critiques ont été nombreuses. Pourtant, cette vision imprègne encore largement les discours d'une partie des économistes : elle sert de socle ou de point de repère. Mais voir l'entreprise comme un agent économique caractérisé notamment par une fonction de production sans entrer dans la boîte noire est passer à côté de l'essentiel.

M. Blaug a écrit à ce sujet :

« Dans la présentation des manuels, l'entreprise est une « représentation idéale » manifestement irréaliste : par exemple, au lieu de présenter des entrepreneurs qui maximiseraient un indice de préférences incluant les revenus pécuniaires et non pécuniaires, par analogie avec le consommateur, dans la théorie de la demande, la fonction d'utilité des entrepreneurs est restreinte aux seuls revenus monétaires observables directement. » [M. Blaug, 1982/1994, p. 154].

Ainsi, la représentation de l'entreprise¹⁰ est l'une des pièces de l'édifice néoclassique, ce que souligne très bien M. Blaug à propos de l'évaluation du programme de recherche néoclassique :

« Le problème essentiel est que l'on ne peut simplement pas évaluer la théorie traditionnelle de l'entreprise sans évaluer l'ensemble de la théorie néoclassique : la théorie de l'entreprise n'est que l'un des aspects de ce qui est, en fait, un programme de recherche scientifique beaucoup plus large en

⁹ Selon la définition d'O. Favereau [1993, p. 26], la Théorie Standard est le programme de recherche combinant la théorie de la décision et la théorie de l'équilibre général. Ce programme limite la rationalité individuelle à l'optimisation et limite les moyens de coordination aux prix de marché.

¹⁰ La fonction d'utilité des managers prend actuellement en compte trois catégories de motifs : bénéficier de la rémunération la plus élevée possible, acquérir du prestige et du pouvoir, assurer une certaine sécurité ; ces trois motifs pouvant être satisfaits par la réalisation d'un objectif de taille de la firme, de montant de certaines dépenses ou de croissance de la firme [Gi. Koenig, 1997, p. 3313].

microéconomie. En louant ou en condamnant la théorie traditionnelle de l'entreprise, on porte nécessairement un jugement sur les possibilités du programme de recherche plus étendu dont elle est partie intégrante. » [M. Blaug, 1982/1994, p. 156].

Ainsi, le fait d'adopter une autre vision de la firme fragilise l'équilibre de l'édifice entier¹¹. Pourtant, la formation des économistes dans les années 1990 repose encore sur la vision néoclassique de la firme : la plupart des manuels de microéconomie¹² présentent dans l'ordre le consommateur puis le producteur avec la concurrence parfaite suivie du monopole. En fin d'ouvrage le plus souvent, plus rarement en fin de chapitre, il est fait référence à des critiques ayant donné lieu à l'élaboration de représentations hétérodoxes. Même le manuel de P. A. Samuelson et W. D. Nordhaus, qui repose sur une approche plus pragmatique, se réfère explicitement à l'orthodoxie quand il aborde les monopoles et la concurrence imparfaite, tout en justifiant l'existence des firmes principalement par l'échelle de production.

L'introduction du chapitre *Le producteur* chez A. P. Kirman et A. Lapied est à ce titre révélatrice :

« Nous avons défini le « consommateur » comme une représentation théorique et non comme la description d'un agent économique réel ; de la même façon le « producteur » doit être considéré comme une modélisation abstraite. Mais, il se pose ici un problème supplémentaire : quel objet réel le concept de producteur est-il censé représenter ? S'agit-il de la firme, de l'entrepreneur ? Le terme de producteur ne s'applique, en fait, à aucune de ces réalités, il modélise l'activité de production dans sa dimension physique et les décisions relatives à cette activité et à l'échange qui en résulte sur les marchés. Le « producteur » est donc tout à la fois l'entreprise en tant que siège du processus de production physique, et l'entrepreneur en tant que décideur relativement au fonctionnement de la firme. » [A. P. Kirman et A. Lapied, 1991, p. 73].

Le « producteur » est caractérisé par une fonction de production *inputs-outputs* et un

¹¹ Que l'on ne se trompe pas de cible, l'objectif de cette thèse n'est pas d'adopter une attitude critique vis à vis des travaux en cours des économistes, mais de mettre en évidence des représentations largement partagées par ces derniers et qui constituent un socle commun de référence façonnant leur mode de pensée, mais qui se révèlent ne plus être pertinentes pour appréhender l'économie et la société actuelle ou en tout cas sources d'erreurs. L'objectif est de favoriser la prise de conscience pour opérer un changement de paradigme. A ce propos, la réflexion est largement engagée et de nombreux travaux en témoignent. Il en sera question plus loin.

¹² Ces remarques reposent sur l'examen des plans, des introductions et des conclusions, ainsi que du contenu des chapitres consacrés à l'entreprise des manuels de microéconomie suivants (la version indiquée est le plus souvent une réédition remaniée) : A. P. Kirman et A. Lapied [1991], P. Picard [1998], P. A. Samuelson et W. D. Nordhaus [1995] et H. R. Varian [1994].

objectif de maximisation du profit – l'agent économique étant rationnel. En définitive, ce qui viendra complexifier cette représentation par la suite ne pourra avoir que le statut d'ajout ou de critique.

Des changements théoriques plus profonds sont pourtant à l'œuvre, même s'ils s'inscrivent en apparence dans une continuité avec la théorie précédente, à tel point qu'O. Favereau [2000/2001] y voit une révolution paradigmatique. En effet, devant la difficulté de la figure du marché à représenter les marchés décentralisés, l'achèvement de la théorie de l'équilibre général débouche sur la mise en évidence par J. K. Arrow, de trois variables supplémentaires – à côté des prix – aptes à jouer un rôle coordinateur dans les économies de marché : les décrets de la puissance publique, les valeurs morales et les règles internes aux firmes qui, par voie contractuelle, créent des relations d'autorité [J. K. Arrow, 1974 ; cité par O. Favereau, 2000/2001, p. 5]. A partir de là, la recherche économique dominante se développe entièrement autour de l'étude des contrats « auto-exécutoires » qui sont des accords de volonté entre des agents supposés rationnels, permettant de neutraliser les « asymétries d'information » – hasard moral et sélection adverse – pouvant être exploitées de manière opportuniste. Dès lors, la catégorie fondamentale de raisonnement n'est plus la marchandise, mais le contrat. Pourtant cette « révolution » laisse de côté les deux autres variables mises en avant par J. K. Arrow, les règles morales et les décrets de la puissance publique du fait même du postulat de rationalité individuelle.

L'abandon de la marchandise pour le contrat, comme catégorie fondamentale de raisonnement, amène à reconsidérer la firme sous l'angle de ses relations internes. Mais, dès lors, la firme est assimilée à un nœud de contrats sans plus avoir de réalité propre, la firme est diluée dans le marché. La « révolution » engagée bute sur deux obstacles : les deux postulats d'individualisme méthodologique et de rationalité des agents liés à l'opportunisme de ces derniers. Si la firme envisagée sous l'angle de sa fonction de production n'accordait aucun poids aux capacités organisationnelles, la firme envisagée sous la forme d'un système de contrats suppose l'existence des capacités organisationnelles, or ces capacités doivent être expliquées [G. Dosi, D. J. Teece et S. G. Winter, 1990, p. 242].

4. La thèse vise à accroître le réalisme de l'analyse économique, en favorisant un changement global des représentations

L'économie s'est très relativement ouverte au constructivisme et à l'approche systémique assurant l'intégration des niveaux micro, méso et macroéconomique, ainsi que du niveau macrosocial englobant. La séparation forcée des questions de rationalité individuelle et de coordination inter-individuelle, par une disjonction de la logique de l'acteur et de celle du système, a amené la révision des notions de rationalité et de coordination [O. Favereau, 1993], pour envisager une rationalité à la fois plurielle et collective, atténuant la coupure entre l'individualisme méthodologique et le holisme déterministe. En particulier, en réponse aux critiques adressées à la rationalité individuelle et à l'équilibre collectif, deux programmes de recherches se sont développés : le programme cognitiviste et le programme évolutionniste. Si le premier propose d'examiner le processus de délibération interne au sujet par un enrichissement de l'agent économique soumis à des influences externes et adoptant un comportement stéréotypé, le second met en avant le processus d'adaptation, passant du temps simulé au temps concret de l'acteur. La combinaison des deux programmes aboutit à substituer à l'*homo œconomicus*, un *homo cogitans/adaptans* [B. Walliser, 2000, p. 7-14].

Au final, la vision de l'économie comme science des choix dans un contexte de rareté – qui considère que chaque individu adopte un comportement rationnel en cherchant la satisfaction la plus grande possible tout en économisant sa peine, ses ressources, ses dépenses – est nuancée par le renouveau d'une vision plus classique de l'économie comme l'arrangement des parties d'un ensemble¹³, correspondant à une approche systémique et interactive¹⁴.

¹³ Par exemple, A. Smith considère que la concurrence permet d'éviter la mainmise sur l'Etat d'une des deux classes que forment d'un côté les propriétaires fonciers (*Landed Interest*) et les marchands, les manufacturiers de l'autre (*Moneyed Interest*) [D. Diatkine, 1991, p. 15-16].

¹⁴ Il s'agit en quelque sorte de se rapprocher de la définition substantive de l'économie par différenciation avec la définition formelle de l'économie. L'économie est ainsi le : « procès institutionnalisé d'interaction entre l'homme et son environnement qui se traduit par la fourniture continue des moyens matériels permettant la satisfaction des besoins » [K. Polanyi, 1957/1975, p. 242 ; cité par M. Godelier, 1994, p. 240].

Cette définition générale de l'économie permet d'envisager toutes les formes possibles de relations économiques sans avoir la dimension restrictive de la définition formelle qui part de la rareté des moyens pour cerner une activité économique rationnelle reposant sur l'échange marchand [M. Godelier, 1994, p. 231-267].

Jusqu'ici, nous avons parlé de l'ensemble de la science économique. A présent, nous nous concentrons sur une partie de cet ensemble, la théorie de la firme, englobée par les sciences de l'organisation. Notre projet est de fournir les éléments nécessaires à l'élaboration d'une représentation de la firme capable de rendre compte des changements réels et des changements de perception de celle-ci. Dans cette perspective, il est fondamental de préciser ce que recouvre l'approche constructiviste à même d'envisager le changement et les interactions entre les faits et les théories. Il est également utile d'indiquer au préalable la finalité des sciences de l'organisation avant de voir les caractéristiques d'une approche constructiviste appliquée à la firme. Les sciences de l'organisation ont pour finalité d'établir des modèles hypothétiques qui sont des représentations intelligibles des interventions des acteurs au sein des organisations et entre les organisations [J.-L. Le Moigne, 1990a, p. 116-117]. Explicitons en quoi consiste une telle approche constructiviste en la différenciant d'une approche positiviste. Pour cela, nous nous appuyerons sur la présentation de J.-L. Le Moigne [1990a], qui oppose ces deux épistémologies sur la base de cinq différences de principes :

- Le *principe constructiviste de représentabilité de l'expérience du Réel*, implique une adéquation ou une convenance des modèles avec l'expérience. Il se substitue au *principe positiviste ontologique de Réalité du Réel* impliquant que la science établisse des vérités. En effet, les organisations peuvent faire l'objet de plusieurs approches éventuellement concurrentes ou exclusives.
- Le *principe constructiviste de l'univers construit* postule l'intentionnalité des représentations du monde¹⁵, c'est à dire le fait que les représentations soient construites dans une intention particulière. Il se substitue au *principe positiviste de l'univers câblé* postulant que le Réel est déterminé par les lois de la Nature qu'il s'agit de découvrir. En effet, les organisations ne présentent pas de régularités stables et les modèles des organisations ont pour finalité l'intervention sur l'organisation, qu'il s'agisse de stratégie, de tactique, de gestion, etc.
- Le *principe constructiviste de projectivité ou d'interaction sujet-objet* considère que l'interaction est constitutive de la construction de connaissance – une

¹⁵ J.-L. Le Moigne utilise l'expression de *téléologie des représentations du monde* à laquelle il donne

discipline se définissant alors par son projet. Il se substitue au *principe positiviste d'objectivité*, s'appuyant sur la dualité fondamentale du sujet observant (l'esprit humain) et de l'objet observé – l'observation ne devant pas modifier la nature de l'objet. En effet, le sujet observant est porteur d'un point de vue ou d'une vision du monde traduisant à la fois sa position et son projet, et l'organisation se modifie au fur et à mesure de l'observation. L'organisation désigne à la fois l'action et le résultat de cette action.

- Le *principe constructiviste de l'argumentation générale* prend en compte la multiplicité des modes d'exercice de la raison. Il se substitue au *principe positiviste de naturalité de la logique*, qui prône la logique dite naturelle ou formelle (la rationalité) propre à la science mathématique, pour laquelle la boucle hypothético-déductive s'appuie sur trois axiomes – l'axiome d'identité, l'axiome de non contradiction et l'axiome du tiers-exclu. Du coup, la décision repose davantage sur la délibération heuristique que sur la logique formelle.
- Le *principe constructiviste d'action intelligente* repose sur la correspondance adéquate ou convenable entre la situation perçue et le projet conçu. Il se substitue au principe de moindre action ou de l'optimum unique. En effet, l'optimisation est largement inapplicable, les critères de décision étant multiples et la décision reposant en grande partie sur une heuristique des procédures comme l'a montré H. Simon [1979].

En définitive, si le positivisme rencontre des difficultés pour fonder scientifiquement les sciences de l'ingénieur, de l'architecture et de l'organisation – qui nous concernent plus particulièrement –, le constructivisme semble davantage adapté, notamment parce qu'il implique l'intentionnalité, l'engagement et le projet du sujet observant. C'est pourquoi nous choisissons de nous inscrire dans le cadre d'une épistémologie constructiviste. Dans notre perspective, les cinq principes définis se lisent de la manière suivante. Premièrement, il n'existe pas de représentation unique de la firme, et l'important réside dans la vraisemblance des hypothèses et des modèles retenus. Deuxièmement, notre projet est de rendre compte des évolutions de la firme tout en proposant une conception plus sociale de celle-ci. Troisièmement, l'interaction sujet-objet est incontournable en ce qui concerne la firme, puisque les

managers et les chefs d'entreprise sont confrontés aux connaissances théoriques et appliquées au cours de leur formation initiale, lors de séminaires et par le recours aux consultants. Quatrièmement, c'est de la confrontation des différentes visions de la firme élaborées dans une perspective constructiviste que peut émerger une représentation cohérente et acceptable dans la perspective d'une amélioration de la démocratie au sein des firmes. Cinquièmement, l'action intelligente requiert une attention permanente, un pragmatisme, sans jamais perdre de vue notre projet.

5. Firme cognitiviste : importance croissante du phénomène d'information et d'apprentissage

Sur le plan historique et théorique, il est possible de formaliser l'évolution de l'entreprise – de la firme – et de sa structure en relation avec son environnement économique [P. Cohendet et P. Llerena, 1990, 1992]. Cet environnement est formé de la demande, de la concurrence et de la technologie. Tant que l'environnement fournit des informations « stables »¹⁶, la structure de la firme est indépendante de son environnement, et dans ce cas, il est pertinent de séparer ce qui relève des mécanismes économiques de marché (quantités à produire en fonction du prix de marché) de ce qui relève de la gestion de l'organisation. Les systèmes de production relèvent alors d'un *modèle de standardisation* caractérisé par la recherche d'économies d'échelle. A ce modèle de standardisation dont l'archétype est le modèle dit « taylorien-fordien » a succédé un *modèle de variété programmée*, en raison d'une demande variée et exigeante sur la qualité des produits et des services liés. Mais là encore, les informations sont considérées comme « stables » ; même si la firme est à la recherche d'une flexibilité croissante, elle réalise toujours des économies d'échelle et de variété par une différenciation retardée¹⁷ des produits. Par contre, lorsque les informations en provenance de l'environnement sont perturbées, non probabilisables, caractérisées par une incertitude radicale, alors la structure de la firme évolue du fait de ces flux d'information perturbée, les individus étant contraints d'effectuer un processus d'apprentissage. Dès lors, la séparation entre ce

¹⁶ « Au sens où les informations issues de l'environnement peuvent être appréhendées sous la forme de fréquences d'apparition ou de lois de probabilité connues par les agents économiques. » [P. Cohendet et P. Llerena, 1990, p. 141].

¹⁷ Les produits flexibles sont des combinaisons de modules de faible diversité [J.-C. Tarondeau, 1999, p. 69].

qui relève des mécanismes économiques et ce qui relève de la gestion n'est plus pertinente puisque l'organisation doit elle-même être prise en compte comme variable par le décideur, la recherche de flexibilité dynamique par la firme devenant son objectif principal. Les systèmes de production relèvent alors du *modèle de réactivité*.

La notion d'interaction¹⁸ permet de saisir dans le même mouvement l'entreprise ou la firme participant au *modèle de réactivité* dans sa complexité interne et dans son insertion dans le tissu économique. En effet, l'interaction permet de relier les individus entre eux, l'ensemble des interactions marque le lien entre l'individu et la firme, l'individu et l'ensemble des institutions, l'individu et la société. Plus précisément, l'interaction est de deux types : il y a d'un côté l'interaction physique qui correspond à un échange de biens ou de services traditionnel, et de l'autre l'interaction informationnelle qui appartient au domaine de la communication. Si la première a longtemps été observée parce qu'elle était située au cœur de l'économie, la seconde est cruciale dans un environnement d'information perturbée. Elle a l'avantage de rendre la temporalité observable dans la mesure où l'information donnée reste conservée à la différence des biens physiques dont la propriété est transférée et qui disparaissent éventuellement dans la production et dans la consommation. L'interaction informationnelle a toujours été fondamentale pour les entreprises ou les firmes, mais lorsque l'incertitude s'accroît, que les technologies se complexifient, que le capital intangible devient prépondérant et que le niveau de qualification ou de compétence augmente, alors l'interaction informationnelle devient centrale. De la même façon, la connaissance, qui peut dans une première approche être définie comme la combinaison d'informations, a une propriété particulière : la connaissance collective ne disparaît pas en étant intégrée dans l'activité, elle est un produit de l'activité du système, une propriété systémique émergente [J.-C. Spender, 1996, p. 58].

¹⁸ L'archétype de l'interaction économique peut être représenté par une transaction de gré à gré, lorsqu'un vendeur et un acheteur s'affrontent en face à face : le processus de marchandage révèle que « le prix est un effet de frontière reflétant le rapport de forces instantané entre vendeur et acheteur » [P. Jorion, 1994, p. 162].

Dans l'environnement actuel, une organisation, une entreprise ou une firme apprenantes – dans lesquelles le changement rapide, en grande partie endogène, est réalisé grâce aux interactions informationnelles – sont source d'avantages compétitifs soutenables situés dans la création de connaissance permise par l'apprentissage organisationnel¹⁹.

C'est la firme actuelle que nous essayons de penser, et les évolutions constatées ci-dessus nous amènent à une représentation de cette firme comme un système de cognition. Il ne s'agit pas ici de livrer clefs en main une nouvelle représentation (cognitiviste) de la firme, prête à fonctionner en tant que concept dans une approche théorique et systématisée de l'économie. Cet objectif est pour l'instant inaccessible. Plus simplement, il s'agit de mettre en place des jalons utiles pour la construction d'une telle approche, qui constitue un préalable incontournable à une représentation théorique nouvelle de la firme.

Ces jalons sont de deux sortes : dans notre première partie, ils fonctionnent comme des *contraintes épistémologiques* pour une représentation nouvelle, avec la firme système, l'incertitude radicale, la rationalité délimitée, le cadre interactionniste, la communication et la structuration ; dans notre seconde partie, les jalons fonctionnent comme des *ingrédients d'une représentation nouvelle*, avec les relations de pouvoir, le but commun et le conflit, la mémoire et la routine, l'apprentissage organisationnel et la création de connaissance.

¹⁹ Nous faisons l'hypothèse qu'envisager la firme comme un système cognitif permet d'expliquer son efficacité, son efficience ou sa viabilité. Mais nous ne tenterons pas d'expliquer frontalement le lien entre système cognitif et efficience à travers un ou plusieurs indicateurs, nous chercherons simplement à construire une représentation de la firme en tant que système de cognition. Pour ce faire, il sera nécessaire de recourir aux apports d'auteurs appartenant à des disciplines voisines qui ont pour champ d'investigation la firme en particulier ou les organisations humaines en général. La difficulté est ici de construire, à partir d'approches distinctes, une représentation cohérente de la firme comme système de cognition, sans perdre de vue la particularité de chaque approche, le foisonnement des représentations. La difficulté principale est de tenter de rassembler des pièces éparses appartenant à des puzzles différents. Il s'agit de comparer différentes approches (jamais de manière exhaustive) pour faire ressortir la particularité de l'approche cognitive. Tous les auteurs auxquels nous nous référerons ont au moins en commun d'insister sur le rôle fondamental du langage, des facultés cognitives, de l'explication des acteurs (même si le dévoilement par un tiers est possible) de leurs pratiques et conduites. Ils s'inscrivent tous dans le dépassement de la coupure entre micro et macro, en montrant que l'étude des pratiques microéconomiques et microsociales révèle les structures macroéconomiques et macrosociales, les structures économiques et sociales étant le résultat d'une construction historique.

La première partie de notre thèse, intitulée *Vers une approche cognitiviste de la firme*, tente de dégager les représentations passées et actuelles de la firme en précisant les notions nécessaires pour une approche cognitiviste de la firme, c'est à dire en mettant l'accent sur les échanges d'information et l'élaboration des connaissances. Elle est composée de trois chapitres.

Le premier, intitulé *Firme, système et rationalité*, envisage successivement les significations premières du terme *entreprise* en montrant leur incidence sur les représentations actuelles de la firme, ainsi que le changement de perspective adoptée lorsqu'il s'agit de remplacer une représentation de la firme en tant que *point* par une représentation de la firme en tant que *système*, et par conséquent, de substituer à la rationalité substantielle la rationalité limitée en situation d'incertitude radicale. Les significations premières du terme *entreprise* apparaissent parallèlement au capitalisme marchand, mais d'abord dans le domaine guerrier avant le domaine économique. S'interroger sur les significations premières de ce terme amène à écarter la fiction de la firme-point comme représentation particulière de la firme, pour lui substituer une représentation plus complexe de système auto-organisé, à même de prendre en compte les interactions informationnelles, celle de firme-système. Sur la lancée, pour tenir compte du contexte d'incertitude radicale dans lequel s'effectuent les échanges d'information, nous verrons comment l'hypothèse de rationalité substantielle doit être abandonnée au profit de celle de rationalité limitée, et comment la prise en compte de la pluralité des comportements stratégiques est possible.

Le deuxième chapitre, intitulé *Interactions et cadrage*, permet d'entamer la présentation de l'approche cognitiviste de la firme, en examinant les interactions qui sont à même de remplir l'espace théorique entre le niveau microéconomique et le niveau macroéconomique. Comme l'interaction est une notion qui peut sembler floue au premier abord, une attention toute particulière sera accordée à la définition de cette notion qui assure la continuité entre l'individu et l'économie ou la société. Son origine se situe dans la physique, avant son passage aux sciences sociales par la sociologie de la tradition de Chicago. Mais préciser le concept d'interaction revient aussi à délimiter son contexte ou son cadre, en tenant compte du rôle des participants

à l'interaction dans cette délimitation. Ce cheminement permettra de faire émerger une nouvelle conception de la rationalité, à savoir la rationalité délimitée.

Le troisième chapitre, intitulé *Communication et structuration*, s'attache à la communication – qui est le processus essentiel à travers lequel les individus interagissent – ainsi qu'à la composition des interactions. Ce qui nous intéresse spécifiquement dans l'interaction est l'échange informationnel caractéristique du processus de communication. Il ne s'agit pas là d'un simple transfert d'information – à l'image du transfert de la propriété d'un bien – car ce processus implique toujours une forme d'interprétation de la part des protagonistes. Le processus de structuration repose sur l'ensemble des interactions-communications réitérées. Au final, l'ensemble des interactions qui se reproduisent structure l'économie à travers des institutions, organisations, firmes et réseaux. C'est à dire que les structures n'existent pas sans les interactions qui les composent, et que l'apparente stabilité des organisations provient de la reproduction des interactions.

Sans négliger les interactions entre les firmes, la seconde partie de notre thèse, intitulée *La représentation cognitive de la firme*, se penche davantage sur l'intérieur de la firme, et elle comporte également trois chapitres.

Notre quatrième chapitre, intitulé *Pouvoir et exercice du pouvoir*, envisage ainsi les rapports de pouvoir souvent négligés ou passés sous silence en économie. Il s'agit de voir comment les relations de pouvoir sont au cœur des interactions et de la communication, et comment la structuration, si elle comporte des asymétries de pouvoir, est la condition de l'action efficace ou efficiente. Le point de départ est la représentation du pouvoir en économie, à travers la division du travail opérée avec le politique, pour montrer que le pouvoir traverse l'ensemble des relations économiques et n'est pas confiné au sein des firmes. Une fois défini le cadre d'ensemble, il sera possible de s'intéresser aux relations de pouvoir à l'intérieur de la firme. Ces relations sont plus complexes que la simple vision d'un pouvoir descendant – d'une hiérarchie – pourrait le laisser croire.

Le cinquième chapitre, intitulé *But commun et conflit*, s'interroge sur la coordination des actions pour envisager la possibilité d'un but commun ou d'une vision commune

à tous les membres de la firme, et traite du conflit, élément essentiel de la dynamique de la firme. L'étude des échanges décentralisés pose la question de la coordination des échanges et des actions qui n'a aucune raison d'être spontanée. Cette coordination est envisageable au moyen des contrats, mais traduit alors une vision réductrice des interactions, en grande partie irréaliste lorsqu'il est question de contrats implicites signés entre les agents au sein de la firme, avec souvent une occultation totale, et dans le meilleur des cas partielle, des rapports de pouvoir. C'est pourquoi, au vu des comportements observés chez les acteurs économiques, alliant une plus ou moins grande part d'altruisme à l'opportunisme attendu, la coordination est réalisable à travers un arbitrage entre des coalitions d'intérêts sources de conflits. L'arbitrage permet d'élaborer un but commun aux membres de la firme, au niveau global comme au niveau local.

Enfin, le sixième et dernier chapitre, intitulé *Mémoire, routine et apprentissage organisationnel*, précise ce que signifie la mémoire et l'apprentissage, qui constituent les deux propriétés de la faculté d'auto-organisation des systèmes humains, avant d'envisager leur articulation dans le cadre de l'apprentissage organisationnel propre à la firme. Les interactions informationnelles se caractérisent par la conservation de l'information donnée, ceci grâce à la mémoire, qu'elle soit propre à un individu ou qu'elle soit collective au système qu'est la firme. Mais dans le même temps, la conservation de l'information, son inscription dans la mémoire, traduit un phénomène d'apprentissage. La mémoire s'informe et se forme par l'apprentissage. Parmi les différents types d'apprentissage, l'apprentissage organisationnel réalisé au niveau de la firme retient notre attention puisqu'il est à l'origine de la création de connaissances organisationnelles.

Partie 1 : Vers une approche de la firme comme système de cognition

Aborder la firme comme système de cognition suppose de préciser les outils et concepts généraux nécessaires à une approche constructiviste, systémique et interactionniste de la firme, tout en revenant sur les représentations actuelles de la firme dont il sera nécessaire d'explicitier les soubassements. La représentation de la firme adoptée est fonction de la position particulière de chacun. Par conséquent, la représentation qu'ont les agents économiques de la firme est forcément fragmentaire, plurielle, voire incohérente, en raison des expériences personnelles, des valeurs adoptées, de l'influence des représentations existantes. Face à cette pluralité de représentations, il est nécessaire de reconsidérer la rationalité des agents économiques en la différenciant d'une rationalité optimisatrice agissant en fonction d'une échelle d'objectifs à atteindre. La rationalité évalue les comportements passés en leur donnant une signification, elle guide les actions présentes et les anticipations des actions futures. Elle devient également un moyen d'évaluer le comportement individuel en mesurant l'écart avec le modèle de comportement rationnel. Mais l'observation des comportements concrets souligne davantage l'hétérogénéité des agents et de leurs logiques comportementales. Si selon ces observations, aucun principe général – tel que la rationalité – ne gouvernait les actions des individus, s'il s'avérait que chacun adopte un principe différent ne pouvant pas faire l'objet d'une classification, alors le fonctionnement de la firme et de l'économie serait inintelligible. Dans notre perspective, le recours à la rationalité peut pourtant constituer le principe d'explication des actions individuelles à la seule condition de définir un nouveau type de rationalité plus proche de la pragmatique en partant pour cela de la rationalité limitée. Il est alors possible de faire se rencontrer le point de vue *subjectif* de l'agent sur sa propre conduite et le point de vue *objectif* de l'observateur, puisque nulle rationalité extérieure ne dicterait plus la conduite à suivre. En effet, si

l'agent économique est un individu souverain dans ses choix, il n'y a aucune raison pour qu'au nom d'une rationalité optimisatrice, les comportements à adopter soient dictés – comme si à peine reconnue, la liberté individuelle était confisquée par l'économie normative.

Evoqué dans notre introduction générale, le constructivisme permet d'envisager la firme comme le produit de relations entre individus et groupes membres dans le cadre d'une microéconomie de la firme. Ces relations sont à la fois des interactions et des communications dans la mesure où les échanges modifient les comportements en se fondant sur la capacité à convaincre des individus et des groupes. Lorsque ceux-ci se coalisent, se forment alors institutions, des réseaux, des organisations, et des firmes. Toutes les formes de coalitions nous éloignent de l'individu indépendant puisque celui-ci subit et exerce une influence sociale déterminante.

Le chapitre I, intitulé *Firme, système et rationalité*, propose un cadre de référence général pour envisager la firme. En remontant à l'origine guerrière de l'*entreprise*, il explore les représentations passées influençant les représentations actuelles. Il pose les bases de la représentation de la firme comme système. Face à la grande diversité des comportements observés au sein des firmes, il commence alors à examiner les types de rationalité des agents économiques, en partant du principe qu'en l'absence de toute forme de rationalité, les comportements des individus sont inintelligibles.

Le chapitre II, intitulé *Interactions et cadrage*, examine la nature des relations entre les sous-systèmes formés par les individus et les groupes au sein du système englobant que constitue la firme. Ces interactions sont situées dans le temps et dans l'espace, elles engagent des individus et des groupes particuliers. Ces éléments constituent le contexte de l'interaction qui forme un cadre de réflexion et d'action pour les acteurs. Ceux-ci participent à la délimitation du cadre contrairement à l'idée – et à la perception qu'ils ont parfois – selon laquelle le cadre serait donné. Alors même qu'il reste souvent perçu comme une contrainte, le cadre est davantage un espace de possibilités à explorer.

Le chapitre III, intitulé *Communication et structuration*, détaille le processus de communication au fondement des interactions. Celui-ci ne consiste pas en un simple

échange d'information, mais est à l'origine de la compréhension mutuelle des acteurs. Il montre alors comment la répétition des interactions-communications structure les relations économiques. Il examine la manière dont les interactions humaines au sein de la firme, qui sont autant de communications verbales et non verbales, aboutissent à une structuration de la firme et de l'économie, par la constitution de réseaux, de conventions, d'institutions et d'organisations.

Chapitre I : Firme, système et rationalité

Nos perceptions donnent lieu à l'élaboration de représentations, à savoir un ensemble de connaissances et de croyances organisées à partir de nos expériences et qui nous servent à saisir notre environnement. Ces représentations nous servent non seulement à nous figurer le monde mais également à communiquer et à orienter nos conduites. La firme fait ainsi l'objet de différentes représentations, parmi lesquelles nous privilégierons celle de la firme en tant que système cognitif. La prise en compte des êtres humains et de leurs relations nous semble en effet essentielle dans la compréhension de nos économies de services largement immatérielles, et qui reposent sur des compétences relationnelles et collectives²⁰.

Représenter la firme demande un outil adapté à la description d'une entité complexe, qu'il est généralement possible de cerner économiquement, juridiquement et socialement. C'est pourquoi nous avons choisi de la représenter sous la forme d'un système comportant une frontière et composé d'éléments en interaction : individus, groupes et objets. Comme les individus sont le siège du processus de cognition, l'étude de leurs comportements amène à préciser la théorie de l'action et de la décision qui préside à leurs choix, en adoptant l'hypothèse que les acteurs sont globalement rationnels – nous aurons à préciser de quel type de rationalité il est question. L'idée est de replacer la firme dans une perspective constructiviste impliquant le recours à l'histoire et au particularisme, mais ceci en faisant référence à des concepts généraux : la firme, le système, sa frontière, ses éléments (les individus et les groupes), les relations entre les éléments, et la rationalité des individus. Le but est d'inscrire le système dans une perspective dynamique sans perdre de vue l'objectif de généralisation et de théorisation, ni la localisation et l'approche pratique,

²⁰ Par ailleurs, le bien-être de tous, en liaison avec des aspirations démocratiques, en dépend. En effet, il n'est pas possible de prétendre à l'épanouissement de l'être humain au travail si les relations sociales qui s'y nouent et les effets de connaissance sont négligés.

en recourant à des catégories et des concepts ayant une certaine stabilité sans prétendre pour autant à l'universalité.

Pour pouvoir décrire scientifiquement la firme comme un système de cognition, il faut préalablement effectuer un détour en explicitant de façon la plus précise possible les concepts utilisés. On commencera par remonter à l'origine moderne du terme *entreprise* (car les sens passés survivent encore dans les imaginaires et les représentations) qui a été largement remplacé par celui de *firme* – englobé par celui *d'organisation* dans la période relativement récente –, ces deux termes étant le plus souvent employés comme des synonymes dans la littérature économique actuelle. Nous continuerons par le concept de *système* qui met l'accent sur les relations existant entre les éléments le composant, à savoir les individus, les groupes et les objets, afin d'étayer notre vision d'une firme-système. Enfin, nous préciserons les principes et le type de *rationalité* guidant les comportements et les actions individuelles ou collectives qui serviront de référence pour les chapitres suivants – en nous réservant d'explicitier plus loin le concept de *cognition*.

Intitulée *De l'entreprise à la firme*, notre première section revient donc sur les premières acceptions du terme entreprise, pour voir en quoi elles inspirent encore la représentation actuelle de l'entreprise, mais aussi afin de montrer leur évolution vers le concept de firme. La deuxième section est consacrée à la définition générale de la notion de système, puis de celle de système auto-organisateur, doté d'une capacité à se structurer par soi-même à partir de ses propres composants et de ses interactions avec l'extérieur. Nous irons ainsi *De la firme-point à la firme-système*. La troisième section pose les bases du concept de rationalité individuelle – permettant d'expliquer les comportements des membres – retenu ici, sans exclure pour autant la possibilité d'existence d'une forme de rationalité collective, et elle s'intitule *De la rationalité substantielle à la rationalité limitée*²¹.

²¹ Comme indiqué plus haut, nous reviendrons sur la rationalité dans le chapitre suivant. Ceci peut sembler curieux, mais il est indispensable de disposer d'un premier concept de rationalité assez largement connu qui sera affiné par la suite, au fur et à mesure de la prise en compte de nouveaux concepts. Cette démarche est préférée à la livraison clé en main d'un produit fini dont la conception risquerait de nous échapper.

Section 1 : De l'entreprise à la firme

Le terme de *firme* s'est largement substitué à celui d'*entreprise* dans la littérature économique, en raison de la polysémie de ce dernier terme. Malgré ce phénomène, et comme nous considérons que les représentations se modifient en général dans le long terme, l'*entreprise* véhicule encore des images, des représentations pouvant se révéler utiles pour comprendre la firme actuelle. D'où l'intérêt de remonter jusqu'à l'origine moderne du terme *entreprise* et d'examiner les trois valeurs prises par ce terme à la fin du XVII^e siècle, afin de montrer comment elles influencent encore nos représentations de la firme.

Le premier paragraphe, intitulé *Les trois valeurs du terme entreprise* examine l'origine du terme *entreprise* ainsi que celle de *société* de la fin du XVII^e au XIX^e siècle avec l'avènement du capitalisme marchand puis industriel. Le deuxième, intitulé *Commentaires autour des trois valeurs*, met en évidence les résonances actuelles de ces valeurs passées, pour montrer comment elles restent présentes dans les représentations collectives. Le troisième paragraphe, intitulé *Les ponts entre les trois valeurs*, permet de voir en quoi elles servent de substrat à une vision complexe de l'entreprise et de la firme, ainsi que de l'organisation en général.

1.1. Les trois valeurs du terme entreprise

Le terme *entreprise* a longtemps été utilisé, et l'est encore partiellement, pour caractériser une entité économique, juridique et organisationnelle qui produit des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché dans le but de réaliser un profit. Une telle définition caractérise l'entreprise capitaliste, et l'usage dans un tel sens en est avéré depuis 1798 ; il s'agit alors d'une « organisation de production de biens ou de services à caractère commercial » [A. Rey, 1992/2000, p. 1256]. Le terme d'*organisation* désigne un « ensemble de personnes appartenant à un groupe

organisé », et provient d'*organe*, du latin *organum* signifiant « instrument, ressort ou moyen », lui-même emprunté au grec *organon*²², « instrument de travail, de chirurgie, de musique et en logique, élément de connaissance » [A. Rey, 1992/2000, p. 2482-84]. Si l'*organe* désigne en français un instrument de musique, la voix humaine puis un porte-parole (vers 1550), *organiser* signifie « rendre apte à la vie » et « doter d'une structure ».

Si l'on remonte un peu plus loin dans le temps, à la fin du XVII^e siècle, le terme entreprise prend trois valeurs [H. Verin, 1982] qu'il s'agira de garder à l'esprit tout au long de cette étude, car ces trois valeurs éclairent de façon pertinente la conception actuelle de l'entreprise en lui donnant toute sa profondeur historique :

Il s'agit :

- premièrement de « l'épreuve de la valeur individuelle dans la seule action (le mouvement même de l'action) risquée » ;
- deuxièmement de la « mise en cause des liens sociaux par outrepassement de ses droits » ;
- troisièmement de l'« entreprise conduite comme une stratégie, par un chef d'entreprise. Conduire est ici rassembler sous un même ordre et diriger selon cet ordre ; ce qui exige de tous une équivalente obéissance. Sous la conduite du chef d'entreprise, le courage doit être le moyen de réaliser la victoire royale. Le guerrier doit être simple soldat, soldat simplement agréé, accordé à l'ordre de la bataille. L'entreprise de guerre est monarchique. Y perdre la vie n'est pas se réaliser comme guerrier, mais se nier comme élément de l'armée, comme moyen de la victoire, seule réalité du soldat. C'est échouer. » [H. Verin, 1982, p. 42].

Ces trois valeurs sont à l'origine de la polysémie du terme entreprise. Elles méritent d'être commentées, mais auparavant, examiner les autres termes utilisés se révèle instructif. A côté du terme *entreprise*, le terme *société* est largement utilisé comme terme juridique pour désigner celles parmi les entreprises qui comptent plusieurs associés-propriétaires. De par sa polysémie, le terme *société* est particulièrement intéressant. Car la société désigne à la fois une compagnie commerciale et, par extension, la société des hommes. L'existence de deux significations aussi éloignées

²² *Organon* appartient au groupe de *ergon* qui signifie « travail, œuvre ».

s'explique aisément par l'évolution de la structure sociale médiévale à la structure sociale capitaliste moderne. F. Tönnies [1887/1963] décrit ainsi le passage de la *communauté* (*Gemeinschaft*) à la *société* (*Gesellschaft*²³) en développant trois thèmes : i) l'organisation sociale fondée sur le statut et les positions imposées est remplacée par une organisation sociale fondée sur le contrat et les positions acquises ; ii) les principes corporatifs et communautaires marqués par la décentralisation cèdent la place à des principes de gouvernement fondés sur l'individualisme et la raison en même temps que sur la centralisation du pouvoir politique ; iii) les notions de sacré et de communauté sont remplacées par celles de laïcité et d'association. Le prototype de la *communauté* est la famille (avec la parenté, le voisinage, l'amitié, le travail en commun et des croyances communes au sein d'un village), alors que le prototype de la *société* est l'entreprise économique moderne, légale, étant la propriété de ceux qui y participent dans un but précis, marquée par l'urbanisation et l'apparition du droit commercial [R. A. Nisbet, 1966/1993, p. 96-109]. F. Tönnies oppose radicalement la *communauté* et la *société* en théorie²⁴ :

« La théorie de la *Gesellschaft* porte sur la constitution artificielle d'un groupe d'êtres humains qui ressemble à la *Gemeinschaft* dans la mesure où les individus qui la composent cohabitent en paix. Cependant, par essence, la *Gemeinschaft* les unit malgré tout ce qui peut les séparer, tandis que la *Gesellschaft* les sépare malgré tout ce qui peut les unir. Contrairement à la *Gemeinschaft*, dans la *Gesellschaft*, aucun acte ne découle d'une unité nécessaire et a priori ; aucun acte ne manifeste donc la volonté et l'esprit de l'unité même s'il est accompli par l'individu ; aucun acte, dans la mesure où il est accompli par l'individu ne l'est pour le compte de ceux qui sont unis à lui. Dans la *Gesellschaft* de tels actes n'existent pas. Au contraire chacun y est seul, isolé et tendu contre tous les autres. » [F. Tönnies, 1887/1963, p. 64 ; cité par R. A. Nisbet, 1966/1993, p. 102].

²³ La traduction du terme *Gesellschaft* est délicate : elle est une « forme spéciale de relations humaines, de nature essentiellement individuelle, impersonnelle et contractuelle et qui résulte plus de la volonté ou simplement de l'intérêt que de l'ensemble complexe d'états affectifs, d'habitudes et de traditions qu'impliquent la *Gemeinschaft* » [R. A. Nisbet, 1984/1993, p. 25].

²⁴ Dans la réalité, F. Tönnies considère que l'opposition est beaucoup moins nette. Quoiqu'il en soit, F. Tönnies paraît nostalgique de la communauté, alors que nous verrons plus loin comment la société moderne peut être envisagée comme libératrice des liens et des servitudes personnels. Toutefois, il considère, dans une perspective évolutionniste, que la société européenne (et par généralisation toute société), a été caractérisée par quatre phases : unions en *Gemeinschaft*, associations en *Gemeinschaft*, associations en *Gesellschaft* et unions en *Gesellschaft*. Les trois premières phases sont marquées par une individualisation croissante des relations humaines alors que la quatrième « correspond au contraire à l'effort de la société moderne pour retrouver, dans le cadre de la grande entreprise publique ou privée qui s'apparente à la *Gesellschaft*, une partie de la sécurité dont elle jouissait à une époque antérieure, et ce grâce à des techniques de relations humaines, à la sécurité sociale et à l'assurance-

La société moderne est donc vécue comme en rupture avec la communauté traditionnelle de par l'isolement de chaque individu transformé en homme d'affaires ou en marchand.

M. Weber [1922/1971/1995] se situe dans la continuité de F. Tönnies lorsqu'il caractérise l'entreprise capitaliste comme *sociation* (*Vergesellschaftung*, reposant sur un compromis d'intérêts motivés rationnellement) en la distinguant de la *communalisation* (*Vergemeinschaftung*, reposant sur le sentiment subjectif qu'ont les parties de s'appartenir mutuellement) [R.A. Nisbet, 1966/1993, p. 106-107]. M. Weber [1905/1990] caractérise ainsi l'entreprise capitaliste :

« Si l'acquisition capitaliste est recherchée rationnellement, l'action correspondante s'analysera en un calcul effectué en termes de capital. Ce qui signifie que si l'action utilise méthodiquement des matières ou des services personnels comme moyens d'acquisition, le bilan de l'entreprise chiffré en argent à la fin d'une période d'activité (ou la valeur de l'actif évalué périodiquement dans le cas d'une entreprise continue) devra excéder le capital, c'est à dire la valeur des moyens matériels de production mis en œuvre par voie d'échange. Peu importe qu'il s'agisse de marchandises *in natura* données *in commenda* à un vendeur itinérant, dont le projet final peut consister en d'autres marchandises *in natura* acquises dans le commerce ; ou bien qu'il s'agisse d'une usine dont l'actif, représenté par des bâtiments, des machines, de l'argent liquide, des matières premières, des produits finis ou semi-finis, des créances est compensé par des engagements. Ce qui compte, c'est qu'une estimation du capital soit faite en argent ; peu importe que ce soit par des méthodes de comptabilité moderne ou de toute autre manière, si primitive et si rudimentaire soit-elle. Tout se fait par bilans. Au début de l'entreprise : bilan initial ; avant chaque affaire : estimation du profit probable ; à la fin : bilan définitif visant à établir le montant du profit. » [M. Weber, 1905/1990, p. 12].

La valeur devient valeur monétaire : si l'entreprise est privée, la réussite s'inscrit dans l'espace collectif, en ce que l'entrepreneur occupe une place dans la hiérarchie locale [A. Prost, 1985/1999, p. 24-25]. La valeur est mesurée à l'étendue des terres ou du cheptel – actifs tangibles –, au nombre et aux savoir-faire des travailleurs – actifs intangibles –, ainsi qu'aux signes extérieurs de richesse – dépenses somptuaires. La valeur monétaire permet ainsi par réduction le classement de tout objet et de tout sujet²⁵.

chômage. » [R. A. Nisbet, 1966/1993, p. 100-101].

²⁵ Dans les sociétés où le salariat est largement majoritaire, la valeur monétaire est révélée en grande

Si nous revenons à l'entreprise actuelle, l'action capitaliste peut être analysée comme la transposition dans le domaine marchand de la troisième valeur du terme entreprise, celle de l'entreprise militaire. A la victoire militaire (marquée par l'appropriation de terres et de richesses) se substitue la conquête de marchés, à travers l'augmentation des parts de marché, et l'augmentation de capital ou l'acquisition de capital d'autres entreprises.

De manière générale, ces valeurs gagnent à être examinées de façon plus précise dans les liens qu'elles entretiennent, à la lumière de nos connaissances passées et actuelles.

1.2. Commentaires autour des trois valeurs

Les trois valeurs exposées dans le paragraphe précédent appellent quelques commentaires permettant de préciser le contexte d'ensemble et les résonances qu'elles ont sur les perceptions et représentations de l'entreprise ou de la firme moderne.

D'abord, la première – *l'épreuve de la valeur individuelle dans la seule action risquée* – nous interpelle pour deux raisons. Parce qu'il est ici question d'épreuve de la valeur, ou en termes modernes, de défi ou de *challenge*, de jeu ayant un enjeu, d'obstacle à surmonter pour prouver sa valeur. Cela signifie qu'une évaluation du comportement est possible, l'échec pouvant entraîner une dévalorisation de la personne, et dans une situation extrême, la mort, celle-ci pouvant aussi *a contrario* être héroïque. En ce sens, on se rapproche d'un raisonnement économique, puisqu'il

partie par le salaire perçu. A ce propos, une expérimentation menée aux Etats-Unis par L. Barron, à travers une simulation d'entretiens d'embauche pour 38 étudiants sur le point d'obtenir leur MBA, donne des résultats intéressants. D'une part, pour un salaire offert de 61 000 dollars, les hommes demandent en moyenne 68 556 dollars et les femmes 67 000. D'autre part, si 70 % des hommes pensent qu'ils méritent de gagner plus que les autres, 71 % des femmes estiment devoir gagner autant avec des réponses telles que « je ne suis pas un employé lambda » ou « je suis comme mes camarades » respectivement [K. Blanton, 2003, p. 44-45].

s'agit d'atteindre un but fixé, que la réussite est mesurable, et qu'elle donne lieu à une attribution de valeur individuelle. Cette idée de valeur individuelle cadre avec la posture d'individualisme méthodologique largement présente en économie, sauf qu'il ne s'agit pas ici de mesurer la valeur des biens et des services, mais celle attribuée à une personne, qu'elle soit physique ou morale. Dans ce dernier cas, pour montrer l'actualité d'une telle définition, il suffit de prendre pour exemple la déclaration du juge lors du procès intenté à Microsoft²⁶ :

« Le juge a précisé que « la concurrence n'a pas pour unique but de déterminer un vainqueur ; sa valeur profonde est de donner à tous ceux qui choisissent de concourir la possibilité de démontrer leur valeur ». » [A. Parienty, 2003, p. 69].

L'entreprise est ainsi plongée dans la société, où les individus comptent (au deux sens du terme), et rapprochée d'une vision sociologique procédant par classification des personnes, parallèlement à celle des biens. Dans ce sens, on peut dresser un parallèle entre cette définition de la théorie des champs sociaux de P. Bourdieu [1972 et 1994] et des opérations d'attribution de grandeur décrites par L. Boltanski et L. Thévenot [1991].

En effet, la théorie des champs sociaux de P. Bourdieu [1972 et 1994] repose sur un découpage de la société, où chaque *champ* est un microcosme relativement autonome, un univers intermédiaire entre le macrocosme que constitue le monde social englobant et les agents pouvant être des institutions. Cet univers intermédiaire obéit à des lois sociales plus ou moins spécifiques, il dispose ainsi d'un degré d'autonomie plus ou moins grand par rapport au monde social englobant. Il est le lieu de constitution d'une forme spécifique de capital²⁷ pour lequel les agents entrent en lutte, mettent en place des rapports de force et de domination. Un champ social est donc construit à l'image d'un champ en physique par des rapports de forces. Par exemple, dans le champ économique, c'est la richesse matérielle qui fait l'objet d'une lutte et permet d'établir une hiérarchie des agents en fonction de leur capital économique. A l'opposé, dans le champ culturel, le désintéret apparent pour la

²⁶ La firme était accusée d'avoir utilisé sa position de monopole – 90 % du marché des systèmes d'exploitation d'ordinateurs personnels – pour imposer son logiciel de navigation au détriment de ses concurrents. Elle était même menacée de démantèlement, menace qui ne s'est pas concrétisée.

²⁷ P. Bourdieu recourt à une métaphore économique, ce qu'il fait fréquemment.

richesse matérielle est de mise. Enfin, dans le champ scientifique, le capital symbolique est formé de la reconnaissance accordée par l'ensemble des pairs-concurrents, mesurée principalement par les citations, les consécration et les traductions [P. Bourdieu, 1997]. L'importance du classement des individus les uns par rapport aux autres, selon leur capital matériel ou symbolique, est cruciale. La vie consiste alors en une suite d'épreuves pour prouver sa valeur en menant des entreprises. En ce sens, la vision de P. Bourdieu s'inspire de l'économie par l'accent qu'il met sur la lutte et la concurrence à l'intérieur de chaque champ.

L'approche de L. Boltanski et L. Thévenot est quelque peu différente : ils considèrent comme primordial le sens que donnent les personnes à leur conduite et la justification qu'ils apportent à celle-ci²⁸. De plus, ces personnes seraient sans cesse engagées dans des opérations de classification, c'est à dire d'« attribution de grandeur », ou au contraire de « petitesse » aux autres personnes en fonction de leur contribution au bien-être de tous. A chaque personne correspondrait ainsi un « état de grandeur », et l'ensemble des personnes pourrait être classé sur une échelle sociale de grandeur. A la base de cette théorie se trouve donc la capacité de classement – *i.e.* de classer et d'être classé – des personnes, permettant une mise en ordre de la société, selon des critères justifiés. Toutes les personnes partageraient ainsi une aspiration à la justice impliquant un besoin de justifier l'ordre de la société. Mais le principe de classement ne serait pas unique, il existerait plusieurs principes de classement (au nombre de 6 en 1991), un bien supérieur commun étant attaché à chaque principe. L'ensemble des personnes liées à un principe formerait une « cité » ou une « forme de généralité ». Dans cette sociologie de l'action, les personnes appartiennent toutes à plusieurs cités et sont engagés dans des actions faisant intervenir plusieurs cités à la fois. Ces cités sont : la cité de l'inspiration qui est le siège de la création ; la cité domestique qui est celle des relations de dépendance personnelle ; la cité de l'opinion qui est celle du renom et de la gloire ; la cité civique dans laquelle la volonté générale garantit la paix sociale ; la cité marchande caractérisée par des transactions marchandes portant sur des biens ; et la cité industrielle qui est celle de la mesure, de la technique et de la rationalité. L'énumération de ces cités montre que l'entreprise a un rapport avec toutes, et non

²⁸ Alors que P. Bourdieu, très schématiquement, considère que le chercheur, le sociologue, doit

seulement avec la cité industrielle ou la cité marchande. Par exemple, l'innovation a à voir avec la cité de l'inspiration, les relations hiérarchiques en partie avec les relations de dépendance personnelle, le droit du travail et celui des affaires avec la cité civique, les commandes des clients et le marketing avec la cité marchande, la gestion et les lignes de montage avec la cité industrielle, etc. De plus, la période récente serait marquée par l'émergence – l'autonomisation – d'une nouvelle cité, la « cité par projets » [L. Boltanski et E. Chiapello, 1999, p. 154-238] fondée sur la valorisation de l'activité en réseau, privilégiant l'engagement volontaire, la flexibilité, la responsabilité, l'initiative et la confiance. La figure centrale de cette nouvelle cité serait le manager (par opposition à l'ancien cadre), et en particulier le médiateur, dont l'activité consisterait « à s'insérer dans des réseaux et à les explorer pour rompre son isolement et avoir des chances de rencontrer des personnes ou de frayer avec des choses dont le rapprochement est susceptible d'engendrer un projet » [L. Boltanski et E. Chiapello, 1999, p. 165]. La vie du médiateur serait alors composée d'une succession de projets temporaires, chaque projet étant à la fois « l'occasion et le prétexte de la connexion ».

La première valeur du terme entreprise nous interpelle ensuite parce qu'elle inclut une notion d'épreuve dans la seule action. Elle place ainsi d'emblée l'entreprise dans le temps de l'action. Et – ce serait manquer un élément essentiel si on ne le mentionnait pas – il s'agit d'une action risquée. Par là, il faut entendre qui relève d'un risque non probabilisable, donc en situation d'incertitude radicale. Sans trop exagérer, on peut dire que toute action comporte une part de risque ou d'imprévu, même infime. La question est donc de savoir si ce risque est négligeable ou non, ce qui n'est pas le cas pour l'entreprise dans le contexte actuel de concurrence accrue, de variabilité de la demande et d'innovation permanente [P. Cohendet et P. Llerena, 1992].

La deuxième valeur du terme entreprise – comme *mise en cause des liens sociaux* – est à lier, sur le plan macrosocial, au changement dans les relations économiques et sociales que porte en lui-même le capitalisme. Sans vouloir développer longuement ce point, il semble nécessaire d'en dire quelques mots pour bien souligner le fait que

le contexte d'étude soit celui d'une économie capitaliste en évolution, qui est donc caractéristique d'une période bien précise de l'histoire. Ce changement a été analysé par d'éminents auteurs, comme K. Marx [1867/1993], M. Weber [1905/1990], K. Polanyi [1944/1983] et F. Braudel [1985/1988] : toute l'organisation préexistante de la société et de l'économie est transformée par le capitalisme avec la généralisation des échanges marchands et le détachement vis à vis de la terre²⁹. Mais cette remise en cause des liens sociaux trouve aussi un écho important, à un niveau plus théorique et conceptuel qu'historique, dans l'œuvre de J. A. Schumpeter [1912/1935] lorsqu'il caractérise l'innovation³⁰ qui s'opère par un processus de destruction créatrice, les innovations survenant par grappes et ayant pour initiateurs des entrepreneurs-innovateurs ayant le goût du risque économique.

Cette deuxième valeur du terme entreprise – l'idée d'*outrépassement de ses droits* – permet d'insister sur le fait que les relations sociales existantes, les liens sociaux sont inscrits dans des institutions qui forment autant de cadres et de contraintes pouvant être remis en cause. Cela ne signifie pas que tout est permis, que tous les moyens

²⁹ K. Polanyi, par exemple, décrit l'émancipation de la sphère économique par rapport à la sphère sociale. Il souligne comment, au XIX^e siècle, l'Angleterre a vécu une expérience d'application du libéralisme, à travers la libéralisation de l'ensemble des marchés : le marché des biens avec comme enjeu principal le commerce des grains, le marché de la terre, qui faisait partie du milieu naturel et participait à l'attachement traditionnel des hommes au terroir source de subsistance, le marché du travail avec notamment l'abolition de la loi d'assistance aux pauvres en 1834 en Angleterre sous l'action délibérée de l'Etat, le marché de la monnaie enfin, en parachevant l'unification du territoire national engagée au XV^e et XVI^e siècles. Cette libéralisation des marchés traduirait une autonomisation croissante de la sphère économique dans les sociétés modernes et des changements radicaux dans les relations sociales.

Mais la première expérience de libéralisation des marchés, même partielle, a été menée en France, comme le rappelle M. Barillon [1998]. Cette expérience de libéralisation des marchés a été menée dans les années 1760 et 1770, où se met en place le libre échange des grains. Les mesures de libéralisation adoptées consistaient à abattre les barrières empêchant la libre circulation des grains à l'intérieur du territoire national, en abandonnant la tradition séculaire de la police des grains – consistant à contrôler les transactions sur les marchés, parfois à fixer le prix du grain, de la farine ou du pain et à contraindre les propriétaires à vendre leur blé avec le souci de prévenir les crises sociales, en donnant au roi le titre et la fonction de « nourricier suprême ». Ces mesures correspondaient à la volonté du gouvernement de relancer l'activité économique pour améliorer les rentrées fiscales au sortir de la guerre de 7 ans, en favorisant les propriétaires fonciers et les grands producteurs lésés par la diminution régulière du prix du grain consécutive à ce que J. Turgot appelait l'« horreur » de la surabondance (trois années de bonnes récoltes). Ces mesures de libéralisation traduisent l'application des idées libérales montantes portées par F. Quesnay, mais aussi par J. Turgot qui sera nommé contrôleur général des finances par Louis XVI de 1774 à 1776, tous deux s'occupant de l'*Economie* pour l'*Encyclopédie* de Diderot et D'Alembert.

³⁰ L'innovation est définie de manière large par J. A. Schumpeter [1912/1935, p. 318-319] puisqu'elle englobe la fabrication d'un bien nouveau ou d'une qualité nouvelle d'un bien, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-ouvrés et la réalisation d'une nouvelle organisation productive ou de nouvelles structures de marché (les formes de concentration).

sont bons, mais que l'entreprise aboutit à une déconstruction des liens sociaux, et éventuellement à une reconstruction. Sur le plan microsocial, cette idée d'outrepassement est encore présente dans l'expression « trop entreprenant(e) », caractérisant ainsi une attitude ou un comportement outrepassant les règles de la bienséance.

La troisième valeur du terme entreprise – *conduite comme une stratégie, par un chef d'entreprise* – relève du domaine guerrier, et elle insiste sur l'entreprise en tant que mise en ordre et organisation, stratégie visant une finalité (la conquête ou la victoire)³¹. On pourrait avec raison se demander quel est le rapport entre l'entreprise actuelle et le domaine guerrier. Un rapport très ténu en apparence. En effet, si l'organisation de l'entreprise a pu s'inspirer de l'entreprise militaire (*état-major, troupes et force de vente*; distinction de trois niveaux de décision : *politique, stratégique et tactique*) [F. Le Roy, 1999, p. 7], elle en est actuellement fort éloignée³². Il est pourtant significatif qu'une partie du vocabulaire actuel lié à l'entreprise relève encore de l'imagerie guerrière, comme dans les expressions *guerre économique, champ de bataille* pour désigner un portefeuille d'activités, *conquérir des marchés, lancer un nouveau produit* comme on lancerait un missile, *guerre des prix* ou *force de vente, mobiliser les troupes, cible stratégique* ou *publicitaire*, jusqu'à *espionnage industriel, pertes humaines* ou *sacrifices humains* à propos des licenciements, et même *trésor de guerre*. L'un des ouvrages souvent cité en management stratégique est bien *L'art de la guerre* de Sun Zi [V. Niquet, 2000], l'apport de C. V. Clausewitz [F. Le Roy, 1999] est également bien connu des stratèges³³.

Du fait de la connotation négative de la guerre et des destructions, des désorganisations qu'elle engendre, cet aspect guerrier de la firme est en partie atténué actuellement au profit de celui d'une tentative de séduction dirigée vers les clients, les actionnaires et les salariés, et de coopération avec les concurrents. La stratégie est devenue l'objet de toutes les attentions, avec l'établissement de plans calqués sur des

³¹ La stratégie militaire est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique.

³² Des précisions à ce sujet sont fournies dans la section 3 du chapitre V portant sur le conflit.

³³ Voir la section 3 du chapitre V sur le conflit.

plans de bataille, où l'action de chacun est réglée à l'avance selon un ordre défini. L'application du plan stratégique défini de façon rationnelle relève ensuite de l'obéissance attendue à l'autorité, elle-même légitimée le plus souvent par la rationalité de la stratégie. Il est possible d'affirmer qu'il s'agit essentiellement de métaphores guerrières parmi d'autres métaphores. Mais, ces métaphores occupent tout de même une place particulière, et renvoient clairement à l'origine guerrière du terme entreprise.

Après avoir examiné chacune des trois valeurs séparément, il est intéressant de se pencher sur les relations qu'elles entretiennent pour en tirer une représentation à plusieurs facettes de l'entreprise.

1.3. Les ponts entre les trois valeurs

Ces trois valeurs du terme entreprise figurent autant de caractéristiques pouvant coexister en prenant chacune plus ou moins d'importance, et être reliées entre elles par des ponts. Ces ponts permettent d'aboutir à une représentation complexe de l'entreprise, chaque valeur figurant une dimension distincte et néanmoins articulée aux autres.

De la première à la deuxième valeur du terme entreprise, s'effectue le passage du niveau individuel au niveau collectif en ce que l'action, parce qu'elle implique le changement, s'accompagne d'une prise de risque et de transformations sociales. Toute épreuve, qu'elle soit couronnée par un succès ou un échec, est remise en cause des liens sociaux puisqu'elle déplace la personne dans le champ social en la valorisant ou en la dévalorisant.

De la deuxième à la troisième valeur émerge l'idée que la guerre est toujours un dépassement de ses droits, et une rupture de l'ordre existant obtenue paradoxalement, en partie au moins, par une stratégie appliquée à travers une

organisation. Il y a déstabilisation de l'ordre existant, et en cas de succès, instauration d'un nouvel ordre.

De la première à la troisième valeur, les principales différences résident dans le fait que, selon la première, la valeur de la personne révélée par l'épreuve est individuelle, l'épreuve consistant en une action risquée, alors que selon la troisième, il n'est plus question de valeur individuelle, mais de stratégie d'un chef, toujours individuel, avec une mise en œuvre collective reposant sur une masse importante de simples soldats obéissants et non plus de guerriers valeureux. Il se produit une sorte de renversement de la première à la troisième valeur, puisque le comportement aventureux et risqué glorifié dans la première est vécu comme dangereux pour la réussite de l'entreprise guerrière collective dans la troisième. L'improvisation n'est valorisée que lorsqu'elle est source de succès. Cela rappelle le changement opéré en Grèce archaïque par la réforme hoplitique aux environs de 650 avant notre ère [M. Detienne, 1967/1994, p. 7], à travers l'apparition des citoyens-soldats égaux préfigurant la démocratie, avec l'imposition d'un nouveau type d'armement et de comportement à la guerre :

« Beaucoup d'historiens admettent, depuis Aristote, que la première *politeia* fut celle des guerriers. La cité, dit-on volontiers, commence lorsque, au combat désordonné, parsemé d'exploits individuels que décrit Homère, succède l'affrontement de deux phalanges composées de guerriers solidaires revêtus de l'uniforme hoplitique. » [P. Vidal-Naquet, 1967/1994, p. 39].

Le guerrier, dans sa forme première, appartient à une aristocratie peu nombreuse et privilégiée. Le soldat qui vient se substituer à ce guerrier est davantage interchangeable et uniformisé dans sa tenue aussi bien que dans ses comportements :

« C'est la phalange, la formation hoplitique où chaque combattant occupe une place dans le rang, où chaque citoyen-soldat est conçu comme unité interchangeable, qui permet la démocratisation de la fonction guerrière et, solidairement, l'acquisition par un plus grand nombre des privilèges politiques réservés à une aristocratie, à un groupe de « choisis ». » [M. Detienne, 1967/1994, p. 152].

Ainsi, démocratie et entreprise guerrière organisée et efficace sont étroitement liées à leur origine³⁴.

³⁴ Cela pourrait expliquer la supériorité actuelle de l'Occident sur le plan militaire, du fait de l'alliance des valeurs démocratiques – et parmi elles avant tout la liberté – et de la tradition guerrière issue des

L'étymologie montre donc que le terme d'entreprise apparaît comme un terme hautement polysémique. Or, l'entreprise au sens économique actuel est un type d'organisation tourné vers la recherche du profit – une telle définition étant bien entendu simplificatrice et ne rendant pas compte de nombreux cas particuliers. Pour éviter la confusion possible entre les différents sens du terme, la littérature économique actuelle recourt plus fréquemment au terme de firme, emprunté à l'anglais *firm* (1844), qui signifia d'abord « signature », puis « raison sociale » avant « maison de commerce », et provenant du latin médiéval *firma* pour « convention avec garantie » [A. Rey, 1992/2000, p. 1434]. Le terme de firme a l'avantage de ne traduire que le sens d'organisation particulière pris par le terme entreprise. C'est pourquoi nous l'utiliserons sans nous interdire pour autant celui d'entreprise. Parce que certains auteurs utilisent aujourd'hui exclusivement le terme de firme, alors que d'autres, dans des publications récentes ou actuelles, utilisent le terme d'entreprise, le respect de la terminologie propre à chaque auteur fait que le terme entreprise sera employé lorsque cela s'avérera nécessaire.

Le dernier terme faisant l'objet d'un usage fréquent est celui d'organisation. L'ensemble des organisations est bien plus vaste que celui des firmes et l'organisation recouvre des situations beaucoup plus variées dans la mesure où les buts des organisations sont très divers. Le terme organisation prend deux sens puisqu'il désigne une entité juridique et son organisation, sa structure interne. Il est également à noter que l'engouement actuel pour la firme en fait une référence pour l'ensemble des organisations – logique comptable et financière ainsi que mode de management.

Après ces précisions étymologiques et en partie historiques, il s'agit maintenant de préciser la conception théorique de la firme actuelle envisagée ici comme un système.

phalanges grecques – pratiquant une guerre d'infanterie privilégiant le choc frontal [V. D. Hanson, 2001].

Section 2 : De la firme-point à la firme-système

Pour appréhender les questions liées aux transformations de la firme, à la connaissance et à l'apprentissage, il faut revenir sur une représentation de la firme qui imprègne encore les esprits, celle de la firme-point, pour lui substituer ensuite une autre représentation plus adéquate pour comprendre et expliquer les changements, celle de la firme-système dans une perspective évolutionniste. Nous considérons qu'il ne suffit pas d'exposer notre approche mais qu'il faut d'abord expliciter les hypothèses sous-jacentes à la représentation prégnante de la firme³⁵.

Dans le premier paragraphe, intitulé *La firme-point*, nous préciserons les implications de l'assimilation de la firme à un producteur caractérisé par une fonction de production et maximisant son profit. Dans le deuxième, intitulé *Le système et ses caractéristiques*, nous verrons que, dans notre perspective, il est fructueux d'envisager plutôt la firme comme un ensemble d'éléments en interaction et que pour cela il est nécessaire de définir le concept de *système*. Dans le troisième paragraphe, intitulé *La firme-système*, nous préciserons l'étendue du système considéré et la faculté essentielle que peut présenter cette firme-système, à savoir la faculté d'auto-organisation.

2.1. La firme-point

Dans la représentation économique traditionnelle, la firme a longtemps été assimilée à l'agent économique producteur – corollaire de l'agent économique consommateur – maximisant son profit sous la contrainte (technique) d'une fonction de production. Plus précisément, G. Debreu [1959/1966, p. 40] part du concept de producteur pour aboutir à celui d'entreprise : le producteur est *un agent économique dont le rôle est*

³⁵ Ce n'est pas parce que les critiques de la firme comme *boîte noire* sont largement répandues que la firme-point ne s'insère plus dans un paradigme cohérent, et surtout qu'elle ne constitue plus une

de choisir (et d'exécuter) un plan de production, ce producteur pouvant être un regroupement d'individus, l'important étant que ce groupe agisse comme un seul homme. L'exécution du plan de production étant simultanée à la décision, choisir signifie ici exécuter sans difficultés particulières.

Dans le prolongement de l'analyse de G. Debreu, mais plus récemment, du fait de l'importance accrue des actionnaires, la firme est définie comme « un ensemble formé d'un producteur (comprenant éventuellement d'autres individus utilisant d'autres inputs) et de l'ensemble des actionnaires » [T. Granger, 1997, p. 164]. Les actionnaires sont alors assimilés à l'autre type d'agent économique, à savoir les consommateurs, bien que tous les consommateurs soient loin d'être des actionnaires (même avec l'ouverture des marchés financiers aux petits porteurs et l'importance prise par les fonds de pension ou les fonds communs de placement dans les pays anglo-saxons). Si la multiplication des petits actionnaires peut donner l'illusion d'un pouvoir actionnarial – sur le cours des actions et les stratégies des firmes – tellement dispersé qu'il serait nul pour un actionnaire individuel, les observations montrent une relative concentration de la propriété des actions. La bonne *gouvernance* caractérise alors un contrôle efficace de l'entreprise par ses actionnaires³⁶. A partir de là, les liens existants entre les producteurs et les consommateurs sont les suivants : les consommateurs-actionnaires possèdent les ressources et contrôlent les producteurs. Ainsi :

« Le « contrôle » d'un producteur par les consommateurs peut, sans doute, s'entendre de la manière suivante : les consommateurs propriétaires délèguent au producteur la décision et l'exécution d'un ou plusieurs plans de production qui maximisent le profit. Lorsque l'information est complète, la délégation n'implique aucune perte de profit et tout se passe comme si les actionnaires eux-mêmes décidaient et exécutaient. » [T. Granger, 1997, p. 164].

T. Granger considère qu'il s'agit là d'une définition embryonnaire de l'entreprise. Elle est surtout caractéristique, d'une part, de l'assimilation du collectif de

référence pour les économistes.

³⁶ *Gouvernance*, d'origine anglo-saxonne, provient du latin *gubernare*, signifiant diriger un navire (issu du grec *kubernan* de même sens et qui a également donné cybernétique) [A. Rey, 1992/2000, p. 1619-20]. Le gouvernement d'entreprise privilégie l'actionnaire comme seule source de pouvoir [T. Defrance et al., 2001, p. 275] et plus largement l'« ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises » [O. Pastré, 1994/1995, p. 2]. Les scandales boursiers récents du type Enron montrent l'importance de l'élargissement de la perspective de la gouvernance.

l'entreprise à un producteur unique³⁷, et d'autre part, de l'assimilation théorique du producteur à un simple exécutant des plans de production découlant des choix des actionnaires dans le but de maximiser leur profit (curieux renversement). Cet exécutant est complètement transparent dans la situation idéale d'information complète, car dans cette situation, les actionnaires assumeraient non seulement la décision mais aussi l'action³⁸. Naturellement, le rôle propre du producteur s'accroît en situation d'incomplétude de l'information.

Mais plus fondamentalement, la « Théorie Standard » décrite par O. Favereau [1993] est centrée sur l'échange, qui se produit à l'extérieur de l'entreprise, et non pas sur la production, qui reste dans cette perspective du domaine de la technique (par les ingénieurs), de la gestion (par les gestionnaires pour le traitement de l'information et la prise de décision à court terme à travers le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines), et de la stratégie (par les dirigeants pour une vision à plus long terme à travers le management stratégique). Un tel échange se réalise sur un marché, par le transfert volontaire de droits de propriété. A partir de là, l'existence de l'organisation – et donc de la firme – comme forme de coordination différente du marché, se justifie par l'existence de coûts de recours au marché ou *coûts de transaction* (liés à l'allocation des ressources et au transfert de droits de propriété) initialement mis en évidence par R. Coase [1937/1987] et développés plus récemment par O. E. Williamson [1979]. Si le courant de l'économie des transactions justifie l'existence des organisations, il ne déplace pas pour autant l'objet d'étude de l'échange vers la production, de l'extérieur de la firme vers l'intérieur de celle-ci, c'est à dire vers son organisation, puisque la catégorie fondamentale est la transaction. D'autant plus que la théorie des coûts de transaction a été développée dans le cadre des relations entre la firme et le marché – et non pour déterminer le fonctionnement interne des organisations – afin d'expliquer le fait que, dans les organisations, des dispositifs de type hiérarchiques se soient maintenus en remplaçant le système de prix – caractéristique du marché – comme instrument

³⁷ Notons que la médiatisation actuelle des choix de développement des grandes firmes pouvant bénéficier ou nuire à leur image externe est susceptible de renforcer en retour l'assimilation de la firme à son dirigeant, celui-ci se présentant comme l'acteur principal de l'unité de la firme [M. Baradel et O. Meier, 2002/2003, p. 11].

³⁸ Le choix des termes « action » et « actionnaire » en français est donc plus parlant dans ce contexte que les termes anglais de « share » et de « shareholder » qui a trait à la part et au partage.

d'allocation des ressources. Des coûts de transaction trop élevés justifient le recours à l'intégration d'une activité – comme solution plus économe – plutôt que de laisser cette activité au marché, c'est à dire aux actions décentralisées [P. Cohendet et P. Llerena, 1992, p. 200] :

Une transaction se définit alors comme une interaction entre deux composantes du système économique, entre deux activités élémentaires. En d'autres termes, l'économie des coûts de transaction constitue une théorie (parmi d'autres) des limites d'une firme ou de manière équivalente du degré de décentralisation du système industriel [P. Cohendet et P. Llerena, 1992, p. 200].

L'existence des coûts de transaction est en partie au moins liée à l'imperfection des marchés, mais la théorie des coûts de transaction voit l'organisation et le marché comme substituables, ce qui réduit l'accent mis sur la spécificité des organisations et des firmes.

Il y a donc une tendance à survoler le côté production de la firme pour se focaliser sur le côté échange avec les coûts de transaction. Cette approche dichotomique [R. N. Langlois et N. J. Foss, 1999] considère les coûts de production comme « transparents », explicites, transmissibles, alors que les coûts de transaction liés à l'échange sont perçus comme source d'imperfection et d'asymétrie d'information. Les problèmes d'organisation économique sont réduits à des problèmes de conflits d'intérêts et d'incitation relatifs à l'imperfection de l'information. L'accent est donc en définitive mis sur l'échange³⁹. Il est aussi possible d'affirmer que l'opposition entre firme et marché – même avec la prise en compte des situations hybrides – est inadéquate pour décrire les évolutions actuelles [J. S. Brown et P. Duguid, 1998, p. 94].

De plus, O. Favereau [1993] est porteur d'une critique plus radicale mais qui rejoint pourtant les idées précédentes. Selon lui, considérer l'entreprise comme un individu maximisateur unique revient à exclure l'objet de gestion qu'est l'organisation du champ de l'économie : car si la rationalité des individus est optimisatrice et

³⁹ Pourtant, l'imperfection de la connaissance est aussi importante et l'approche par les capacités (*capabilities*) – à côté de celle par les contrats – est un moyen de briser cette partition en établissant

l'information parfaite, l'organisation interne de l'entreprise n'est qu'exécution de décisions et sort du champ de l'économie. Cette façon d'évacuer la spécificité de l'entreprise est soulignée par O. Favereau à propos du corpus théorique qu'il appelle la théorie standard :

La production – qui n'est donc qu'une circonstance particulière de l'échange – est saisie dans la théorie standard au moyen de deux concepts : **l'entrepreneur**, agent individuel maximisant ses profits, et **la fonction de production** (Walras parlera de « coefficients de fabrication »), transformant, instantanément et sans coût (autre que les rémunérations), les services producteurs en produits [O. Favereau, 1993, p. 25].

Les prix de marché assurent alors la coordination entre les individus, et les entreprises sont transparentes par rapport aux signaux du marché. Sur le plan scientifique, pour l'économiste, cela revient à séparer économie et gestion, en niant l'intérêt de la gestion, sauf en cas de dysfonctionnement, notamment lorsque l'élément humain vient mettre des grains de sable dans les rouages bien huilés de l'économie.

Depuis les années 1970, la « Théorie Standard Etendue » qui prolonge la « Théorie Standard » considère les phénomènes internes à l'entreprise comme de première importance en changeant de catégorie fondamentale : de la marchandise au contrat [O. Favereau, 1994/1995, p. 96]. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point important par la suite (cf. chapitre V), mais précisons d'abord ce que l'on entend par système avant de voir la firme-système, représentation que nous nous proposons de substituer à celle de firme-point.

2.2. Le système et ses caractéristiques

De manière alternative, la firme peut être perçue comme un système, c'est à dire un ensemble d'éléments en interaction constituant une totalité [P. Delattre, 1971]. C'est la perspective adoptée ici, car les conditions légitimant la vision de ce que nous pouvons appeler la « firme-point » n'apparaissent que très rarement réunies dans nos économies concrètes. Dans une telle conception, il est évidemment important de souligner l'interdépendance ou l'interaction des éléments constitutifs du système. Or, c'est justement le but de toute théorie portant sur un système d'établir un certain nombre de relations entre les caractéristiques des éléments intervenant dans le système étudié. Il s'agit de décrire les relations entre les caractéristiques d'éléments différents – les relations inter-éléments – et les relations entre les caractéristiques d'un même élément – les relations intra-éléments. Dès le premier abord, il est donc essentiel de tenir compte de toutes les interactions possibles dans la définition du système, même de façon redondante et quitte à réduire le nombre d'interactions par la suite, plutôt que d'avoir un système défini de façon trop restrictive, qui réduirait le champ de vision.

Les éléments dont il est question sont des êtres matériels ou abstraits définis par un certain nombre de données portant sur des caractéristiques. La représentation théorique de ces éléments permet de décrire les différents états que le système est susceptible de prendre. Autrement dit, *ils jalonnent l'espace de configuration* [P. Delattre, 1971, p. 20]. Les caractéristiques des éléments sont quantitatives ou qualitatives. Qualitatives, elles sont des propriétés pouvant être présentes ou absentes pour un élément particulier. Quantitatives, elles correspondent à la mesure d'une donnée qualitative par rapport à un référentiel. Autrement dit, une donnée quantitative est la déclinaison d'une donnée qualitative. Par exemple, le versement d'un salaire indique la qualité de salarié, et le montant du salaire permet un classement sur l'échelle des salaires et constitue une caractéristique quantitative. Chaque élément fait l'objet d'une définition fonctionnelle qui contient l'ensemble de ses caractéristiques qualitatives et quantitatives nécessaires pour rendre compte, avec une précision donnée, du rôle et du comportement de cet élément dans le système étudié. Du coup, il est impossible de définir ce qu'est un élément en soi, c'est à dire indépendamment de tout système (c'est en cela que le système est une totalité). En effet, attribuer une ou plusieurs caractéristiques à un objet quelconque est toujours le résultat de la description du comportement de cet objet tel qu'il nous apparaît dans le

monde qui l'entoure, et ce comportement est toujours lié à l'interaction de cet élément avec d'autres éléments, ne serait-ce qu'avec l'observateur et les instruments qu'il utilise éventuellement.

De plus, certaines caractéristiques ne sont pas attachées de manière directe à un élément, mais sont attribuables uniquement au système dans son ensemble. De telles caractéristiques nécessitent par conséquent une étude globale, qui prenne en compte l'ensemble du système. Et d'autres données sont aussi à prendre en compte : ce sont celles qui correspondent à des actions extérieures au système (donc en considérant un système ouvert), car ces actions modifient les conditions de passage des éléments dans les différents états possibles et interviennent par conséquent dans les fonctions d'interaction. Par exemple, la rentabilité d'une firme relève d'une étude globale et l'évolution de la firme dépend en partie de la législation, d'actions extérieures au système restreint que constitue la firme dans un environnement plus large. Car un système n'est pas figé, il se transforme, il s'inscrit dans une perspective dynamique :

Par suite des interactions auxquelles ils participent, les éléments d'un système peuvent subir des transformations et passer ainsi successivement dans diverses classes d'équivalence [P. Delattre, 1990a, p. 677].

C'est à dire que les objets étudiés sont considérés selon une répartition en *classes d'équivalence fonctionnelle* par nécessité rationnelle. Cela signifie que tous les éléments d'une même classe sont susceptibles de subir les mêmes transformations et que le contenu de chaque classe constitue une variable « homogène » du système. P. Delattre précise que la notion de *classe d'équivalence fonctionnelle* peut éventuellement être assimilée à celle d'*état* caractérisant ainsi toutes les caractéristiques qui définissent le comportement des éléments dans le système considéré. Ces caractéristiques comprennent les caractéristiques intrinsèques, les contraintes extérieures pouvant influencer sur le comportement fonctionnel des éléments et la situation spatiale des éléments. La transformation entre deux classes quelconques est soit inexistante, soit à sens unique, soit à double sens [P. Delattre, 1990b, p. 1034].

Dans le même sens, G. Bateson définit deux idées directrices pour l'étude d'un organisme vivant : cette étude doit porter sur la description des relations présidant à l'évolution de l'organisme dans le temps, et, les relations mises à jour doivent avoir un caractère généralisable, voire universel [M. Houseman et C. Severi, 1986]. Ces deux idées doivent être gardées à l'esprit pour l'étude du système social qu'est la firme en l'inscrivant dans une perspective dynamique.

2.3. La firme-système

Après ces définitions générales, venons-en de façon plus précise à la firme. Les éléments composant la firme sont des individus, des groupes et des objets en interaction. L'effet de composition fait que la firme est un système organisé, d'où l'utilisation du terme générique *organisation*. Présenter la firme-système nécessite de rappeler brièvement comment l'économie se pose traditionnellement la question de la coordination des actions individuelles⁴⁰.

Généralement, la représentation traditionnelle en économie repose sur la combinaison des principes d'individualisme méthodologique et d'utilitarisme⁴¹, et elle débouche sur une représentation de la firme formée d'individus aux intérêts différents voire divergents, et dont les comportements sont égoïstes ou opportunistes⁴². Dans cette représentation, rien ne garantit *a priori* la convergence ou même la compatibilité des intérêts individuels. D'où la question fondamentale de la coordination entre les agents individuels au sein de l'économie en général, et au sein

⁴⁰ La question sera abordée de manière plus longue dans le chapitre V.

⁴¹ Il s'agit ici de l'utilitarisme dans son acception actuelle et non de l'utilitarisme au sens millien.

⁴² L'égoïste est celui qui rapporte tout à soi, qui se préoccupe exclusivement de son propre plaisir et de son propre intérêt. L'opportuniste est celui qui adapte sa conduite en fonction des circonstances, en utilisant celles-ci au mieux de ses intérêts. Selon O. E. Williamson, l'agent opportuniste est disposé, pour satisfaire son intérêt individuel, à utiliser la ruse ou la tricherie, ou à épuiser, de bonne foi, toutes les possibilités d'interprétation des contrats [O. E. Williamson, 1985 ; cité par Gi. Koenig, 1997, p. 3117]. Ainsi, l'opportunisme se situe dans le prolongement de l'égoïsme : l'opportuniste exploite systématiquement toutes les failles du marché. Là encore, la liberté attribuée à l'individu, à l'origine de sa souveraineté, est confisquée au profit de l'accentuation du seul caractère opportuniste.

des firmes en particulier, et éventuellement celle de la convergence de leurs intérêts avec celui des firmes dont ils font partie ou avec lesquelles ils sont en relation, à supposer que les firmes aient des intérêts propres indépendants de ceux des individus membres. Même si la réflexion en termes d'objectifs à atteindre et de moyens mis en œuvre propre à la logique utilitariste est riche de par les interrogations qu'elle suscite, voir la firme comme un système organisé permet de poser le problème en termes différents, sans postuler au départ l'isolement et l'égoïsme des individus, qui seraient ensuite amenés, par nécessité ou par goût, à la coordination et avant tout à l'échange.

Mais il est nécessaire de préciser l'étendue et les frontières du système pris en compte dans le cas de la firme. Pour cela, il est possible de reprendre un exemple fourni par G. Bateson montrant que le système est entendu dans un sens extensif et non pas restrictif. Cet exemple est celui d'un homme qui abat un arbre avec une hache [1971/1996, p. 349-350]. Au lieu de prendre l'homme comme unité psychologique habituelle, G. Bateson adopte ici l'unitarisme de la théorie des systèmes, à savoir « l'homme appartenant à un circuit qui inclut l'arbre », c'est à dire « l'ensemble du circuit qui va de l'arbre aux organes des sens de l'homme, en passant par son cerveau, ses muscles et la hache, pour revenir à l'arbre »⁴³. Dans son exemple, l'interaction se produit entre un homme seul, lui-même décomposé – en rétine-cerveau-muscles – et un arbre qui forment ensemble un système où l'interaction donnée par la hache est caractérisée par l'entaille faite dans l'arbre. Par généralisation, l'ensemble des individus, des objets, ainsi que les interactions qui les relient forment ainsi le système étudié. Il en va de même pour la firme qui est donc formée de l'ensemble des individus que l'on peut caractériser par leurs objectifs, leurs motivations, leurs qualifications ou leurs compétences... et des objets, qui n'ont

⁴³ G. Bateson [1971/1996, p. 349-350] écrit précisément :

« Prenons l'exemple d'un homme qui abat un arbre avec une hache. Chaque coup de hache doit être corrigé par rapport à l'aspect de l'entaille du tronc après l'envol de chaque copeau. En d'autres termes, le système qui possède des caractéristiques mentales, c'est l'ensemble du circuit qui va de l'arbre aux organes des sens de l'homme, en passant par son cerveau, ses muscles et la hache, pour revenir à l'arbre. Ce n'est pas l'unité que les psychologues ont l'habitude de considérer, mais c'est l'unité que la théorie des systèmes les forcera à prendre en compte.

Il n'est pas besoin d'être grand clerc pour voir que ce changement de conception – « l'homme contre l'arbre » d'un côté et « l'homme appartenant à un circuit qui inclut l'arbre » de l'autre – va modifier nos idées sur la nature du soi, la nature du pouvoir, de la responsabilité, et ainsi de suite. »

En particulier, G. Bateson ne postule plus la séparation de l'homme et de la nature caractéristique de la modernité et adopte ainsi une vision *écologique*.

pas une place négligeable dans un tel système. Nous reviendrons sur le statut des objets dans le prochain chapitre mais il faut apporter dès à présent une précision supplémentaire quant au statut des objets dans le processus cognitif. Pour reprendre l'exemple précédent, si l'homme et l'arbre forment ensemble un système, l'arbre lui-même n'est pas un sous-système pensant au sein d'un système plus vaste⁴⁴ [G. Bateson, 1984, p. 100]. Autrement dit, la faculté de penser existant au niveau du système ainsi décrit est perdue au niveau d'un quelconque sous-système ne comprenant que des objets.

La firme sera considérée ici comme une organisation, et de manière plus restrictive comme un système auto-organisateur, au sens que donne à cette expression H. Atlan [1979], à savoir un système qui a la faculté de se modifier en fonction de son environnement et de modifier lui-même son environnement ; il a la propriété, non seulement de résister efficacement à une perturbation exogène, à des actions extérieures, mais encore d'utiliser cette perturbation en la transformant en facteur d'organisation. Ainsi, le « bruit » en provenance de l'extérieur n'a-t-il pas uniquement un rôle perturbateur et négatif, mais aussi de façon concomitante, un rôle organisateur et positif [H. Atlan, 1979, p. 41-42]. Un système auto-organisateur est complexe dans la mesure où sa faculté de régulation demeure en partie mystérieuse au vu de nos connaissances scientifiques actuelles :

« Le concept de système auto-organisateur est apparu comme une façon de concevoir les organismes vivants sous la forme de machines cybernétiques à propriétés particulières. Pourtant il est clair que les seuls systèmes auto-organisateurs (et les seuls automates reproducteurs) connus jusqu'à présent sont les machines naturelles dont justement on ne connaît pas de façon précise la logique. » [H. Atlan, 1979, p. 24].

L'interrogation sur les systèmes auto-organisateurs est bien issue des tentatives de les reproduire à travers des machines cybernétiques⁴⁵ artificielles. La difficulté fondamentale est de concevoir la structure et le fonctionnement de tels systèmes, de

⁴⁴ Dit plus simplement, l'arbre ne pense pas, les objets ne pensent pas, l'homme isolé non plus – selon G. Bateson.

⁴⁵ La cybernétique fondée par N. Wiener en 1948 – à partir du grec *kubernêtikê*, « art de gouverner » – est la science des systèmes capables d'autorégulation et de communication, qu'il s'agisse de machines ou de systèmes vivants.

prévoir leur devenir, ce qui donne une importance particulière à la faculté d'auto-organisation.

Par analogie, la firme peut être considérée comme un système auto-organisateur, car elle a la capacité de se modifier en fonction de son environnement – notamment de l'état de la concurrence – et de modifier son environnement, par exemple en absorbant une autre firme ou en influençant les consommateurs grâce à la publicité. Elle manifeste une faculté d'auto-organisation à travers ses transformations, que celles-ci concernent sa structure, son organisation ou son fonctionnement notamment avec le processus d'innovation. La recherche de flexibilité en situation d'incertitude fait partie de l'auto-organisation.

Le rôle positif du « bruit » est par ailleurs indissociable de l'introduction de la position de l'observateur dans l'espace théorique de l'objet observé⁴⁶. H. Atlan revient sur l'activité scientifique et sur la position de l'observateur, qu'il soit scientifique ou non, en soulignant le processus réflexif à l'œuvre lorsque le sujet (le « je ») observe la nature : le sujet organise la nature en recherchant les principes, alors qu'il est lui-même le résultat d'un processus organisateur naturel⁴⁷. En d'autres termes, son activité intellectuelle n'est pas fortuite, mais la recherche de sens est la conséquence logique de sa propre organisation interne. De plus, la position de

⁴⁶ Ceci correspond au troisième *principe constructiviste de projectivité ou d'interaction sujet-objet* décrit par J.-L. Le Moigne [1990a, p. 116-117] et exposé brièvement dans l'introduction. Selon ce principe, l'interaction entre le sujet et l'objet est constitutive de la connaissance.

⁴⁷ H. Atlan apporte le commentaire suivant [1979, p. 61, note 1] (Chapitre 4 : « L'organisation du vivant et ses représentations ») :

« L'organisation du vivant, comme celle de tout système naturel, est un état et un processus qui apparaissent comme tels à quiconque observe la nature. Mais c'est aussi le résultat de l'activité organisatrice de cet observateur. Cette activité fut à l'origine des anciennes classifications mythiques et fonctionnelles, puis philosophiques, enfin scientifiques. La boucle est fermée quand on observe l'être humain organisant la nature, lui-même résultat d'un processus organisateur naturel. Et pourtant, la boucle n'est pas complètement fermée, car cet observateur de l'observateur, c'est aussi le « je » qui suis capable d'observer la nature et de m'observer l'observant (voir plus loin page 98). Cette activité organisatrice de l'esprit humain, la pratique scientifique en est un avatar, organisant le réel en découvrant son organisation, où le « je », bien qu'existant et agissant, est supposé neutre et sans effet : objectivité scientifique. Là, et probablement pour cette raison, cette activité fonctionne sur des paradigmes logiques où les mathématiques ont toujours joué un rôle privilégié, bien qu'ambigu. ».

Outre le fait qu'H. Atlan historicise les classifications (mythiques et fonctionnelles, puis philosophiques, enfin scientifiques), il décrit la double réalité de l'être humain organisant (processus) et lui-même organisé (état), tout en soulignant la démarche de distanciation de l'être humain qui s'observe lui-même observant la nature. L'objectivité est la conséquence de cette démarche de distanciation, elle implique une situation d'extériorité de l'être humain (même théorique et relative).

l'observateur, extérieur au système qu'il observe, correspond en fait à un niveau d'organisation englobant, c'est à dire que l'observateur et le système observé forment ensemble un système d'ordre supérieur [H. Atlan, 1979, p. 70]. Dans le même sens, G. Bateson [1936/1986] avait très bien vu comment, avant même l'analyse, la simple description du comportement humain implique de mettre en jeu le point de vue de l'observateur faisant que toute théorie du comportement humain dépend de la relation entre l'observateur et l'observé.

Parler de système est mettre l'accent sur la frontière délimitant les contours de celui-ci. Pour les systèmes vivants, P. Delattre [1990a] donne l'exemple d'une cellule constituant un *système biochimique* dont les éléments sont des molécules, cette cellule faisant elle-même partie d'un *système de cellules* (un tissu cellulaire par exemple), faisant partie d'un *système d'organes* (un organisme), faisant partie d'un *système écologique*. H. Atlan adopte une perspective similaire : selon lui, un système naturel doit être considéré comme étant constitué de différents niveaux hiérarchisés, c'est à dire de différents niveaux d'intégration et de généralité s'englobant les uns les autres. Il donne pour exemple le niveau moléculaire, englobé par celui des cellules, lui-même englobé par celui des organes, lui-même englobé par celui de l'organisme. L'organisme est lui-même un individu faisant partie de systèmes sociaux. Ce passage de l'individu au système humain ne correspond pas à la négation des individus au profit d'une entité supérieure, mais permet d'envisager les individus à travers leurs interactions, qu'il s'agisse d'interactions verticales – entre différents niveaux hiérarchiques – ou d'interactions horizontales – situées à un même niveau hiérarchique. Notons que la hiérarchie des niveaux dans les systèmes sociaux se double d'un sens différent de celui pris dans les systèmes biologiques en général, puisque la hiérarchie dans les systèmes sociaux fait intervenir la notion de pouvoir.

Chaque questionnement scientifique doit dès lors être mené au niveau pertinent par rapport à ce questionnement, qui n'est pas forcément celui de l'individu (organisme particulier) dans le cas de la firme. Cela ne signifie pas non plus que les différents niveaux sont indépendants ; en fait le niveau supérieur ou englobant agit sur le niveau inférieur et inversement. Mais cela implique tout de même de pouvoir distinguer différents niveaux. Cette action ou interaction des niveaux d'ordre de complexité différents les uns sur les autres est essentielle, car c'est justement

l'environnement (donc les autres systèmes) qui apporte le bruit nécessaire à l'organisation du système. Autrement dit, un système fermé, sans interaction avec l'environnement (sans environnement) ne peut pas être un système auto-organisateur [H. Atlan, 1979, p. 43] : un système auto-organisateur est un système ouvert sur son environnement, qui réalise d'indispensables échanges avec l'extérieur.

Plus précisément, pour être auto-organisateur, un système doit avoir simultanément une certaine variété et une certaine redondance. La variété est définie par W. R. Ashby [1956] comme le nombre d'éléments différents d'un ensemble. Dans une acception plus large, elle concerne à la fois les éléments agencés d'un système (variété structurelle statique) et ses fonctions (variété fonctionnelle dynamique). La redondance consiste en une répétition des éléments agencés et des fonctions permettant de lutter contre le bruit perturbateur, source de désordre, mais aussi d'ordre. Dire qu'un système est auto-organisateur signifie qu'il est doué d'une capacité de régulation obtenue par la combinaison d'une certaine variété et d'une certaine redondance. Plus précisément, un système n'est pas continuellement auto-organisateur, cette faculté s'observe sur une certaine période, lorsque la variété d'un système est supérieure à ce qu'elle était précédemment, et inversement pour la redondance.

L'économie dans son ensemble peut être représentée sous la forme d'un système⁴⁸ dont les éléments sont les agents économiques individuels ou collectifs, classés selon leur comportement, leur fonction principale, au moins en producteurs et en consommateurs, rassemblés par exemple en grands secteurs institutionnels dans la comptabilité nationale. A l'intérieur de ce système général, les marchés articulés au sein de filières forment des sous-systèmes. Les firmes sont des éléments de ces sous-systèmes, et chaque firme forme par elle-même un système de niveau inférieur. Les différentes filiales d'une société sont autant de sous-systèmes ayant des échanges avec le système d'ordre supérieur. Les niveaux les plus englobants sont alors ceux de la société en général et du monde pour les firmes internationales, multinationales ou transnationales.

⁴⁸ Une représentation alternative est de considérer l'économie sous la forme d'un réseau, c'est à dire des entités reliées les unes aux autres, avec l'avantage que celui-ci peut ou non avoir une finalité contrairement au système.

Concernant la firme, on peut considérer que les éléments en interaction sont les ressources dont elle dispose (qu'elle acquiert, qu'elle mobilise et qu'elle crée) : acteurs économiques humains individuels ou en groupes – rassemblés sous l'appellation de facteur travail, caractérisés par des qualifications ou des compétences – ou acteurs économiques non-humains – rassemblés sous l'appellation de facteur capital comprenant des actifs matériels et immatériels ou intangibles (comme les marques ou les brevets) caractérisés notamment par leur degré de spécificité. Le facteur travail est aussi désigné par le terme de *capital humain* [G. S. Becker, 1964/1993]⁴⁹ par opposition au capital technique. Cela indique une capacité d'accumulation – à l'image de l'accumulation du capital – doublée d'une possibilité d'appropriation par l'entreprise, même si le capital humain n'est jamais totalement désincarné. La flexibilité quantitative (par exemple des capacités de production excédentaire) se traduit par une augmentation de la redondance de la firme-système, mais la flexibilité qualitative (par exemple les investissements en R. D.) se traduit par l'augmentation de la variété du système.

Au sein de la firme, les acteurs économiques sont organisés selon une hiérarchie formelle et informelle, ainsi que selon des divisions fonctionnelles et par produit ou projet. Ils sont liés à la firme par des contrats de travail ou des contrats de fourniture de service impliquant de manière implicite ou explicite un lien de subordination à la firme qui se traduit concrètement par des relations hiérarchiques. Les qualifications et les compétences décrivent les capacités d'action et les comportements des acteurs humains en les différenciant les uns des autres ou en les rapprochant s'ils ont les mêmes capacités. Elles servent entre autres à établir des classifications des acteurs humains.

Les acteurs économiques non humains se combinent aux acteurs économiques humains pour produire et atteindre les objectifs de la firme en termes de profit et de

⁴⁹ Par un glissement de sens, le *capital humain* au sens de G. S. Becker, c'est-à-dire le capital intellectuel détenu par un individu, est devenu le capital humain collectif détenu par l'entreprise. En fait, G. Becker étudie les investissements en capital humain qu'il définit comme les activités qui influencent le revenu monétaire et psychique futur en augmentant les ressources internes qu'ont les gens [G. S. Becker, 1964/1993, p. 11].

ventes, d'image de marque et de positionnement, de gamme de produits, de structure de marché et de relations aux acteurs économiques environnants.

Il est maintenant possible d'aborder les individus, éléments constitutifs du système étudié ici (ou de l'ensemble des systèmes étudiés), que nous considérerons d'abord à travers leurs comportements. La compréhension et la prévision de leurs comportements passeront par l'étude du type de rationalité qui régit ceux-ci.

Section 3 : De la rationalité substantielle à la rationalité limitée

L'étude des choix humains en économie repose généralement sur l'hypothèse que ces choix sont rationnels, qu'il y a une certaine mise en adéquation des moyens et des fins. Mais pour comprendre la manière dont s'effectuent ces choix, il est utile de rappeler la distinction entre deux sortes de théories du comportement humain : les théories descriptives dont l'objet est de décrire les comportements des individus ou des institutions sociales, et les théories prescriptives ou normatives se proposant de décrire le comportement optimal [J. G. March, 1978/1991]. La rationalité absolue ou substantielle – qui se veut au départ une description de comportements rationnels dans une situation idéale – relève de la seconde sorte de théories, pour lesquelles les écarts par rapport au comportement optimal sont considérés comme des erreurs à corriger en améliorant l'efficacité des personnes. J. March a remis en question une telle attitude :

« [...] si un comportement de choix contraire aux procédures standard de rationalité se révèle sensé, il faut donc en conclure que quelque chose ne va pas dans notre théorie normative des choix ou dans les procédures de sa mise en œuvre. » [J. G. March, 1978/1991, p. 136].

Ainsi, la théorie normative des choix peut-elle se révéler trop restrictive au vu de la diversité et de la complexité des situations que rencontrent les acteurs de la firme. L'observation de choix différents de ceux correspondant au comportement optimal

attendu doit amener à réviser la théorie plutôt que de s'enfermer dans une théorie normative en fustigeant les comportements sous-optimaux et en s'efforçant de les changer dans le sens voulu. Pourtant, une théorie qui se contenterait de justifier l'existant serait, elle aussi, de portée limitée⁵⁰. Nous allons maintenant voir la vision des individus en économie, leur comportement et plus particulièrement la logique qui régit celui-ci, c'est à dire leur rationalité, qui s'écarte de la rationalité substantielle de par la prise en compte du temps réel, pour relever de la rationalité limitée.

Le premier paragraphe, intitulé *Les individus*, examine les composants de la firme-système que sont les individus⁵¹, en s'attachant particulièrement à l'individualisme méthodologique caractéristique des sciences économiques. Le deuxième, intitulé *La rationalité et la prise en compte du temps*, montre comment la modification de la représentation du temps amène à redéfinir la rationalité individuelle, et relève les contradictions entre les prédictions des théories de la décision rationnelle et les comportements observés. Le troisième paragraphe, intitulé *La rationalité limitée*, montre l'abandon nécessaire de toute référence à la rationalité substantielle au profit de la rationalité limitée dans la perspective qui est la nôtre. Cette section amorce la réflexion sur la rationalité puisque le chapitre II aboutira à proposer une autre forme de rationalité qui se situe dans la lignée de la rationalité limitée.

3.1. Les individus

Les individus, et les groupes qu'ils forment, sont les éléments principaux du système qu'est la firme. Il se trouve que l'individu semble être naturellement la brique élémentaire permettant de construire la société, aux yeux de la plupart des

⁵⁰ Il s'agit donc de tenter de poser les bases d'une théorie alternative à une visée normative reposant sur la rationalité optimisatrice. Mais une des difficultés provient du fait de substituer une théorie normative à une autre, la justification principale étant de renouer avec la diversité des comportements et des logiques individuelles, donc de reconnaître pleinement l'acteur économique et social.

⁵¹ Nous verrons progressivement en quoi les groupes d'une part, les objets, bâtiments, installations et dispositifs techniques d'autre part, sont aussi des composants non négligeables de la firme.

économistes en tout cas. L'individu s'imposerait d'emblée par sa présence physique, qu'il s'agisse de l'autre ou de soi-même. La signification étymologique de ce terme est parlante, il s'agit de la forme substantivée de l'adjectif latin *individuus*, traduction du terme grec *atomos*, et qui signifie indivis ou indivisible [A. Rey, 1992/2000, p. 1814]. En biologie, il s'agit d'un « corps organisé vivant une existence propre, et qui ne saurait être divisé sans être détruit » ; dans un sens large, il s'agit d'un « être formant une unité distincte » par opposition à genre et espèce, c'est donc l'unité élémentaire d'une société. Ceci appelle deux remarques. La première est que cet individu ne peut être divisé sans entraîner sa destruction, sans perdre ses caractères distinctifs. La seconde est que cet individu est singulier, c'est à dire qu'il se distingue de tous les autres individus. Mais l'utilisation d'un même terme pour caractériser des êtres singuliers amène une troisième remarque : l'individu dont il est question ici s'inscrit dans l'espèce humaine. C'est à dire que chaque individu, au-delà de ses différences, a en commun avec les autres individus un certain nombre de caractéristiques qui font son appartenance au genre humain. Si l'on met l'accent sur la similitude des caractéristiques, on risque de tomber dans la fiction de l'individu représentatif, alors que si l'on met l'accent exclusivement sur les différences, on tombe dans l'excès inverse, celui de l'ultra-individualisme méthodologique.

Il est nécessaire de rappeler ici que la catégorie à partir de laquelle s'effectue la réflexion économique n'est pas exactement l'individu au sens retenu ici, mais l'agent économique, qu'il soit individuel ou collectif. Comme il s'agit le plus souvent de l'agent économique en tant que centre autonome de décision, cela amène souvent, sauf quand il s'agit de la répartition des richesses créées, par simplification, à assimiler cet agent économique à un individu.

En fait, la science économique se réfère en majeure partie à l'individualisme méthodologique, avec pour conséquence la primauté de l'individu sur la société⁵². De

⁵² G. Berthoulet [1995] reprend l'analogie de l'*homo oeconomicus* avec Robinson Crusoé pour montrer cette primauté de l'individu. Il décrit Robinson Crusoé comme un individu absolu doté d'une nature profondément individualiste, et dont la seule modalité de lien social est l'échange, ce qui constitue selon lui le récit fondateur de la science économique. Il distingue deux récits élémentaires qui composent ce récit fondateur, le premier concernant l'individu lui-même, l'autre l'échange. Le premier récit élémentaire de la science économique, celui de l'individu absolu, insiste sur la solitude de Robinson :

cette façon, elle affirme l'antériorité logique de l'individu par rapport au collectif, puisque l'individu est la brique élémentaire à partir de laquelle est construite la société. Il est aussi nécessaire de rappeler que, d'un point de vue historique, l'idée d'adopter pour brique élémentaire l'individu isolé de son environnement physique et social est consubstantielle à l'émancipation de l'économie politique par rapport à la morale, suivie, selon un processus historique, par une forme d'émancipation de la sphère économique par rapport à la sphère sociale au moins dans les représentations. Ces deux émancipations, celle du discours et de la « chose décrite », s'inscrivent dans un contexte de montée de l'individualisme moderne à la base du libéralisme politique et économique au XVIII^e siècle. Dans la théorie économique néoclassique, reposant sur l'individualisme méthodologique, l'individu est isolé, il dispose d'une réelle indépendance et autonomie. Il est comme détaché, au moins en apparence, de toute morale transcendante. Cet isolement, au lieu d'être premier, résulte d'une émancipation caractéristique de la modernité :

« [...] la modernité est entrée dans l'Histoire comme une force de progrès promettant de libérer l'homme de l'ignorance et de l'irrationalité caractéristiques de ce que l'on nommait la tradition. Ainsi, tant qu'ont persisté les médiations traditionnelles (famille, lignage, village, quartier, religion...) qui soutenaient les croyances archaïques, le moderne n'a eu de cesse de s'en rendre libre pour réaliser l'idéal « éclairé » du sujet libéré. Dans cette perspective, le lien social était alors compris au sens strict comme ce qui lie les individus, c'est-à-dire ce qui les entrave. » [B. Cova, 1996, p. 37].

L'individu a cherché à se différencier en s'extirpant des communautés traditionnelles. Et l'économie de marché « est vite apparue comme le plus fort agent de dissolution des communautés anciennes que l'on ait pu trouver » [B. Cova, 1996, p. 38].

Rappelons à ce propos la définition de la science économique donnée par L. Robbins [1932/1947], et servant toujours de référence :

« Robinson est envisagé dans sa solitude insulaire comme seul être de besoins aux prises avec la nature. Il incarne, dans sa lutte victorieuse contre elle, l'être rationnel par excellence, en mesure de satisfaire ses intérêts grâce à la sûreté de ses choix. » [G. Berthoud, 1995, p. 62].

Le second récit élémentaire, appelé « fable du troc », décrit la rencontre fortuite de deux sauvages, qui institue l'échange comme seule modalité de lien social. On assiste à la naissance de la société à partir de la rencontre de deux individus isolés, qui ne sont plus des Robinsons, mais des sauvages, que l'on retrouve aussi bien chez J. Turgot [1750-1770/1997], chez A. Smith [1776/1991] ou chez D. Ricardo [1817/1991].

« L'économie est la science qui étudie le comportement humain en tant que relation entre les fins et les moyens rares à usages alternatifs. »⁵³ [L. Robbins, 1932/1947, p. 30].

Traduit en programme mathématique, cela signifie que l'individu néoclassique recherche l'optimisation de son utilité individuelle, c'est à dire de la satisfaction procurée, sous contrainte de rareté des ressources. Cette utilité individuelle est subjective. La satisfaction apportée est mesurable ordinalement seulement – non pas cardinalement – et personnellement par le sujet lui-même, et n'est pas identique d'un sujet à l'autre, sauf coïncidence. Mais les préférences individuelles qui guident les choix forment un système cohérent pour chaque individu, à savoir qu'elles sont ordonnées et invariantes, avec notamment une transitivité des préférences. En outre, la cohérence des préférences s'exerce aussi de manière dynamique, à savoir que l'agent définit ses choix *ex ante* et n'en dévie pas par la suite⁵⁴. Ce calcul d'optimisation est effectué de façon indépendante, sans influence des autres sur les choix personnels. Depuis les années 1970, la « Théorie Standard Etendue » au sens d'O. Favereau, conserve de la « Théorie Standard » le postulat de rationalité individuelle optimisatrice [O. Favereau, 1994/1995, p. 96], même si l'ordre sur les

⁵³ L. Robbins précise auparavant :

« Lorsque le temps et les moyens de parvenir aux fins sont limités *et* susceptibles d'application alternative, *et* les fins susceptibles d'être distinguées par ordre d'importance, le comportement prend nécessairement la forme d'un choix. Tout acte impliquant un temps et des moyens rares pour parvenir à une certaine fin, implique la non affectation de ce temps et de ces moyens à la poursuite d'une fin différente. Il y a un aspect économique. » [L. Robbins, 1932/1947, p. 28].

Que le temps apparaisse ici explicitement comme source de rareté est important pour notre étude.

⁵⁴ Le « postulat conséquentialiste » fonde la cohérence dynamique des préférences [P. Hammond, 1976, 1988 ; cité par P. Cohendet, 1997, p. 81] : l'agent cohérent cherche à éliminer tout changement potentiel de ses plans dans le futur et se contraint à respecter sa stratégie initialement définie afin d'éviter d'être incohérent dans le futur par rapport à sa décision passée. Un tel comportement est conforme à l'hypothèse de l'utilité espérée car l'hypothèse conséquentialiste implique l'axiome d'indépendance.

L'axiome d'indépendance relève d'un principe de cohérence supplémentaire en incertain : les agents comparent les choix possibles en tenant compte uniquement des événements pour lesquels les résultats diffèrent, ce qui signifie que les choix pourraient être combinés de manière aléatoire. Dans tous les cas de figure, les choix *ex ante* correspondent aux choix *ex post*. Avec pour conséquence essentielle, la neutralité des agents face à l'information. L'axiome d'indépendance fait suite au « principe de la chose sûre » ou « principe de certitude » [L. Savage, 1954 ; cité par M. Willinger, 1988, p. 17-89]. L'axiome d'indépendance énonce que les préférences conditionnelles à un événement sont bien définies et sont indépendantes des conséquences (communes) attachées aux autres événements. Il a fait l'objet d'une invalidation théorique aussi bien qu'empirique [M. Willinger, 1988, p. 17-89]. Le principe de certitude énonce que les jugements de vraisemblance portés sur les événements ne dépendent pas des conséquences associées à ces événements. Il aboutit à une séparation des croyances et des goûts qui traduit une indifférence par rapport à l'information et/ou au temps [M. Willinger, 1988, p. 43]. Cette indifférence ne résulterait-elle pas en partie de l'absence de prise en compte des émotions ?

préférences ne se retrouve pas forcément dans les observations empiriques et les expérimentations⁵⁵.

En particulier, l'hypothèse d'invariance des préférences est remise en question, à la fois dans une perspective statique et dans une perspective dynamique, notamment par des travaux expérimentaux montrant « la nature fondamentalement « versatile » des préférences » [M. Willinger, 1992]. Ces résultats sont obtenus car trois propositions admises par les théories normatives de la décision – dans le cadre précisé ci-dessus – sont infirmées :

- Premièrement, le fait que la description des options n'influence pas les choix.
- Deuxièmement, le fait que l'évaluation coïncide avec le choix.
- Troisièmement, le fait que les préférences soient indépendantes de la méthode utilisée pour les exprimer.

L'économie expérimentale montre en effet une inversion des préférences entre le choix (en réponse à la question « que préférez-vous ? ») et le jugement de valeur⁵⁶ (« quelle est la valeur de chacune des options ? ») et plus généralement, « l'inexistence d'« un système de valeur stable, préexistant dans la tête des agents », qu'il serait possible de dévoiler à partir d'un processus de révélation ». Elles montrent également que les préférences sont influencées par la manière dont les options de choix sont décrites, par exemple, deux installations de sécurité décrites en termes de probabilité de panne ou de probabilité de fiabilité. De plus, il existe une asymétrie dans les choix qui résulte de l'aversion à se séparer de ses dotations initiales (le sens de l'échange n'est pas indifférent) appelé « *effet de dotation* » mettant en évidence la *non-réversibilité des courbes d'indifférence*. Les agents seraient aussi victimes d'illusions ou d'erreurs de perception en violant *l'axiome de*

⁵⁵ De manière plus générale, les biais cognitifs mis en évidence portent sur l'acquisition de l'information – remémoration, sélection et présentation des informations avec notamment les effets de récence fonction de l'ordre de présentation –, le traitement de celle-ci – erreurs logiques portant sur le classement d'événements en fonction de leur probabilité –, l'expression de la réponse – par exemple, renversement des préférences selon la contextualisation – et l'information reçue en retour, c'est à dire la perception de la liaison entre la réponse et la modification de l'état de l'environnement – impossibilité de comparer avec des événements ne se produisant pas, événements rares, illusion du contrôle [J.-P. Caverni, 1993/2003, p. 345-349].

⁵⁶ Ceci est loin d'être anecdotique : la science économique en général comporte elle-même des jugements de valeur, puisqu'elle étudie des comportements humains, qu'elle est une science sociale, et que chercher à isoler les facteurs économiques de facteurs non économiques n'est pas réaliste dans l'étude de la réalité sociale, en raison de la causalité circulaire qui lie ces deux types de facteurs [G. Myrdal, 1929/1953].

dominance – selon lequel ils devraient toujours choisir l’option ayant la plus grande chance de succès – pour peu que la présentation des options rende la comparaison directe impossible : ils tendent à préférer un succès immédiat, même factice parce que suivi d’échecs, à un succès plus lointain mais précédé d’échecs [M. Willinger, 1992, p. 27-42]. Ce dernier résultat introduit une perspective dynamique. L’agent rationnel devrait montrer une cohérence dynamique de ses préférences (avec la coïncidence de ses préférences *ex ante* et *ex post*), marquée par l’absence d’erreur ou de regret. Il est plutôt caractérisé par une *incohérence intertemporelle* de ses préférences [R. Stroz, 1956 ; cité par P. Cohendet, 1997, p. 79-80]. En d’autres termes, sa fonction d’actualisation est évolutive dans le temps : au lieu de planifier de façon exhaustive à l’avance l’ensemble de ses choix, il adopte un comportement stratégique de révision de ses choix en fonction de l’évolution de sa situation.

Toutes ces expériences aboutissent à la mise en évidence de contradictions entre les modèles de comportement relevant des théories de la décision rationnelle et à bousculer ces modèles sur le plan à la fois de leur validité normative et de leur valeur prédictive [M. Willinger, 1992, p. 29]. D’où l’intérêt de revenir sur le concept même de rationalité dans une perspective dynamique.

3.2. La rationalité et la prise en compte du temps

L’optimisation faite par l’individu serait réalisable dans le cadre abstrait du marché de concurrence parfaite tout particulièrement grâce à l’hypothèse d’information parfaite. Cette hypothèse implique que l’individu aurait accès à l’information dans sa totalité et de façon omnisciente, car l’information serait un bien libre (son usage serait gratuit) et non rival (son utilisation par un individu n’empêcherait par son utilisation par un autre). Il n’y aurait donc pas d’appropriation possible de l’information ni d’effet de saturation. L’information ne serait donc pas à proprement

parler un bien économique, elle sortirait du champ de l'économie⁵⁷. L'hypothèse d'une information parfaite se déclinerait alors spatialement et temporellement, puisque tous les individus auraient accès à l'information en même temps (connaissance parfaite du présent), et que leur connaissance du passé et de l'avenir serait totale, il n'y aurait pas d'incertitude. Cette vision est fortement remise en cause par les recherches récentes portant sur l'appropriation de l'information (les droits de propriété intellectuelle ou le secret par exemple) ou les asymétries d'information, mais elle sert toujours de référence (situation idéale de concurrence parfaite) et imprègne encore les schémas mentaux.

L'information parfaite se reflétant dans la rationalité substantielle de l'individu débouche sur la situation d'équilibre dans le modèle de concurrence parfaite caractérisée par la maximisation de l'utilité ou du profit des agents individuels qui se confond avec l'optimum collectif. Seulement, le recours à un agent économique particulier – commissaire-priseur ou crieur de prix – qui affiche les prix et centralise les offres et les demandes des autres agents économiques – et au moins implicitement effectue la répartition des produits – fait correspondre le modèle de concurrence parfaite à une forme d'organisation extrêmement centralisée et même autoritaire puisqu'interdisant les relations bilatérales entre les autres agents [B. Guerrien, 1995, p. 39-59], c'est-à-dire interdisant les interactions locales.

Une version affaiblie de cette ligne de pensée voit l'individu comme disposant de la capacité à prévoir avec exactitude toutes les conséquences de ses décisions ainsi que les comportements des autres et leurs conséquences. Cette version ne laisse pas de place à la surprise, comme si l'action et la réaction étaient toujours entièrement prévisibles car reposant sur un ou des modèles connus de comportement. Mais, si l'on ne rompt pas l'isolement des individus les uns par rapport aux autres, la prévision des comportements d'autrui renvoie à un jeu spéculaire dans lequel chacun s'interroge sur les intentions et les actions prévisibles des autres en fonction de son propre comportement et des anticipations attribuées aux autres. Ceci est le cas

⁵⁷ Une telle hypothèse d'information parfaite peut être mise en parallèle avec à un idéal scientifique – de connaissance parfaite du réel, pour lequel les vérités scientifiques seraient indiscutables, universelles et atemporelles. Elle est en adéquation avec une épistémologie positiviste selon laquelle le monde est donné, déjà là, et les vérités sont à découvrir.

notamment en théorie des jeux – qui est une théorie de la décision en incertain (l'incertitude portant sur les choix des joueurs et n'étant pas une incertitude radicale) – lorsqu'il s'agit de jeux non coopératifs, postulant l'isolement des individus les uns par rapport aux autres, assez bien illustrés par le dilemme du prisonnier. En théorie des jeux, la recherche d'adéquation entre fins et moyens à usages alternatifs dans un contexte de rareté, caractéristique de l'approche néoclassique, laisse la place à un arbitrage entre gains et risques, dans lequel il s'agit de maximiser l'espérance d'utilité compte tenu des probabilités de réalisation des événements.

Il est possible de s'arrêter un instant sur ce jeu emblématique appelé le dilemme du prisonnier de par l'intérêt qu'il a suscité dans les sciences sociales. Dans ce célèbre jeu⁵⁸, les individus sont physiquement isolés puisqu'il s'agit de prisonniers dans l'impossibilité de communiquer entre eux et avec le monde extérieur. Ces prisonniers sont au nombre de deux, comme si la dyade constituait la façon simplifiée d'aborder les relations en société, comme pour l'échange des indigènes chez J. Turgot, A. Smith ou D. Ricardo. L'emprisonnement marque d'ailleurs très bien leur situation d'isolement dans la société (involontaire, pour laquelle leur culpabilité est totalement secondaire dans certaines présentations comme celle reprise par J.-P. Dupuy [1992, p. 53]⁵⁹). Cet isolement symbolise également l'absence d'influence possible d'autrui sur leur décision⁶⁰. Le temps de la décision est comme suspendu (il s'agit uniquement

⁵⁸ Plusieurs variantes de ce dilemme existent. Voici celle présentée par T. C. Schelling [1960/1980, p. 214] (traduction personnelle) :

« Le dilemme du prisonnier fait référence, dans la théorie des jeux, à une configuration de gains qui donne aux deux joueurs des incitations dominantes - en l'absence d'un accord exécutoire allant dans le sens contraire - à choisir des stratégies qui confrontées rapportent aux deux joueurs un revenu moins appréciable que si les deux joueurs avaient fait le choix opposé. Le nom du jeu provient du problème de deux prisonniers interrogés séparément qui peuvent confesser un délit de faible importance en commun ou s'accuser l'un l'autre d'un délit grave, le dénonciateur étant libéré à moins qu'il soit lui-même dénoncé par l'autre ; celui qui a été dénoncé ou les deux dénoncés simultanément recevant des sentences lourdes. ».

⁵⁹ Voici pour mémoire la présentation de J.-P. Dupuy [1992, p. 53] :

« Considérez le jeu suivant. Deux condamnés à mort attendent dans leurs cellules respectives le jour prochain de leur exécution. Un beau matin, ils reçoivent un message du grand vizir : celui-ci a décidé de les gracier. Le lendemain matin, ils seront donc libres. Cependant, ils peuvent, s'ils le souhaitent, demander que leur condamnation soit commuée en une peine de dix ans de prison. Si tel est le cas, ils doivent adresser leur requête au grand vizir le jour même, avant minuit : elle sera immédiatement agréée. Mais ils doivent savoir alors que leur compagnon d'infortune sera le lendemain exécuté, et non pas gracié – sauf s'il a lui-même souhaité « bénéficier » de dix ans de prison. ».

Dans cette présentation, rien n'indique que les condamnations à mort résultent d'une complicité supposée des deux prisonniers. Leur sort est comme lié arbitrairement par le bon vouloir (ou le mauvais vouloir) du vizir. Le but politique pouvant être d'obtenir l'adhésion des prisonnier à une peine de prison de 10 ans (par la manipulation).

⁶⁰ Dans les présentations de ce dilemme ou jeu du prisonnier, il semblerait que nous soyons en

d'un temps de réflexion pendant lequel rien ne se passe qui pourrait venir modifier les " données du problème "). Dans ce jeu, l'information est complète dans la mesure où toutes les possibilités de jeu sont connues à l'avance, c'est à dire que les gains individuels liés aux combinaisons de décisions individuelles, sont connus à l'avance des deux prisonniers. Mais ceux-ci jouent simultanément, sans connaître la décision de l'autre prisonnier, d'où le jeu spéculaire de chacun sur les intentions de l'autre⁶¹. Plus important, l'ensemble des choix possibles, ainsi que les gains ou les pertes associés à ces choix, sont établis à l'avance (et représentés sous la forme d'un tableau). Autrement dit, les prisonniers n'interviennent pas dans la définition des choix et de leurs conséquences, sauf par le fait que la décision de l'un influe sur les perspectives de gain ou de perte des deux et inversement. Tout se passe comme s'il y avait une dissociation entre des préférences individuelles et subjectives et une rationalité identique pour tous les individus ; non seulement les résultats sont donnés à l'avance mais le cheminement entre les choix, en fonction des préférences, et les résultats l'est également.

Ce qui distingue le jeu abstrait de la situation sociale, c'est justement l'impossibilité ou la possibilité qu'ont les acteurs d'agir sur et de modifier les règles du jeu et donc de faire survenir de nouveaux résultats et de nouvelles relations entre préférences,

présence d'une situation classique d'individualisme méthodologique (indépendance des prisonniers). Mais, d'une part, le résultat de la décision d'un prisonnier est lié à la décision de l'autre et inversement – ce qui est admis –, et d'autre part, dans les présentations comme celles de T. Schelling, la dénonciation d'un seul prisonnier est punie très sévèrement, alors que la dénonciation des deux prisonniers simultanément (assimilée à une confession commune) l'est beaucoup moins, ce qui est curieux et ne peut être compris qu'en référence à des règles morales. Ce dernier élément s'interprète de la façon suivante : dans le premier cas, l'un des prisonnier dit « je dénonce l'autre », et le silence de l'autre aboutit à l'idée que celui qui dénonce n'est pas coupable ; alors que dans le second cas, la dénonciation simultanée aboutit à l'idée que les deux prisonniers sont coupables. Cela signifie fondamentalement que la vérité est fournie par la parole de l'autre prisonnier, situation paradoxale pour l'individualisme méthodologique. L'idée est que chaque joueur ne peut que mentir sur sa propre culpabilité – par opportunisme ou par instinct de survie, ou encore pour conserver la « face » – et dire la vérité sur la culpabilité de l'autre. Le dilemme provient de la discontinuité des résultats pour une même décision individuelle. Donc, cela signifie que les propositions verbales des prisonniers sont fondamentalement ambiguës. Pour lever une telle ambiguïté, il faudrait distinguer l'énoncé par le prisonnier de sa propre culpabilité de son énoncé portant sur la culpabilité de l'autre prisonnier, ce qui donnerait quatre possibilités d'énoncés combinés pour chacun des prisonnier (par exemple « je suis coupable » et « il est coupable », « je suis coupable » et « il est innocent », etc.), soit une matrice des gains comportant 16 situations. Remarquons aussi en passant que ce dilemme est avant tout un jeu politique même s'il a des applications économiques.

⁶¹ T. Schelling [1960/1980, p. 98] analyse ainsi la position de chaque joueur :

« Chaque joueur a une stratégie de « minimax » de confession et ne doit pas seulement prendre en compte quel alibi particulier, précis, constitue la meilleure stratégie d'alibi, mais combien cet alibi est bon (en termes de coïncidence avec celui de son partenaire) et si ils partagent la décision d'essayer (de

choix et résultats ; ce que P. Bourdieu exprime de la façon suivante lorsqu'il différencie *champ social* et jeu :

« La différence majeure entre un champ et un jeu (que ne devraient pas oublier ceux qui s'arment de la théorie des jeux pour comprendre les jeux sociaux, et en particulier le jeu économique), c'est que le champ est un jeu dans lequel les règles du jeu sont elles-mêmes mises en jeu (comme on le voit toutes les fois qu'une révolution symbolique – celle qu'opère Manet par exemple – vient redéfinir les conditions mêmes de l'accès au jeu, c'est à dire les propriétés qui y fonctionnent comme capital et donnent pouvoir sur le jeu et sur les autres joueurs). » [P. Bourdieu, 1997, p. 22-23].

Ainsi, dans les champs sociaux, les règles sociales peuvent être modifiées par les agents qui y interviennent.

Parler d'information parfaite ou même complète⁶² revient à nier la temporalité en ce sens qu'il est toujours possible de se déplacer en pensée dans le passé et l'avenir. En

tenter le coup). ».

⁶² La distinction entre information parfaite et information complète doit être précisée car ces notions relèvent au départ de référentiels théoriques différents. L'information parfaite se réfère à la version « intuitive » ou « imagée » de la concurrence parfaite selon l'expression de B. Guerrien [1996/2002, p. 89-92] – par opposition à la version « mathématique » – dans laquelle la condition de transparence de l'information est l'une des conditions nécessaires à l'existence d'une concurrence « parfaite » ou « loyale ». Il est possible de parler à propos de cette concurrence vue comme une compétition sportive d'un déterminisme comportemental lié à la rationalité des agents, l'espace de liberté se situant au niveau des préférences individuelles. Par opposition, l'information imparfaite caractérise tous les marchés comportant des asymétries d'information entre les agents et des coûts d'information. L'information complète se réfère, elle, à la théorie des jeux. Elle est caractéristique de jeux [B. Guerrien, 1996/2002, p. 265-266] dans lesquels l'ensemble des stratégies dont dispose chaque joueur, les issues qui résultent des combinaisons possibles de ces stratégies, les gains associés à ces issues pour chaque joueur et les caractéristiques de tous les participants (souvent réduites à la recherche par chacun de son gain maximal comme expression de la rationalité des joueurs), sont spécifiés à l'avance. Tous les aspects du jeu énumérés sont *connaissance commune* (*common knowledge*) pour les joueurs.

En outre, les jeux à information complète se subdivisent en deux catégories : les jeux où l'information en plus d'être complète est *parfaite* et ceux où elle est *imparfaite* [B. Guerrien, 1996/2002, p. 265]. Il est donc aussi question d'information parfaite et imparfaite en théorie des jeux [M. J. Holler, 1994/1995, p. 4-5]. L'information est parfaite lorsque chaque joueur, au moment où il prend sa décision, connaît tous les coups joués jusque là par lui-même et ses partenaires, en excluant les décisions simultanées. L'information est donc imparfaite dès lors que les joueurs oublient leurs décisions passées ou celles des autres ou qu'ils jouent simultanément. Ces dernières précisions montrent que l'information parfaite est définie dans la théorie des jeux de manière plus restrictive qu'en économie en général, puisque l'information parfaite concerne les décisions passées ou présentes non simultanées. Dans la mesure où les décisions simultanées ne relèvent pas de l'information parfaite, il n'y a pas alors prise en compte de *réelle interaction* – l'interaction se produit lorsque la causalité *se trouble* –, ce qui est davantage possible avec l'information imparfaite. En définitive, l'information complète n'est pas parfaite lorsqu'il manque une hypothèse sur le comportement des agents, lorsqu'il y a desserrement de la contrainte de rationalité – le comportement des agents peut-être prudent ou risqué, coopératif ou non, etc.

L'information incomplète, toujours en théorie des jeux, correspond aux modèles où les joueurs

fait, la conception de la rationalité est étroitement liée à la conception du temps retenue, elle-même reliée à l'appréhension du monde qui nous entoure. Lorsque le temps est envisagé comme linéaire et réversible analytiquement – dans le sens où il est toujours possible de se déplacer mentalement dans le passé et dans l'avenir qui sont qualitativement identiques⁶³ – le monde qui nous entoure étant perçu comme certain, la rationalité est absolue et s'exerce sur des enchaînements causaux parfaitement linéaires et prévisibles, d'où la capacité de faire des *anticipations rationnelles* [J. Muth, 1961 ; R. E. Lucas et T. Sargent, 1981]⁶⁴, Toutes les conséquences prévues de chaque décision se réalisent alors conformément aux résultats de la théorie économique. Par contre, lorsque le temps est envisagé comme non linéaire et irréversible analytiquement, c'est à dire sans déformation⁶⁵, en relation avec un monde perçu comme incertain, le raisonnement est plongé dans le temps de l'action, les enchaînements causaux linéaires se transforment en interactions, en boucles de rétroaction, les anticipations deviennent difficiles à élaborer compte tenu des incertitudes. J.-P. Dupuy [1992] caractérise cette distinction de la façon suivante :

« Les hommes agissent dans le temps de l'histoire. Ils déclenchent dans le réseau des relations humaines des processus qui n'ont pas de fin, car inévitablement l'action de chacun est relayée par l'action ou réaction des autres. Aussi bien en latin (*agere*) qu'en grec (*prattein, praxis*), agir, c'est mettre en branle, commencer. Un commencement qui est toujours risqué car dépourvu de la garantie que procure l'idée de fin, dans son double sens de but et de terminaison. La *poiesis*, c'est à dire l'activité fabricatrice propre au poète et à l'artisan, est par comparaison beaucoup plus sûre, car guidée

ignorent les valeurs prises effectivement par certaines caractéristiques du jeu (par exemple les gains associés à certaines issues possibles) ou de leurs partenaires tout en connaissant les valeurs possibles de ces caractéristiques : l'individu affecte des probabilités aux issues possibles, ces probabilités exprimant ses croyances sur celle qui va se réaliser ou sur le comportement des autres joueurs [B. Guerrien, 1996/2002, p. 265]. Dans une acception plus large, l'information incomplète est caractéristique des situations réelles – par opposition aux situations théoriques de jeu – où l'ensemble des choix possible n'est pas spécifié, où les perspectives de gains sont plus ou moins floues. L'approche contractuelle des juristes souligne, elle, l'incomplétude des contrats, à savoir le fait que les contrats ne spécifient pas à l'avance la totalité des événements, et le fait que les contrats ont un substrat social en faisant intervenir un accord préalable reposant sur la confiance des contractants.

⁶³ Alors que le temps envisagé ici est un temps subjectif, à la fois psychologique, social et historique.

⁶⁴ J. Muth est le premier à avoir introduit le concept d'anticipations rationnelles pour exprimer l'idée que « les anticipations étaient les mêmes que celles tirées des prédictions de la théorie économique pertinente » [R. Boyer et A. Orléan, 1997, p. 32]. De la simple concordance entre les prédictions de la théorie et les décisions et comportements des agents économiques à l'adoption d'une théorie économique normative, le pas est parfois aisément franchi.

⁶⁵ Dans la perspective d'un temps construit, la perception du passé et de l'avenir se « déforme » ou plutôt se modifie au fur et à mesure du « déplacement » dans le temps.

par une fin. Les hommes ne font pas leur histoire, ils ne peuvent que l'agir ; et c'est le poète, en la racontant ou en l'écrivant, qui, rétrospectivement, en fait voir le sens. » [J.-P. Dupuy, 1992, p. 97].

Ainsi, selon J.-P. Dupuy, l'agent rationnel de la théorie économique reste dans le temps de la *poiesis* en raisonnant rétrospectivement de l'avenir vers le présent. Mais pour cela, il faut supposer que les agents se voient en position de décider, c'est à dire qu'ils se vivent comme doués d'autonomie et de finalités. Or, la firme est justement à l'intersection entre l'activité fabricante reposant sur des techniques de production et des procédures établies, et l'action qui est incertitude et remise en question. Elle se caractérise par sa stratégie, définie comme « l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif »⁶⁶ [R.-A. Thiétard, 1991, p. 2], qui signifie étymologiquement *pousser le troupeau devant soi* [T. Defrance et al. , 2001, p. 278], formé de *agein* qui signifie pousser et de *stratos*, la troupe, la foule et l'espace. Cette stratégie s'inscrit à la fois dans le temps de la rationalité et dans celui de l'action.

J.-P. Dupuy [1992] distingue bien ici le temps de la rationalité caractéristique de l'économie, du temps de l'histoire⁶⁷, la firme se situant à l'intersection entre le temps de la rationalité et le temps de l'histoire : temps de la rationalité puisqu'elle a une activité fabricante dont le produit est le résultat, temps de l'histoire car les hommes qui agissent dans et autour de la firme ne connaissent pas à l'avance l'ensemble des conséquences de leurs actions et de leurs réactions. Le chercheur, qui observe la firme, est alors tel le poète à la recherche du sens, *a posteriori*, propre au temps de l'histoire. La firme doit en quelque sorte réconcilier la rationalité qui est tension vers un but atteint par l'application d'un raisonnement rétrograde *a priori*, avec l'historicité, qui prend en compte les incertitudes et les interactions, mais dont le sens ne peut être révélé qu'*a posteriori*. La tentative de concilier le temps de la rationalité et celui de l'histoire aboutit à un aménagement de la rationalité.

⁶⁶ Cette définition semble en partie calquée sur la définition de la science économique néoclassique.

⁶⁷ Parallèlement l'économie se différencie de l'histoire : J.-Y. Grenier [1995, p. 271], historien, insiste ainsi sur la dissemblance entre économie et histoire :
« Quoi de commun entre un livre d'histoire brossant le tableau d'une époque et le traité d'économie exposant des modèles théoriques ? ».

En particulier, il est possible de distinguer le temps de la rationalité, de l'activité fabricatrice ou du projet, du temps de l'action. Le temps du projet est borné, le projet a un commencement et une fin, lorsque le projet est achevé. Le raisonnement dans le temps du projet est donc un compte à rebours à partir du terme fixé pour l'achèvement du projet. C'est également un raisonnement où l'horizon temporel de la décision se raccourcit au fur et à mesure du temps étant donné que le terme se rapproche. Parallèlement, l'information sur la réalisation du projet, indiquant son état d'avancement et les difficultés éventuelles rencontrées, est nulle en début de projet, et maximale à la fin du projet. Le temps de l'action est différent : il n'y a pas *a priori* de rétrécissement de l'horizon temporel. Tout se passe comme si l'horizon temporel retenu – de quelques mois à quelques années, à quelques générations, etc. – se déplaçait à la même vitesse que l'écoulement du temps. Cela donne *a posteriori* au contraire l'impression que l'horizon s'éloigne avec l'avancée du temps. Bien entendu, il est aussi possible d'envisager un horizon temporel variable en fonction de l'environnement et des événements. Dans cette perspective, l'information fluctue avec le temps, puisque des informations sont déclassées lorsqu'elles perdent de leur pertinence et que l'incertitude est plus ou moins forte.

Après ces quelques considérations sur la rationalité et le temps, il devient nécessaire d'introduire le concept de rationalité limitée.

3.3. La rationalité limitée

V. Pareto distingue les conduites de l'ingénieur et du spéculateur qui agissent de manière logique (pour un observateur objectif) – en reliant leurs moyens aux buts poursuivis – de celles de la plupart des autres hommes – qui ne présentent pas de lien logique – même si les hommes qui agissent selon leurs sentiments camouflent souvent leurs passions par un vernis de rationalité [V. Pareto, 1916/1965 ; R. Aron, 1967, p. 409-415]. Les *actions logiques* seraient étudiées par les économistes, les *actions non logiques* par les sociologues. Mais, cette distinction orientée par la relation entre moyens et fins, est-elle pertinente dans notre perspective ?

M. Weber, lui, distingue quatre types d'actions : l'action rationnelle par rapport à un but (*zweckrational*), l'action rationnelle par rapport à une valeur (*wertrational*) l'action affective ou émotionnelle et l'action traditionnelle [M. Weber, 1965 ; R. Aron, 1967, p. 500-501]. L'action rationnelle par rapport à un but de M. Weber rejoint l'*action logique* de V. Pareto, sauf que M. Weber la définit en fonction des connaissances de l'acteur et non plus de l'observateur. L'action rationnelle par rapport à une valeur ne vise pas un résultat précis, mais la fidélité à des principes moraux. L'action affective est souvent une réaction émotionnelle, impulsive, en fonction des circonstances. L'action traditionnelle est dictée par des habitudes, des coutumes, des croyances, par obéissance à des réflexes enracinés par une longue pratique⁶⁸. Pourtant l'économie s'est longtemps focalisée sur la seule action rationnelle en finalité, en négligeant les autres types d'action qui pourraient constituer autant de pistes à explorer. Elle les néglige pour deux raisons distinctes : l'action rationnelle en valeur et l'action traditionnelle, car elles placent le motif de l'action dans la société et vont donc à l'encontre de l'individualisme méthodologique ; l'action affective, en raison de la méfiance vis à vis des émotions aveuglantes, des passions destructrices – qui représenteraient un danger psychologique.

Cette dernière raison mérite quelques explications que l'on peut donner en s'appuyant sur les travaux d'A. O. Hirschman [1977/2001, p. 13-55]. Pour Platon, deux catégories fondamentales déterminent l'analyse du comportement des hommes : les appétits ou les passions d'une part, jugés destructeurs, et la raison jugée impuissante d'autre part. Vers la fin du XVI^e et le début du XVII^e siècles, apparaît une troisième catégorie pour échapper à cette dichotomie :

« L'insertion, entre les deux types traditionnels de motivation, d'un tiers terme, en l'occurrence l'intérêt, autorise ainsi un retour à l'espérance. L'intérêt est censé participer de ce qu'il y a de meilleur en chacun des deux types : on reconnaît en lui à la fois la passion de l'amour de soi ennoblie et maîtrisée par la raison, et la raison orientée et animée par l'amour de soi. Ainsi, l'hybride nouvellement découvert ne pâtit ni du pouvoir destructeur de la passion ni de l'impuissance de la

⁶⁸ L'action traditionnelle est donc routinière (cf. chapitre VI).

raison. Comment s'étonner, dans ces conditions, que la doctrine de l'intérêt soit accueillie, à l'époque, comme une véritable promesse de salut ! » [A. O. Hirschman, 1977/2001, p. 43-44].

Dès lors les trois grands péchés de l'homme déchu de la doctrine augustinienne – à savoir la convoitise de l'argent et des biens, la convoitise du pouvoir et la convoitise de la chair – sont séparés en deux entités distinctes. L'ambition, l'honneur et la gloire (caractéristiques de l'*ethos* médiéval de la chevalerie), l'amour du pouvoir et la concupiscence de la chair sont assimilés à des passions dangereuses, alors que la cupidité, l'avarice et l'appât du lucre sont érigés au rang de passions privilégiées en constituant des intérêts. Dans un sens politique, l'intérêt, pour Machiavel, est bien l'appréhension réfléchie des moyens permettant à chacun d'accroître son pouvoir, son influence et son patrimoine, le sens économique retenant essentiellement l'enrichissement matériel. L'intérêt passe alors par une rationalité en finalité (qui ne dédaigne pas les ruses pour parvenir à ses fins). L'intérêt est ainsi la passion compensatrice permettant de contenir, de neutraliser toutes les autres passions. L'avantage d'un monde gouverné par l'intérêt est la prévisibilité des comportements : le vice que constituait auparavant l'amour de l'argent est métamorphosé en vertu, du fait que son insatiabilité entraîne la constance des comportements.

P. Rosanvallon [1979/1999, p. 58-62] adopte une posture plus radicale qu'A. O. Hirschmann en considérant que l'idéologie économique véhiculée par A. Smith ne constitue pas en réalité un simple mécanisme d'équilibrage des passions, mais l'accession de la société toute entière à l'économique comme seul espace de réalisation de l'harmonie sociale. Avec A. Smith, la société civile serait une société de marché.

Pour revenir à la période actuelle, les individus, décideurs, sont censés prévoir les résultats de leurs actions, la tendance du marché, l'évolution des prix... alors même qu'ils sont dans l'incapacité de le faire. Cela signifie que leur rationalité est limitée [H. Simon, 1979], du fait même qu'ils sont incapables de prévoir entièrement les conséquences de leurs actes, qu'ils ne maximisent pas une utilité ou un profit, mais qu'ils se contentent d'atteindre un certain niveau de satisfaction (*satisficing*), car l'information est coûteuse et entachée d'incertitude, et que leurs capacités de calcul

sont limitées. Cette limitation découle de contraintes imposées aux individus, liées à la collecte et au traitement de l'information, à l'attention requise et au temps, en situation d'incertitude.

De manière plus générale, c'est la distinction économique entre les moyens et les fins propre à la logique utilitariste qui est à revoir, parce que les moyens et les fins sont étroitement liés, que les fins font en général l'objet d'un choix en fonction des moyens disponibles ou supposés tels. M. Blaug écrit ainsi à propos de cette distinction en politique publique – ce qui est valable aussi pour la firme – :

« [...] il y a certainement quelque chose qui ne va pas dans la politique puriste à la Robbins qui trace une distinction rigide entre les moyens et les fins de la politique publique : elle suppose que les décideurs choisissent d'abord leurs buts puis recherchent une politique qui permette de les atteindre. En pratique, tous les décideurs partent d'activités en cours et commencent progressivement à définir leurs objectifs à la lumière de leur expérience des politiques. En d'autres termes, les décideurs, ne cherchent pas à obtenir ce qu'ils veulent ; ils apprennent plutôt à vouloir ce qu'ils obtiennent. Les moyens et les fins sont indissolublement liés, et l'évaluation des décisions passées, ou l'avis technique sur des décisions futures cherche en vain une fonction de préférence sociale qui n'est pas là. » [M. Blaug, 1982/1994 ; p. 132].

Donc, la mise en avant de la rationalité et du calcul ou des choix à effectuer sépare de façon artificielle la décision (qui serait en quelque sorte instantanée ou alors effectuée dans un temps suspendu) de l'action (qui ne serait que la résultante, que l'application de la décision préalable).

Dans le même sens, L. Sfez [1974/1992] critique le schéma quotidien de la décision caractérisé par le *tripartisme de l'acte dit « rationnel »* : avec premièrement, la fragmentation de la décision par moments – préparation ou délibération, décision puis exécution –, deuxièmement, le moment privilégié et libre de la décision, et troisièmement, le peu d'intérêt consacré à l'exécution qui serait le reflet servile de la décision [L. Sfez, 1974/1992, p. 80]. Selon lui, la première caractéristique de ce schéma qui est la linéarité de la décision s'oppose à la vision systémique de celle-ci dans laquelle la délibération, la prise de décision et l'exécution sont fortement imbriquées ; la deuxième caractéristique, la mono-rationalité s'oppose à la multi-rationalité en raison de la multiplicité des avènements prospectifs (les individus

construisent et déconstruisent sans cesse des *scenarii* prospectifs) ; et la troisième caractéristique, la liberté monofinaliste fondée sur l'existence d'un sujet créateur s'oppose à la multi-finalité de l'action historique individuelle [L. Sfez, 1974/1992, p. 29]. La rationalité en jeu est plus une *rationalité procédurale* reposant sur des procédures de décision plus ou moins standardisées ou programmées [H. Simon, 1979].

Les pistes explorées marquent bien l'ambivalence du concept d'individu caractéristique des sciences économiques (en supposant qu'il en existe toutefois une perception unifiée). Il est, d'une part, un individu mû avant tout par ses intérêts, dégagé des liens personnels, maître de ses décisions, calculateur rationnel ; et il est, d'autre part, ravalé au rang de simple exécutant ou même de figurant dans une pièce dont les éléments sont écrits à l'avance (les choix possibles étant préétablis), contraint dans ses choix – où se situe la liberté de décision dans le dilemme du prisonnier ? Dans notre perspective, il est mû au contraire autant par ses intérêts que par ses passions, dépendant des autres, et limité dans sa rationalité.

Dans la firme – américaine ou européenne –, l'affirmation d'une rationalité calculatrice pousse à une distinction artificielle entre la décision d'une part et l'action d'autre part. Mais cette coupure est inscrite dans la division horizontale – la spécialisation des tâches – et la division verticale du travail taylorienne. La décision étant prise et assumée par un centre de décision, une direction, et l'action relevant par essence de la production, alors que l'organisation de travail et la prise de décision dans les firmes japonaises se caractériserait par une imbrication plus forte de la décision et de l'action à travers l'implication de tous, du collectif [B. Coriat, 1991].

Par un glissement de sens, cette dichotomie mène à une autre coupure : celle entre conception d'une part, et exécution d'autre part, et sur le plan de l'investissement à la distinction entre investissement immatériel – ou intangible – et matériel. L'avènement de la société de l'information et de la communication, l'accent mis sur les actifs immatériels dans les firmes de la « nouvelle économie » vient renforcer cette coupure théorique. Ainsi, la mesure de ces actifs immatériels devient un enjeu pour l'évaluation économique d'une firme. C. Marazzi [1994/1997] écrit à ce propos :

« Une caractéristique fondamentale des nouvelles techniques ou technologies, qui permet d'analyser les stratégies d'investissement et leurs effets sur le volume de l'emploi, est la perte progressive d'importance du capital fixe, des machines, dans la détermination de la valeur économique.

Personne désormais n'achète une action d'Apple Computer ou d'IBM, ou de toute autre entreprise en prenant en considération les biens matériels dont dispose la société. Ce qui compte ce ne sont pas les immeubles ou les machines de l'entreprise, mais les contacts et les potentialités de la structure de marketing, de sa force de vente, la capacité organisationnelle de sa direction et la force d'invention de son personnel. » [C. Marazzi, 1994/1997, p. 104].

La dernière phrase rappelle bien la dichotomie entre direction et personnel, mais surtout, les actifs tangibles, matériels semblent comme submergés, évincés par les actifs intangibles, immatériels. D'où les recherches en sciences économiques sur l'économie de la connaissance, sur l'économie des droits de propriété, sur l'évaluation des compétences par exemple, en relation avec l'émergence de la « nouvelle économie ». D'où la difficulté d'évaluation de la valeur des sociétés et les fluctuations boursières des cours des actions cotées⁶⁹.

Par ailleurs, la rationalité absolue mène assez facilement à l'assimilation de la firme à un décideur unique⁷⁰, puisque l'action ou la série des actions découlant de la décision, sont prévues *a priori*. Ce décideur unique est personnifié par l'entrepreneur capitaliste décrit par M. Weber [1905/1990] ou par l'entrepreneur-innovateur⁷¹ de J. A. Schumpeter [1912/1935]. Ce décideur unique est également personnifié par le capitaine d'industrie américain de l'Age doré, de la fin de la reconstruction après la guerre de sécession à la guerre contre l'Espagne de 1898, selon la légende du *self-made-man* sorti du ruisseau pour arriver au sommet – malgré la rareté du phénomène [J. Portes, 1991]. Mais l'idée de l'entrepreneur décideur unique provient de bien plus loin, avec l'origine du terme entreprise qui caractérise le chevalier entrepreneur de la société féodale qui s'engage dans l'action guerrière [H. Vérin, 1982, p. 24] (cf. section 1 de ce chapitre).

⁶⁹ Ceci dit, les mouvements spéculatifs sont loin d'être une nouveauté même s'il est possible que ces phénomènes soient accentués par les difficultés d'évaluation.

⁷⁰ Une telle perspective serait incomplète sans considérer le pouvoir dans l'entreprise, traité dans le chapitre IV.

⁷¹ Quoique ce dernier mette en œuvre de nouvelles combinaisons, qu'il ne se contente pas simplement de prendre la décision par exemple de fabriquer un nouveau produit ou d'utiliser une nouvelle source de matière première, et qu'il puisse en théorie se situer à tous les échelons de la firme.

Sans vouloir développer plus avant ici, signalons simplement que certaines approches récentes comme celles de M. Casson [1998] se situent dans cette lignée. Celui-ci propose de construire une théorie de la firme autour de la personnalité de l'entrepreneur en faisant remonter la théorie de l'*entrepreneurship* à R. Cantillon et J.-B. Say. L'entrepreneur serait un agent spécialisé dans l'exercice de jugements reposant sur la confiance en soi, les agents manquant de confiance dans leur propre capacité de jugement pouvant déléguer la prise de décision à l'entrepreneur – il s'agit des actionnaires [M. Casson, 1987, p. 151]. M. Casson justifie cette démarche par le rôle de processeur d'information (*processing information*) et en particulier de synthétiseur d'information (*synthesising information*) rempli par l'entrepreneur, fortement lié aux compétences foncières de la firme. Différentes manières de synthétiser l'information mèneraient à des formes différentes d'évolution des firmes : croissance naturelle (*organic growth*), fusion et acquisition, diversification, *joint venture*, etc.

A cette vision de l'individu indépendant, mû par ses seuls intérêts découlant de préférences données – ayant un comportement égoïste ou même opportuniste⁷² –, qui rappelons-le conditionne en grande partie celle de la firme, on se propose de substituer celle d'un individu ayant des comportements variables, dont les objectifs et les préférences seraient changeants et dépendant en partie des ressources, notamment en raison de ses interactions avec les autres individus et objets. Fondamentalement, les caractéristiques des goûts (qui conditionneraient les préférences) retenues par les théories normatives des choix (qui prescrivent les comportements optimaux), sont démenties par la plupart des observations faites sur les comportements de choix⁷³ : les goûts ne sont pas *absolus* car ils ne sont pas

⁷² Rappelons ici la distinction entre l'égoïsme censé caractériser l'individu mû par ses seuls intérêts personnels – qui n'est pas l'individu smithien mais qui a souvent, par simplification abusive, été assimilé à l'individu smithien dans la littérature – et l'opportunisme, qui caractérise l'attitude de quelqu'un qui saisit les occasions favorables, qui règle sa conduite selon les circonstances du moment pour toujours favoriser ses intérêts. Si l'égoïsme peut servir à qualifier les agents économiques de la théorie néoclassique dans le modèle de concurrence parfaite, en tant que sujets indépendants – malgré les réserves qu'il faudrait apporter – l'opportunisme s'inscrit davantage dans une théorie des marchés imparfaits marqués par des asymétries d'information permettant aux agents de profiter de leur surcroît d'information pour tirer avantage de situations particulières.

⁷³ Voir notamment les enseignements de l'économie expérimentale aboutissant à la remise en question de l'hypothèse d'invariance des préférences [M. Willinger, 1992] évoqués dans la section 3 du chapitre I.

toujours en cohérence avec les règles morales ; ils ne sont pas *pertinents* car les décisions ne sont pas toujours conformes aux préférences ; pas *cohérents*, car pas toujours compatibles entre eux et en évolution dans le temps de manière pas forcément prévisible ; pas *précis*, ce qui rend difficile l'évaluation de la satisfaction ; et surtout pas *exogènes*, car les actions et leurs conséquences influent sur les goûts [J. G. March, 1978/1991 ; p. 144-145].

Les émotions sont aussi un moteur de l'action à prendre en ligne de compte en situation d'incertitude. Pendant longtemps a prédominé l'idée que les réactions émotionnelles et la faculté de raisonnement étaient indépendantes. L'intelligence objective se devait de garder les émotions – subjectives – à distance (tête froide par rapport à émotions chaude) :

« L'intellect, d'après son pur concept, est absolument dépourvu de caractère, non pas dans le sens où manquerait une qualité proprement nécessaire, mais parce qu'il est situé tout à fait au-delà de cette partialité opératrice des choix, qui constitue le caractère. » [G. Simmel, 1900/1999, p. 549].

La séparation est donc constitutive de l'avènement de la raison avec pour contrepartie la difficulté de choisir dans la pratique⁷⁴. Contrairement à cette idée de l'indépendance entre affectivité et raisonnement, A. R. Damasio [1995/2001] fait le constat d'une liaison étroite entre les deux à partir de l'observation des nombreuses erreurs de raisonnement commises dans la vie courante par un patient dont les connaissances, les capacités d'attention et de mémoire étaient intactes mais dans l'incapacité d'exprimer et de ressentir la moindre émotion⁷⁵. Les émotions, sans nier leur caractère potentiellement perturbateur, seraient indispensables à la mise en

⁷⁴ Poursuivons la citation :

« Visiblement, c'est justement la même absence de caractère que présente l'argent. De même qu'il est en soi et pour soi le reflet mécanique des rapports de valeur entre les choses et se présente uniformément à toutes les parties, de même à l'intérieur des activités financières toutes les personnes sont d'égale valeur, non pas que chacune ait de la valeur, mais parce qu'aucune n'en a, l'argent étant le seul à en avoir. » [G. Simmel, 1900/1999, p. 549].

Ainsi, paradoxalement, la valeur de chacun n'est plus exprimée qu'à travers la quantité d'argent qu'il détient ou qu'il manipule, en même temps que les rapports entre les êtres atteignent une sorte d'égalité fictive et d'impersonnalité.

⁷⁵ Cette première observation a été corroborée par deux décennies de travaux expérimentaux et d'observations cliniques sur un grand nombre de patients atteints de troubles neurologiques [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 8].

œuvre des comportements rationnels notamment quand il s'agit de formuler un jugement moral ou de faire des projets pour l'avenir :

« [...] la faculté de raisonnement n'est pas aussi pure que la plupart d'entre nous le croit ou le voudrait ; les émotions ne sont pas du tout des éléments perturbateurs pénétrant de façon inopportune dans la tour d'ivoire de la raison : autrement dit, il est probable que la capacité d'exprimer et ressentir des émotions fasse partie des rouages de la raison pour le pire *et* pour le meilleur. La faculté de raisonner s'est probablement développée au cours de l'évolution (et se met en place chez un individu donné) sous l'égide de ces mécanismes de régulation biologique qui se traduisent notamment par la capacité d'exprimer et de ressentir des émotions. » [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 8].

Le premier cas ayant attiré l'attention sur ce phénomène est celui de Phineas Gage [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 21-58], chef d'équipe dans les travaux de construction des voies ferrées en Nouvelle-Angleterre et spécialiste du bourrage des mines. En septembre 1848, il eut le crâne transpercé par sa barre de fer lors d'une explosion soudaine. La lésion occasionnée, si elle ne lui fut pas fatale immédiatement, aboutit à une transformation impressionnante de son caractère : alors que ni les fonctions intellectuelles fondamentales, ni le langage ne semblaient compromis, le respect des conventions sociales et des règles morales avait disparu, mais surtout, Phineas Gage était devenu incapable d'anticiper l'avenir et de former des plans d'action en fonction d'un environnement social complexe. Il souffrait d'une dissociation de la personnalité. Plus récemment, l'examen du patient Elliot souffrant de troubles similaires⁷⁶ a montré que s'il réussissait parfaitement les tests neuropsychologiques habituels⁷⁷, sa capacité de raisonnement *a priori* intacte, était systématiquement mise en difficulté dans la vie réelle, quand il s'agissait de prendre des décisions liées à des questions personnelles ou sociales. En effet, dans la vie réelle, Elliot était incapable de faire le choix approprié ou tout simplement de prendre une décision. Pourtant son savoir social était intact puisque, lors des tests de laboratoire, il résolvait très bien les dilemmes éthiques ou les questions de placements financiers qui lui étaient posées. Mais, le caractère continuellement évolutif et imprédictible des situations rencontrées dans la vie réelle n'était pas

⁷⁶ Dans les deux cas, la lésion affectait la région ventro-médiane du lobe frontal, dont il a été montré qu'elle jouait, à côté d'autres régions, un rôle capital dans les processus de décision, mais Elliot avait souffert d'une tumeur cérébrale dont il avait subi l'ablation [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 56].

⁷⁷ Pour fournir un exemple, il faisait de bonnes estimations à partir de connaissances incomplètes – comme estimer le nombre de girafes à New York [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 70].

présent dans les situations évoquées par les tests de laboratoire. Or, la seule curiosité de son comportement était l'absence manifeste d'émotions, entraînant des résultats désastreux dans ses décisions du fait de l'incapacité à tirer la leçon de ses erreurs⁷⁸. En définitive, il était devenu incapable de se couler dans les perspectives globales d'un travail donné et consacrait beaucoup trop d'efforts aux aspects secondaires de ce dernier⁷⁹. D'où l'idée que :

« L'affaiblissement de la capacité de réagir émotionnellement peut également être à la source de comportements irrationnels. » [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 84].

Pour inverser la perspective, les émotions seraient indispensables à une prise de décision efficace dans un contexte social. Redéfinir la rationalité en référence à la raison pratique impliquerait alors de tenir compte de la fonction des émotions.

Dans la période récente, les approches économiques comme celle de J. Elster [1998] tentent justement de renouer avec la prise en compte des émotions dans le processus de décision individuel : des émotions telles que la culpabilité, la honte, l'envie, l'amour, le désir de vengeance, le mépris ou la haine sont traduites en termes de coûts ou d'avantages psychologiques entrant dans la fonction d'utilité de l'individu au même titre que les intérêts. Ou alors ces émotions sont purement et simplement assimilées à des intérêts entendus dans un sens très large. Les passions et les émotions traduites sous la forme de préférences font donc à la limite partie de la fonction d'utilité du consommateur, et pourraient aussi faire partie de la fonction du producteur.

Parmi la multiplicité des sensations éprouvées, l'individu rencontre aussi des déceptions jouant un rôle essentiel dans la modification de ses objectifs [A. O.

⁷⁸ Lui qui était auparavant marié et employé dans une entreprise réalisant des affaires commerciales, collectionnait maintenant des objets parfois trouvés dans les ordures, s'était lancé dans des spéculations financières désastreuses l'ayant conduit à la faillite et avait divorcé [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 62-63].

⁷⁹ Il éprouvait manifestement des difficultés à définir le cadre de son action de manière pertinente. Il était capable de passer d'une opération de classement urgente portant sur le dossier d'un client à la lecture attentive d'un document qui lui prenait des heures, perdant de vue son objectif initial. Cette notion de cadre sera développée au chapitre suivant.

Hirschman, 1982/1983] ⁸⁰. Il ne peut prévoir l'ensemble des conséquences de ses actes à tous moments, et a tendance à réviser ses objectifs et ses goûts en fonction de ses expériences, selon un processus séquentiel⁸¹, alors que l'approche utilitariste des comportements humains avait mis l'accent sur la recherche de la satisfaction la plus grande possible, et l'approche rationnelle optimisatrice avait défini la satisfaction optimale individuelle pour chaque situation, au point d'occulter en partie l'importance de la déception⁸² comme moteur des comportements humains. Au lieu de considérer que les préférences relèvent de la psychologie et de la subjectivité individuelle et sont données aux économistes, A. O. Hirschman s'est attaché aux questions du pourquoi et du comment des changements de préférences des consommateurs : selon lui, la recherche de satisfaction engendre une déception souvent interprétée *a posteriori* comme une erreur par rapport à la satisfaction souhaitée. Il réinterprète notamment le dicton « l'erreur est humaine » en soulignant que commettre des erreurs est une faculté appartenant aux êtres humains [A. O. Hirschman, 1982/1983 ; p. 45-46]. Pour lui, la recherche de satisfaction (qu'il ne nie pas, au contraire) engendre l'expérience de la déception (liée au constat de l'erreur) qui constitue alors, tout autant que la recherche de satisfaction, un moteur des actions humaines⁸³. L'erreur et la déception, connotées négativement, deviennent une source

⁸⁰ A. O. Hirschman [1982/1983] : « De la déception », chapitre I de l'ouvrage *Bonheur privé, action publique*.

⁸¹ La déception serait ainsi à l'origine d'un processus d'apprentissage : les actions se fondant sur des anticipations, et les déceptions signalant des erreurs amenant la révision des anticipations, des objectifs et même des goûts.

⁸² En fait, A. O. Hirschman [1977/2001, p. 54] considère que seul l'argent ne fait pas l'objet de déception (il échappe à la loi de l'utilité marginale décroissante) à condition qu'il devienne une fin en soi. Il s'appuie sur la réflexion de G. Simmel [1900/1999] sur l'argent :

« Chez l'homme, nous dit-il, l'accomplissement du désir présuppose normalement une connaissance intime de la chose ou de la sensation désirée sous tous ses aspects. De cette familiarité découle la fameuse discordance entre désir et accomplissement, laquelle se traduit le plus souvent par un sentiment de déception. A cette règle, il existe une seule exception : satisfaire le désir d'une quelconque somme d'argent ne s'accompagne d'aucune déception à condition que l'argent ne soit pas destiné à la dépense et que son accumulation devienne une fin en soi. En effet, « en tant que chose absolument dépourvue de qualité, il [l'argent] ne peut pas même apporter ce que recèle le plus pauvre objet – de quoi surprendre et de quoi décevoir ». » [A. O. Hirschman, 1977/2001, p. 54].

Par conséquent, l'approche utilitariste, en négligeant la déception comme moteur des actions humaines, fait comme si toutes les choses étaient accumulées à la manière de l'argent (devenant une fin en soi). Cela relève d'un raccourci : si la valeur de toutes les choses peut être exprimée en équivalent monétaire (donc à l'exclusion de toutes les choses dont la valeur ne peut s'exprimer en unités monétaires) alors ces choses peuvent être assimilées à leur équivalent monétaire et traitées comme telles.

⁸³ A. O. Hirschman [1982/1983, p. 28] :

« Et la propension à être déçu pouvait être considérée comme un travers de la nature humaine, travers regrettable et pervers qui n'aurait aucune raison d'être si seulement l'homme s'apparentait davantage à un « acteur rationnel ». Supposé que leurs besoins fondamentaux soient pris en charge et que leur

de l'action, autrement dit, l'insatisfaction est le fondement de l'action, ce qui cadre avec une approche utilitariste si l'on considère que l'action provient d'une situation sous-optimale de bien-être, à condition de ne pas envisager que la déception puisse jamais être éliminée ou surmontée. Dans un modèle cybernétique, la satisfaction constitue un *feed-back* positif, alors que la déception constitue un *feed-back* négatif, les deux venant modifier les actions ultérieures. La prise en compte de la déception permet une approche dynamique des comportements économiques en mettant en évidence la source des changements de préférences. Il s'agit en fait d'affirmer que la rationalité de l'individu est limitée, en abandonnant la référence à la rationalité absolue, à la fois comme impossibilité et comme illusion – éventuellement néfaste.

Conclusion

La représentation de la firme adoptée par la suite sera celle d'une firme-système dont les éléments sont des individus, des groupes et des objets, rassemblés sous l'appellation d'*actants*⁸⁴ par B. Latour [1994]⁸⁵. L'action et la décision qui rendent compte de la dynamique de la firme dans son environnement reposent sur une forme de *rationalité limitée* des acteurs en présence, forme appelée à être précisée dans les développements ultérieurs.

De plus, s'il a le plus souvent été question de rationalité individuelle dans ce chapitre, il se trouve qu'une grande partie des précisions apportées sont généralisables à une forme de rationalité collective, portée par un groupe. Mais, étant donné l'individualisme méthodologique prégnant dans les sciences économiques, il

bien-être, mesuré en termes de consommation et de loisirs, aille croissant, les gens devraient s'estimer toujours mieux lotis – et si tel n'est pas le cas, tant pis pour eux : l'économiste jugera qu'ils le sont ! ». La « propension à être déçu », ou le caractère « insatiable » de la nature humaine ne se réfère pas ici à la nature humaine dans l'absolu, mais à un état de la nature humaine caractéristique d'une certaine phase (capitaliste) de la civilisation occidentale.

⁸⁴ Cette notion d'*actant* sera développée plus largement dans le chapitre II à propos de la délimitation des interactions.

⁸⁵ Dans un contexte différent, B. Latour mène une réflexion en philosophie, sociologie, et anthropologie des sciences sur l'élaboration sociale des connaissances scientifiques et sur les liens

est plus prudent d'examiner le passage du niveau individuel au niveau collectif englobant avant d'introduire le concept de rationalité collective ou même organisationnelle. Ce qui sera fait dans le prochain chapitre à partir de la confrontation des individus à travers leurs interactions. Affirmer ainsi leur interdépendance au sein de la firme et de la société en général aura une incidence sur leur comportement, ne serait-ce qu'à travers les phénomènes d'imitation.

Après cet ensemble de précisions terminologiques et théoriques d'ordre général qui vont constituer à la fois le langage de base et le substrat sur lequel sera articulée la description de la firme comme un système de cognition, les relations entre les éléments du système – les interactions – peuvent maintenant être abordées. En effet, une fois posée la rationalité limitée, avec l'abandon de la rationalité substantielle, c'est l'ensemble des comportements qui redeviennent largement imprévisibles. Il convient alors de se pencher plus précisément sur les interactions entre les individus pour comprendre et expliquer leurs comportements.

Chapitre II : Interactions et cadrage

Dans la mesure où il s'agit d'explicitier les éléments du système cognitif, en déplaçant l'attention des individus vers les interactions par une focalisation sur les situations d'interaction, il est important de situer cette réflexion par rapport à un cadre plus général, celui de la Théorie de l'Equilibre Général. Nous montrerons la manière dont les relations entre les individus y sont envisagées, à travers la lecture critique de la Théorie de l'Equilibre Général walrasienne que mène J. Sapir [2000]. Celui-ci part d'une critique de la notion d'économie de marché qui règle trop rapidement la question de la coordination des actions :

« La notion d'*économie décentralisée* est à préférer à celle, trop floue et mystificatrice, d'économie de marché, définitivement marquée par les apories de la théorie néoclassique. En mettant en avant la décentralisation, on n'insiste que sur un point, mais fondamental, c'est l'absence de solution *ex ante* au problème de la coordination. » [J. Sapir, 2000, p. 22].

La perspective qu'il adopte est la suivante : considérer l'économie d'emblée comme décentralisée rend possible de penser l'incertitude, non comme une scorie induite par l'imperfection momentanée des marchés, mais comme point central de l'économie, ce que refuse, logiquement, un économiste qui reste fidèle au cadre walrasien [R. Lucas, 1981, p. 224 ; cité par J. Sapir, 2000 ; p. 22-23].

Selon J. Sapir, la prise en compte de l'incertitude implique de rompre avec la vision de l'agent économique réduit à un simple automate optimisateur. Il propose dès lors de remplacer le terme d'*économie de marché*, en référence à la Théorie de l'Equilibre Général, dans laquelle les agents économiques réagissent à leur environnement selon le modèle signal-réaction, par celui d'*économie décentralisée* dans laquelle les firmes et les autres organisations jouent un rôle clé. L'économie décentralisée est caractérisée par les relations entre des acteurs économiques réels dont la connaissance est imparfaite ou dont la capacité à calculer, à optimiser, est limitée. Ces acteurs ne sont pas isolés et indépendants, mais reliés sous forme de firmes, de réseaux et d'organisations en général. Les évaluations et les calculs

auxquels se livrent les acteurs sont alors autant de paris sur l'avenir liés aux perceptions individuelles et collectives. Ainsi, l'économie décentralisée implique l'étude des formes intermédiaires entre l'individu sur le plan microéconomique et l'économie ou la société sur le plan macroéconomique ou macrosocial.

En nous situant dans cette perspective, nous cherchons maintenant à mieux définir les relations entre les acteurs, individuels ou collectifs pour aboutir à une précision, voire à une transformation du type de rationalité défini à la fin du chapitre I. La première section, intitulée *De l'individu à l'interaction*, insiste sur l'importance des interactions dans notre perspective, alors même que l'accent est le plus souvent mis sur l'indépendance des individus. Elle passe en revue les différentes postures méthodologiques, allant de l'individualisme strict au holisme déterministe, pour préciser notre posture particulière. La deuxième, intitulée *L'interaction, origine et caractérisation*, part du concept d'interaction physique pour aboutir à celui d'interaction sociale et préciser en quoi consiste l'interaction cognitive. La troisième section, intitulée *Le cadrage, opération de délimitation*, montre comment l'individu ou le système réalise une délimitation de l'interaction en lui fixant un cadre de référence. La diversité des cadrages possibles vient alors éclairer et expliquer la diversité des logiques comportementales.

Section 1 : De l'individu à l'interaction

Dans les systèmes humains, les individus et les objets sont reliés entre eux par des interactions, qui sont les relations nouées de manière volontaire ou fortuite, quotidienne ou épisodique. Mais, de par la volonté de considérer avant tout les individus et les agents économiques comme libres et indépendants, leurs relations sont restées longtemps dans l'ombre, ou ont été abordées de manière très particulière comme des relations complètement impersonnelles et très ponctuelles, lors de l'échange principalement.

Le premier paragraphe de cette section, intitulé *Le dépassement de la coupure entre individualisme et holisme*, montre comment, pour pouvoir appréhender l'organisation dans sa complexité, il faut entrer dans la « boîte noire », comprendre sa « magie » sans y voir une collection d'individus juxtaposés ou d'emblée coordonnés. Le deuxième, intitulé *La microéconomie cognitive et institutionnelle*, s'intéresse justement à une des approches permettant le dépassement de cette coupure. Le troisième paragraphe, intitulé *L'interaction structurante et structurée*, considère l'interaction comme produisant de la structuration et étant elle-même structurée, la structuration – dans une perspective constructiviste – étant précisément abordée dans le chapitre suivant.

1.1. Le dépassement de la coupure entre individualisme et holisme

Pour éviter la coupure artificielle entre individuel et collectif, pour dépasser l'opposition entre individualisme méthodologique et holisme déterministe, il est possible de recentrer l'étude sur l'*interaction* plutôt que sur l'individu, sachant que les individus membres de la firme entrent en interaction au sein de celle-ci. La théorie microéconomique a longtemps eu tendance à négliger ces interactions, étant donnée l'hypothèse d'atomicité des agents économiques. Selon cette hypothèse en

effet, les choix d'un agent économique découlent de ses préférences subjectives et ne sont pas susceptibles d'influencer le comportement et les choix des autres agents économiques, car si tel était le cas, cet agent disposerait d'un pouvoir sur le marché ne permettant plus de garantir l'efficacité des mécanismes du marché en situation de concurrence. La théorie microéconomique a ainsi longtemps nié l'interaction possible entre deux ou plusieurs individus, sauf en ce qui concerne l'échange se déroulant de façon instantanée, et sans que cet échange en induise nécessairement d'autres par la suite puisqu'il est indifférent au consommateur d'échanger avec l'un ou l'autre des producteurs. Il en va naturellement de même pour le producteur, dès lors que le produit est homogène. Il est vrai cependant que la prise en compte d'effets externes ou d'externalités⁸⁶ peut redonner une certaine importance à l'interaction, mais ceci sans jamais la placer au cœur d'un processus : le terme même d'effet externe caractérise un effet indirect cantonnant l'interaction à la perception de ses résultats, sans envisager l'interaction par elle-même.

Mais revenons sur les caractérisations de l'individualisme et du holisme méthodologiques afin de montrer la nécessité de leur dépassement. A. Degenne et M. Forsé [1994] formalisent et résument bien l'opposition traditionnelle entre les deux :

« Tout le monde est à peu près d'accord pour penser que les individus agissent en vue d'atteindre des objectifs et que pour ce faire ils choisissent entre différentes alternatives en fonction de leurs intérêts, mais l'individualisme méthodologique part de la détermination de ces intérêts individuels pour recomposer par effet émergent la structure, alors que le holisme pense que cette tâche est tout à fait secondaire puisque les structures s'imposent aux individus. » [1994, p. 5-17].

L'individualisme affirme la primauté de l'individu sur le tout alors que le holisme adopte la posture inverse. Mais A. Degenne et M. Forsé ne s'arrêtent pas à ce constat puisqu'ils subdivisent individualisme et holisme. Le holisme se subdiviserait en *déterminisme fort* et *déterminisme faible*⁸⁷. Le *déterminisme fort* se traduit par la

⁸⁶ Le concept d'externalité trouve son origine dans les travaux pionniers de H. Sidgwick [1887], A. Marshall [1890] et A. C. Pigou [1920] qui ont débouché sur la théorie des externalités technologiques statiques. L'externalité constitue un effet indirect car affectant un autre agent que celui qui est à l'origine de l'activité économique et n'étant pas pris en compte par le système de prix [J.J. Laffont, 1987, p. 265].

⁸⁷ Selon A. Degenne et M. Forsé [1994, p. 10] le déterminisme fort serait résumé schématiquement par les trois propositions suivantes :

a) la structure prime l'individu ;

négarion de la liberté de l'agent économique, alors que le *déterminisme faible* laisse un certain degré de liberté à ce dernier. L'individualisme lui, est subdivisé en *individualisme atomistique* ou *intentionnel* et en *individualisme* ou *interactionnisme structural*⁸⁸ ce dernier étant appelé aussi théorie moderne du choix rationnel.

L'*individualisme atomistique* fait des individus des êtres autonomes et entièrement libres de leurs choix. L'*interactionnisme structural* évite à la fois d'enfermer les individus dans des structures figées dont on aurait oublié qu'elles sont le produit de l'histoire, et de considérer les individus comme séparés, isolés de toute influence sociale (tels des Robinsons). Cet *interactionnisme structural* serait le paradigme de la science économique moderne, en référence à une rationalité relative plutôt qu'absolue. Il se situerait toujours dans une perspective utilitariste dans le sens où les objectifs que les individus cherchent à atteindre sont fixés par eux seuls, donc selon une utilité subjective et non pas objective. L'adoption d'une utilité objective – définie de manière absolue et équivalente pour tous les individus – pourrait passer par une forme de consensus, d'arbitrage ou d'autorité qui pourrait elle-même provenir d'une entité extérieure comme la « nature » ou une « divinité ». Il s'agirait alors d'une utilité objective définie comme accord de subjectivités. Et les préférences porteraient tant sur des biens que sur des relations sociales (sur tout ce qui est

-
- b) elle ne se réduit pas à la somme des actions individuelles ;
 - c) elle exerce une contrainte absolue sur ces actions.

Le déterminisme faible, lui, [A. Degenne et M. Forsé, 1994, p. 11] serait résumé schématiquement par les deux propositions suivantes :

- a) la structure ne se réduit pas à une somme d'actions individuelles ;
- b) elle exerce une contrainte mais seulement formelle, qui laisse l'individu libre de ses actes bien que, compte tenu de cette contrainte, tout ne lui soit pas possible.

⁸⁸ L'individualisme atomistique ou intentionnel n'est pas traduit sous la forme de propositions par A. Degenne et M. Forsé [1994, p. 12], mais il pourrait l'être par les deux propositions suivantes :

- a) les individus agissent de manière à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés en fonction de leurs préférences, et ce indépendamment les uns des autres.
- b) La composition des actions individuelles aboutit à des effets émergents pouvant ne pas être compatibles avec la réalisation des intérêts particuliers.

L'individualisme ou interactionnisme structural [A. Degenne et M. Forsé, 1994, p. 13-14] pourrait, lui, être schématiquement résumé par les trois propositions suivantes :

- a) les individus agissent de façon à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés en fonction de leurs préférences.
- b) Des contraintes interfèrent sur les actions en influençant les probabilités que certains objectifs puissent être atteints ; les contraintes sont institutionnelles ou structurales.
- c) Compte tenu de ces contraintes, les individus choisissent les actions qui leur permettent de se rapprocher le plus possible de leurs préférences et donc des fins qu'ils poursuivent.

La proposition b) place cet interactionnisme structural dans un monde probabilisable, puisqu'il est explicitement fait référence à des probabilités portant sur la possibilité d'atteindre certains objectifs, en considérant la correspondance entre les préférences et les objectifs.

susceptible de rareté), donc par exemple sur le pouvoir ou sur le prestige. Il s'agit ainsi d'un concept d'utilité englobant. Ce concept d'utilité prête donc facilement le flanc à la critique, puisqu'il est apte à décrire n'importe quel comportement⁸⁹. Il permet à la « science économique moderne », sans remettre en cause ses fondements, d'étendre son champ d'investigation à l'ensemble des phénomènes sociaux, tout en en gommant la spécificité.

Une posture nouvelle un peu différente de *l'interactionnisme structural* a été formalisée dans le cadre de l'économie des conventions. Elle est appelée *l'individualisme méthodologique renouvelé* [O. Biencourt, C. Chaserant et A. Rebérioux, 2001, p. 199]. Elle adopte les hypothèses d'un univers radicalement incertain et *a priori* non coopératif, en considérant que la coopération entre les individus ne peut résulter de contrats – caractérisés par leur intentionnalité – ni de contraintes – qui seraient caractérisées par leur inintentionnalité –, d'où l'idée d'une intentionnalité intermédiaire. Les règles constitutives des conventions sont élaborées par les individus – d'où la référence maintenue à l'individualisme méthodologique – mais elles s'imposent ensuite à eux⁹⁰. La stabilisation des règles entraînerait une forme d'opacité du social, du fait de la méconnaissance de l'origine précise des règles par un phénomène d'oubli des conditions particulières ayant vu naître ces règles. Les règles auraient par conséquent un caractère arbitraire avec pour conséquence la difficulté à en évaluer l'optimalité et l'apparition de l'idée que d'autres règles seraient également valables.

L'exposé des différentes postures méthodologiques amène maintenant à nous positionner par rapport à elles. L'interactionnisme structural est la posture qui cadrerait *a priori* le mieux avec notre perspective. Pourtant, l'existence d'objectifs fixés à l'avance en fonction de préférences exogènes, et la prise en compte des institutions et des structures comme contraintes, nous éloignent de cette posture.

⁸⁹ En ce sens, la proposition « Le comportement d'un individu répond à une logique utilitariste » ou plus simplement « le comportement d'un individu s'explique par ce qu'il considère comme utile » n'est pas réfutable au sens poppérien [K. Popper, 1962]. En effet, un don ou une expression artistique peuvent encore être interprétés selon la logique utilitariste : un don appelle un contre-don ou entraîne un sentiment de satisfaction voire de supériorité, une expression artistique traduit une volonté de reconnaissance et entraîne aussi un sentiment de satisfaction face à l'œuvre réalisée. Rappelons également que cette conception de l'utilité s'oppose à celle de J. S. Mill qui recherchait l'utilité collective.

L'individualisme méthodologique renouvelé a l'avantage d'envisager d'emblée les rapports entre les niveaux microéconomique et macroéconomique ainsi que l'évolution des règles, en se situant dans une perspective interactionniste, mais l'hypothèse d'un univers non coopératif est restrictive dans notre perspective. Voyons donc comment il est possible de prendre en compte les phénomènes cognitifs et les structures produites par ces phénomènes cognitifs.

1.2. La microéconomie cognitive et institutionnelle

Pour dépasser le dualisme entre l'individualisme et le holisme, entre la théorie du choix rationnel et la théorie des normes dictant entièrement le comportement individuel, B. Reynaud propose un nouvel axe de recherche – portant le nom de « microéconomie cognitive et institutionnelle » – consacré à « l'étude des phénomènes de coordination et d'interaction qui permettent la constitution des collectifs » en s'attachant tout particulièrement à l'exploration des figures du collectif à l'origine de la constitution de savoirs collectifs [B. Reynaud, 1997, p. 9-12].

Pris de manière plus large, ce nouvel axe de recherche est à même de rassembler un certain nombre de courants hétérodoxes qui adoptent une philosophie « institutionnaliste » de l'économie [O. Favereau, 2001, p. 7] – l'approche des coûts de transaction, la théorie de la régulation, le néo-institutionnalisme, l'économie des conventions, l'évolutionnisme, la socio-économie. Selon O. Favereau, deux postulats de méthode rassemblent ces courants. La première concerne la reconnaissance des institutions :

« D'une part, les institutions sont décisives pour comprendre les différences, spatiales ou historiques, entre les trajectoires économiques [A1]. » [O. Favereau, 2001, p. 7].

⁹⁰ Sur ce point particulier, cf. chapitre III, avec le processus de structuration défini par A. Giddens.

Et la seconde concerne des considérations de méthode à proprement parler :

« D'autre part, une épistémologie « réaliste » et une méthodologie de la « compréhension » sont nécessaires pour rendre compte de la logique des institutions [A2]. » [O. Favereau, 2001, p. 7].

O. Favereau ajoute en note que le réalisme exige des hypothèses vraisemblables et pas seulement des prédictions correctes à partir d'hypothèses simplificatrices. La compréhension caractérise les sciences humaines qui opèrent sur des matériaux « signifiants » alors que les sciences de la nature visent l'explication par déduction logique à partir de « lois universelles » et de « conditions initiales »⁹¹. Ces précisions appellent deux remarques. D'une part, l'idée que les sciences humaines opéreraient sur des matériaux « signifiants » contrairement aux sciences de la nature, rappelle la distinction effectuée par G. Bateson entre *monde de la forme* et *monde de la substance*⁹². D'autre part, la vraisemblance des hypothèses est également de mise dans une grande partie des recherches et des résultats portant sur les sciences de la nature.

L'opposition qu'il s'agit de dépasser – entre holisme d'un côté, et individualisme de l'autre – est justement examinée de façon critique par deux théoriciens de l'action partant d'une approche positive de la réalité sociale et économique, qui sont M. Granovetter [1985], d'une part, et P. Bourdieu [1972], d'autre part.

De fait, cette opposition renvoie respectivement aux conceptions sur-socialisée et sous-socialisée de l'action humaine, telles que les conçoit M. Granovetter [1985]. La conception sur-socialisée de l'action humaine insiste sur l'« intériorisation » ou l'« enracinement » (*embeddedness*) des comportements laissant peu de place à la liberté individuelle, alors que la conception sous-socialisée caractérise l'individualisme atomistique de la science économique, qui limite les relations sociales à l'échange, un échange impersonnel. Du simple fait de l'hypothèse

⁹¹ « Les sciences humaines ne cherchent pas à expliquer (*Erklären*) le comportement en le subsumant sous des lois générales, mais à comprendre (*Verstehen*) par interprétation le sens qu'a voulu donner l'acteur à son action. La compréhension est le résultat d'une interprétation réussie du sens de l'action. » [F. Vandenberghe, 2001, p. 119].

⁹² Pour plus de précisions, cf. le troisième paragraphe de la section qui suit.

d'atomicité des agents économiques, les relations sociales sont envisagées comme des entraves aux marchés concurrentiels.

M. Granovetter [1985] écrit bien que sur- et sous-socialisation sont deux écueils à éviter dans l'étude de l'action humaine :

« Une analyse fructueuse de l'action humaine exige que nous évitions l'atomisation implicite des conceptions théoriques extrêmes de la sous- et sur-socialisation. Les acteurs ne se comportent pas et ne décident pas comme des atomes à l'extérieur d'un contexte social, ils n'adhèrent pas servilement à un scénario écrit pour eux en croisant des catégories sociales particulières qu'ils peuvent occuper. Leurs tentatives d'action intentionnelle s'insèrent en fait dans des systèmes réels et concrets de relations sociales. » [M. Granovetter, 1985].

En cela, M. Granovetter critique aussi les théories désincarnées, en proposant d'étudier des systèmes réels et concrets de relations sociales.

P. Bourdieu [1972] se situe aussi entre l'individualisme et le holisme lorsqu'il définit le concept d'*habitus* qu'il reprend des scolastiques. Les structures sociales produisent des :

« [...] *habitus*, systèmes de *dispositions* durables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est à dire en tant que principe de génération et de structuration de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, objectivement adaptées à leur but sans s'opposer la visée consciente des fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre et, tout en étant cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. » [P. Bourdieu, 1972, p. 174-175].

L'*habitus* rend compte des préférences des individus, en même temps qu'il permet de rapprocher par leurs comportements les personnes qui ont un *habitus* proche, sans jamais dénier aux individus leur capacité d'action propre. Les *habitus* sont différenciés selon les individus et les classes sociales et ils servent aussi à différencier les individus et les classes entre eux : ils sont des « principes générateurs de pratiques distinctes et distinctives » et en même temps des « principes de classement », et « des goûts différents » [P. Bourdieu, 1994, p. 23]. L'*habitus* consiste en « structures incorporées », il est le produit de la socialisation et des

expériences, et contraint, ou plutôt structure la perception et l'action. P. Bourdieu écrit notamment :

« L'*habitus* remplit une fonction que, dans une autre philosophie, on confie à la conscience transcendante : c'est un corps socialisé, un corps structuré, un corps qui s'est incorporé les structures immanentes d'un monde ou d'un secteur particulier de ce monde, d'un champ, et qui structure la perception de ce monde et aussi l'action dans ce monde. » [P. Bourdieu, 1994 ; p. 155-156].

L'*habitus* est une structure mentale susceptible d'évolution, à travers laquelle est saisi le monde environnant. Il conditionne les choix et les actions, alors même que l'individu ou la classe sociale a le sentiment d'agir librement. De ce mélange de contrainte et de liberté naît la diversité des *habitus* et des pratiques modelés par l'expérience. C'est pourquoi nous allons voir comment l'interaction est le facteur qui produit l'*habitus* ainsi que l'ensemble des structures de l'économie et de la société.

1.3. L'interaction structurante et structurée

En fait, il est possible de voir une certaine continuité entre les quatre paradigmes décrits précédemment, en ce sens que la distance entre les extrêmes, à savoir *déterminisme fort* et *individualisme atomistique*, peut être comblée par le *déterminisme faible* d'un côté et l'*individualisme ou interactionnisme structural* de l'autre. Cela dit, le changement de vocabulaire, c'est à dire le choix entre *individualisme structural* ou *interactionnisme structural* marque une distinction importante puisque le point de départ est l'individu dans la première appellation, et l'interaction dans la seconde.

L'individualisme part d'individus ayant des préférences plus ou moins stables et cohérentes. Pour les économistes, ces préférences sont extérieures à leur discipline en relevant essentiellement de la psychologie. Elles orientent l'individu vers l'objectif à atteindre et constituent des données à prendre en compte. Le choix des moyens privilégiés pour atteindre l'objectif se fait par un calcul rationnel, qu'il s'agisse de

rationalité absolue, omnisciente, ou relative à un contexte, de *rationalité contextuelle*, ou encore de *rationalité limitée* au sens simonien, du fait des limites humaines en matière d'information et de calcul [J. G. March, 1978/1991, p. 137-139].

A partir de là, en connaissant les préférences des individus (considérées comme données), sous les hypothèses de comportement retenues, les choix individuels sont déductibles de ces préférences et comportements⁹³. En d'autres termes, s'il y a permanence des comportements et des préférences, la prévision est parfaite *ex ante*, et tout se passe comme si le futur était déjà présent. Dans la mesure où le futur est déjà écrit, la démarche économique s'apparente alors à une analyse statique.

A contrario, l'interactionnisme part des actions ayant lieu entre des individus. C'est de l'interaction même que naît l'incertitude, du fait que le résultat de l'interaction ne peut pas être entièrement prévu à l'avance, sous peine de nier l'interaction elle-même. La succession des interactions inscrit le phénomène dans sa temporalité irréversible, d'où une analyse réellement dynamique. En fait, les individus se trouvent dans une situation d'incertitude radicale, car l'avenir n'est ni connu (situation de certitude) ni probabilisable (situation de risque). En effet, toute action d'un individu (*a fortiori* de plusieurs) est susceptible de modifier le cadre de choix et donc le jeu futur⁹⁴. Ainsi, l'incertitude se définit par l'impossibilité de fonder par un simple calcul une décision rationnelle, parce que cette décision est un facteur de modification des choix possibles [P.-Y. Gomez, 1994, p. 89-90]. Cette idée va à l'encontre de la microéconomie standard qui postule qu'aucun agent ne possède assez d'influence sur le marché pour en modifier le cours : tout se passe comme si chaque opérateur se trouvait en dehors du marché, et qu'il peut y entrer (ou en sortir) sans modifier celui-ci⁹⁵. Alors que le propre de l'interaction à venir est justement

⁹³ Nous avons vu au chapitre précédent que ces hypothèses sont largement infirmées expérimentalement, mais il est important d'en exposer les conséquences logiques.

⁹⁴ P.-Y. Gomez [1994] donne l'exemple de la rupture d'une communication téléphonique : le rétablissement de la communication pose un problème théorique car si chacun des agents attend que l'autre le rappelle, la communication n'est pas rétablie, et si chacun tente de rappeler l'autre en même temps non plus. Le fait qu'un individu tente d'appeler modifie la situation de jeu, puisque l'autre ne peut le faire sans mener à l'échec de la communication. P.-Y. Gomez précise que dans la pratique, les analyses du *contexte* viennent au secours de l'agent.

⁹⁵ Ce n'est pas le cas dans les modèles d'Equilibre Général non walrasien – i. e. en concurrence imparfaite.

d'être source d'incertitude. Il est possible d'affirmer que la théorie économique en général souffre des faiblesses liées à l'utilisation de l'information : l'information est transmise mais jamais créée, elle est « dénuée de signification », et elle est « traitée comme une espèce de substance qui obéit à des lois additives » [B. Ancori, 1998, p. 124-125]. Pourtant, l'interaction aboutit à la création d'information.

Après avoir précisé le cadre de réflexion d'ensemble en montrant que nous nous plaçons globalement dans un interactionnisme structural – distinct de celui décrit par A. Degenne et M. Forsé [1994] –, précisons maintenant le concept d'interaction.

Section 2 : L'interaction, origine et caractérisation

Jusqu'à présent, nous avons employé le terme d'*interaction* sans expliciter sa signification. Or ce terme peut sembler vague à première vue et peu familier aux économistes qui utilisent davantage les termes d'*échange* et de *fonction*. En effet, parler d'interaction signifie mettre l'accent sur l'influence réciproque exercée par les individus ou les groupes, or l'économie insiste sur la liberté, l'indépendance et la volonté des individus. L'interaction est donc loin de constituer une évidence. Il est alors important de préciser son contenu, en partant de son origine et en gardant à l'esprit la perspective cognitiviste qui est la nôtre.

Le premier paragraphe, intitulé *De l'interaction physique à l'interaction sociale*, remonte jusqu'à l'origine du terme *interaction*, pour proposer une définition de ce concept. Le deuxième, intitulé *Les types d'interaction*, envisage l'interaction selon plusieurs critères comme le nombre de personnes participant à l'interaction et la médiatisation de celle-ci grâce à l'intervention d'objets – comme le téléphone. Le troisième paragraphe, intitulé *L'interaction cognitive*, expose la distinction faites par G. Bateson entre monde de la forme et monde de la substance pour mettre en évidence la spécificité de l'interaction humaine.

2.1. De l'interaction physique à l'interaction sociale

Le concept d'interaction sociale, est, au départ, emprunté aux sciences physiques. L'interaction physique est une notion complexe qui implique la modification interne des agents participant à l'interaction [P. Kaufmann, 1990]. Par extension à partir de son domaine d'application premier, elle peut aussi bien servir à décrire le comportement des objets physiques que celui des personnes.

Dans le cas des sciences sociales, au-delà des deux seuls objets unitaires des sciences de l'homme qu'étaient l'unité de l'individu et l'unité constituée d'individus – la société –, les agents de l'interaction sont les individus – sous la forme de collectifs – qui entrent en contact [G. Simmel, 1995, p. 20]. Pour ces sciences, G. Simmel [1908/1999] est le précurseur d'une théorie des champs adoptant l'interaction sociale comme unité élémentaire, lui-même employant le terme d'*action réciproque*. Pour lui, c'est l'interaction sociale qui permet de définir le groupe social et d'en sérier les contours : *il y a société au sens large du terme, partout où il y a action réciproque des individus* [G. Simmel, 1884/1981, p. 168].

Le concept d'*action réciproque* a notamment inspiré les sociologues de Chicago⁹⁶ qui sont à l'origine de celui d'interaction symbolique. Selon cette tradition sociologique, l'ensemble de la réalité sociale peut se ramener à la somme des interactions individuelles. En d'autres termes, les individus ne subissent pas les faits sociaux, mais ils les produisent par leurs interactions, et l'évolution est par conséquent le produit de l'interaction. Parmi ces sociologues, R. E. Park et E. W. Burgess [1921] distinguent quatre grands types d'interactions : la *compétition* (une interaction sans contact et sans communication pouvant s'accompagner d'une forme de coopération), le *conflit*, le *compromis* et l'*assimilation*, ces trois dernières relevant du domaine de la communication [J.-M. Chapoulie, 2001, p. 108].

⁹⁶ Deux auteurs auxquels nous ferons référence plus loin, E. Goffman [1974], qui a élaboré la microsociologie des interactions, et A. Giddens [1987], à l'origine de la théorie de la structuration, se situent dans le prolongement de l'Ecole de Chicago.

Il est possible de distinguer deux sens du terme *interaction* en référence à la tradition de Chicago [J.-M. Chapoulie, 2002, p. 42-43]. Le premier sens est directement inspiré de l'interaction physique : R. Park donnait l'exemple d'une chaise qui existe en raison de l'interaction entre les particules qui la composent, au lieu de former un tas informe d'atomes. Par analogie, l'interaction sociale est alors le processus par lequel la société existe. Mais cette relation réciproque n'implique pas nécessairement un contact direct, et pas nécessairement non plus des personnes. Le second sens est celui d'interaction de face à face donné par E. Goffman. Ce second sens est évidemment plus restrictif que le premier, et se comprend dans la mesure où E. Goffman se préoccupe principalement de microsociologie en considérant que l'étude des interactions de face à face apporte une connaissance sur la société dans son ensemble.

Entre le premier sens et le second, il y a à la fois continuité et rupture. Continuité, car l'ensemble des interactions de face à face constitue l'interaction sociale. Et rupture, car de la première à la seconde s'effectue un saut qualitatif.

Il est possible de partir du second sens sans perdre totalement de vue le premier. L'interaction sociale est constituée d'une séquence temporelle d'actions réciproques dont l'éventuelle régulation institutionnelle elle-même ne prédétermine jamais complètement l'issue, selon la définition de J.-P. Terrail [1994, p. 66]. L'interaction a un début et une fin, et elle est caractérisée par des actions réciproques, c'est à dire des actions des individus engagés dans l'interaction, qui résultent elles-mêmes en partie des actions individuelles, comme par une sorte de bouclage. On peut adopter la définition générale suivante : une interaction se produit chaque fois que l'action d'un individu ou de plusieurs est modifiée par l'action d'un autre individu au moins. L'interaction est donc une relation d'influence. Pour un individu particulier, il s'agit d'un effet externe de son comportement pouvant ou non être recherché en tant que tel, mais pour l'interaction, il s'agit d'un effet interne. Cela signifie aussi que l'interaction est décelée comme une différence par rapport à une situation sans interaction, la différence étant décelable dans la modification de comportement

induite par l'interaction. Le plus souvent, l'influence n'est pas à sens unique, c'est pourquoi il sera généralement question d'influence réciproque entre les participants à une interaction. Par exemple, une conversation est une interaction, car les individus en conversation réagissent aux propos les uns des autres. L'important est de voir qu'il devient difficile (sauf dans des cas particuliers) d'adopter des raisonnements de cause à effet simples (l'individu A agit sur l'individu B), dans la mesure où l'interaction relève de la causalité circulaire (découpable en séquences temporelles très petites) et plus encore de l'interdépendance (A et B interagissent, mais c'est l'ensemble des séquences temporelles qui produit la réaction de B et non pas seulement la dernière action de A, du fait de réactions différées dans le temps et aussi par un effet de composition des actions isolables). De plus, l'issue de l'interaction n'est jamais complètement prédéterminée, et c'est cela même qui constitue la temporalité de l'interaction. En d'autres termes, l'information n'est pas complète, c'est à dire que l'interaction ne peut être modélisée par de simples anticipations des agents, comme peut le faire la théorie des jeux, dans la mesure où les anticipations croisées tiennent difficilement compte de la dimension temporelle de l'interaction, autrement dit de l'imprévisibilité partielle sinon totale de l'interaction.

A partir de cette définition générale de l'interaction sociale – que nous appellerons simplement interaction par la suite, dans la mesure où il sera peu question d'interaction exclusivement physique – nous pouvons maintenant voir les différents types d'interactions.

2.2. Les types d'interactions

Il est possible de distinguer différents types d'interactions selon plusieurs critères, à savoir le nombre d'individus engagés dans l'interaction, la coprésence ou non des individus engagés, la prise en compte des sujets collectifs, ce classement amène à se poser la question de la limite de l'interaction, à laquelle nous répondrons dans la section suivante.

L'un des critères est le nombre d'individus engagés dans l'interaction : une interaction dyadique engage deux individus (on parle aussi d'interaction de face à face), une interaction triadique, trois, et ainsi de suite. J. Ruesch et G. Bateson distinguent ainsi quatre niveaux de communication suivant le champ relationnel pris en compte : *intrapersonnel*, *interpersonnel* (deux individus), *groupal* (plusieurs) et *culturel* (nombreux individus) [G. Bateson et J. Ruesch, 1951/1988 ; cité par Y. Winkin, 1996/2001, p. 56]. Comme ces deux auteurs, les niveaux interpersonnel et groupal sont ceux qui nous intéressent principalement ici, tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un choix personnel dans la mesure où l'interaction entre de nombreux individus est tout aussi fondamentale.

Un autre critère est celui de la coprésence ou non des individus : si l'interaction semble évidente dans toutes les situations où les individus sont présents physiquement dans le même lieu au même moment, il existe aussi des interactions médiatisées, c'est à dire qui utilisent des moyens de communication n'impliquant pas la coprésence des individus. Il y a alors utilisation de matière technicisée comme un interrupteur, un robinet ou un téléphone [G. Bateson, 1984, p. 108-109]. L'irruption des objets dans l'interaction induit une difficulté supplémentaire pour observer celle-ci. L'interaction est médiatisée dans le sens où elle passe par un moyen de communication physique. De plus, la modification des comportements peut durer plus longtemps que l'interaction elle-même. Dans ce cas, les effets de l'interaction sont observables lorsque celle-ci a cessé, mais il ne s'agit plus d'interaction à proprement parler s'il n'y a pas de circulation d'information entre les individus.

Plus difficile encore est la question de savoir s'il faut inclure aussi les interactions entre un individu et un sujet collectif, comme une institution, ou une firme⁹⁷. Si l'on s'en tient à un individualisme méthodologique strict, l'existence de sujets collectifs devrait être logiquement rejetée. Or, la Théorie Standard⁹⁸, si elle s'en tient à l'abstraction du consommateur isolé, accepte que le producteur qui est un groupe d'individus soit traité comme une entité collective, en supposant que ce groupe « agisse comme un seul homme », c'est à dire que la coordination soit assurée entre les membres du groupe [S. G. Winter, 1991 ; cité par B. Coriat et O. Weinstein,

⁹⁷ Cette question sera traitée dans le chapitre III à propos de l'action collective.

1995, p. 114-115]. Pourtant, il est souvent pratique de distinguer différentes entités collectives dans une firme selon un découpage fonctionnel par exemple, avec la direction, la production, la vente, etc. C'est ainsi que l'interaction peut se faire à distance, dans le cas d'un plan de production arrêté et transmis des décideurs (sujet collectif) aux équipes chargées de la mise en œuvre du plan (également sujet collectif). Cette mise en œuvre débouche alors sur des comptes-rendus des succès, des échecs et des difficultés rencontrées, qui seront utilisés pour l'ajustement du plan de production – d'où l'interaction. Dans ce cas, l'interaction est médiatisée par la ligne hiérarchique et repose en partie sur des supports écrits que constituent les comptes-rendus, mais il n'y a ni unité de temps ni de lieu pour l'interaction. La firme elle-même peut être assimilée à un tel sujet collectif, sous certaines conditions restant à préciser. Dans ce cas, l'interaction risque de devenir un concept flou, puisque englobant des situations très diverses.

Après cette brève typologie qui fournit quelques exemples d'interactions et qui pose la question de sa délimitation, voyons plus particulièrement les aspects cognitifs de l'interaction qui se distinguent radicalement de ses aspects physiques.

2.3. L'interaction cognitive

Pour aborder et définir plus précisément l'interaction sociale, partons de l'approche « écologiste » de G. Bateson [1960] qui a mis les phénomènes d'interaction de l'ensemble des individus avec « le monde » au centre de son analyse. Dans son approche, il distingue de façon claire ce qu'il appelle le *monde de la substance* de ce qu'il appelle le *monde de la forme*. Le *monde de la substance*, schématisé par l'exemple de boules de billard⁹⁹ entrant en collision, serait caractérisé par une simple transmission d'énergie à la suite d'un choc, alors que le *monde de la forme* serait

⁹⁸ Au sens d'O. Favereau [1993] (voir l'introduction générale de notre thèse).

⁹⁹ Les boules de billard sont des objets solides aux frontières marquées, entrant en collision de manière prévisible selon les lois de la physique. Cette analogie est utilisée pour décrire la physique newtonienne issue des Lumières, elle traduit une perception particulière de la réalité cadrant avec la montée de l'individualisme.

caractérisé par un échange d'information aux conséquences beaucoup plus complexes et imprévisibles¹⁰⁰. Pourtant, la tendance à faire des confusions entre les deux mondes est fréquente et source d'erreurs :

« Que dit la physique « boule de billard » ? Que lorsque la boule A vient *frapper* la boule B, A *donne* de l'énergie à B, laquelle réagit en *utilisant* l'énergie que A lui a donnée. Voilà l'ancienne syntaxe ; elle est foncièrement, profondément absurde. Les boules de billard, bien sûr, ni ne se « frappent », ni ne « donnent », ni n'« utilisent », ni ne « réagissent ». Ces mots proviennent de l'habitude de personnifier les choses ; de cette absurdité on passe aisément à cette autre qu'est la chosification des personnes : et l'on se met à parler ainsi de la « réaction » d'un être vivant à un « stimulus externe », comme s'il s'agissait de quelque chose de semblable à une boule de billard heurtée par une autre ! » [G. Bateson, 1984, p. 108].

Même si cette attaque de G. Bateson contre le *behaviorisme* est datée, son propos met bien en évidence l'erreur commise lors de l'assimilation des choses à des personnes et des personnes à des choses. Cela est d'autant plus important que notre perspective tente d'englober et de réconcilier personnes et choses, individus et objets.

Si les interactions physiques et sociales, à la différence d'une simple collision, se traduisent par une modification interne des agents entrant en interaction, elles appartiennent au *monde de la forme* sans pour autant échapper aux lois de la physique s'appliquant au *monde de la substance*. Cela dépend du niveau d'observation du réel. Pour les boules de billard, l'énergie provient d'un transfert opéré lors de la collision, pour les interactions, il en va différemment. Pour bien faire comprendre cette différence, reprenons une analogie utilisée par P. Watzlawick [1967/1972]¹⁰¹. Il s'agit d'expliquer le comportement humain comme résultat de l'interaction avec son milieu, c'est à dire d'un échange d'information avec ce dernier, et non comme résultat d'une simple transmission d'énergie :

¹⁰⁰ On peut remarquer ici qu'il s'agit de séparer le *monde de la substance* du *monde de la forme* pour éviter l'amalgame et les erreurs qui en découleraient. Pourtant, la notion d'interaction provient de la physique et a ensuite été étendue aux sciences sociales. Il est possible de réconcilier les deux approches à condition de revenir à une définition complexe de l'interaction physique, non pas comme collision et rebondissement de boules de billard, mais comme produisant une modification interne des agents de cette « collision » [P. Kaufmann, 1990]. Dans ce cas, que les agents de la collision soient physiques ou humains importe peu, sauf que les agents humains en formant système avec leur environnement ont la faculté de penser.

¹⁰¹ P. Watzlawick tient cette analogie de G. Bateson [1960] qui la reprend lui-même dans un autre

« Si, en marchant, on heurte du pied un caillou, l'énergie se transmet du pied à la pierre ; celle-ci va se déplacer et finira par s'immobiliser dans une position qui sera entièrement déterminée par des facteurs comme la quantité d'énergie transmise, la forme et le poids du caillou et la nature de la surface sur laquelle il roule. Mais si on donne un coup de pied à un chien, le chien peut bondir et mordre. Dans ce cas, la relation entre le coup de pied et la morsure est d'un ordre très différent. Il est évident que le chien puise l'énergie nécessaire à sa réaction dans son propre métabolisme, et non dans le coup de pied. Ce qui est transmis, ce n'est donc plus de l'énergie, mais de l'information. En d'autres termes, le coup de pied est un segment de comportement qui communique quelque chose au chien, et il réagit à cette communication par un autre segment de comportement qui a valeur de communication. » [P. Watzlawick, 1967/1972, p. 23-24].

En passant du coup de pied au caillou au coup de pied au chien, on passe de la transmission d'énergie à la transmission d'information, d'une explication mécaniste et causale des événements (l'énergie du coup de pied se transmet au caillou) à une explication interactionnelle d'un phénomène complexe, où la réaction du chien est de l'ordre du possible, et non plus du certain, puisque le chien « peut mordre ». La réaction du chien « requiert de l'énergie collatérale »¹⁰² qui était déjà présente chez le chien avant l'interaction [G. Bateson, 1984, p. 108]. L'expliquer oblige à faire intervenir d'autres événements en relation avec les expériences antérieures du chien et son interprétation du coup de pied qu'il reçoit.

La distinction entre simple collision physique et interaction sociale, ou entre monde de la substance et monde de la forme, trouve un écho particulier en économie à partir de la considération d'un monde risqué et non plus certain. La rationalité dans un monde risqué – caractérisé par une incertitude probabilisable et non radicale – repose sur deux conceptions particulières de la probabilité [M. Willinger, 1988, p. 255-256]. Dans un monde risqué, qui serait le monde physique selon une conception objective,

écrit [1984] mais les conclusions que P. Watzlawick en tire sont explicitement exposées.

¹⁰² G. Bateson [1984, p. 97-136] définit six critères du processus mental. Le fait que le « processus mental requière de l'énergie collatérale » constitue le troisième critère. La liste complète des critères (nous avons fait référence à certains de manière implicite ou même explicite comme pour le troisième) est la suivante :

- « 1. Un esprit est un ensemble de parties, ou composants en interaction.
2. L'interaction entre les parties d'un esprit est déclenchée par la différence.
3. Le processus mental requiert de l'énergie collatérale.
4. Le processus mental requiert des chaînes de détermination circulaires (ou plus complexes).
5. Dans les processus mentaux, il faut considérer les effets de la différence comme des transformations.
6. La description et la classification de ces processus de transformation révèlent une hiérarchie de types logiques immanente aux phénomènes. ».

la probabilité est une propriété objective des phénomènes aléatoires. Ce qui a pour conséquence l'indépendance des épreuves successives : par exemple, lors d'un tirage de boules dans une urne avec remise, le hasard préside au tirage, la probabilité de tirer une boule d'une couleur donnée dépendant de la proportion de boules de cette même couleur dans l'urne. Ainsi, il n'existe pas de variables cachées, explicatives du phénomène (théorème de Von Neumann). Dans un monde incertain, qui serait un monde de sens, selon une conception subjective, il en va différemment. La probabilité mesure alors le degré de pertinence qu'un individu attache à une opinion ou à la réalisation d'un événement. Mais dans ce cas, les épreuves subjectives – et non plus objectives – représentent un apprentissage dans lequel l'ordre des événements est crucial.

Après avoir précisé le concept d'interaction sociale, se pose la question de la délimitation de l'interaction permettant de voir son étendue avant d'en envisager les séquences. Dans la mesure où la délimitation de l'interaction est effectuée par le système dans lequel se produit l'interaction, il est possible d'envisager la rationalité du système en question et de voir de quelle manière la délimitation de l'interaction elle-même influe sur la rationalité du système.

Section 3 : Le cadrage, opération de délimitation de l'interaction

Cerner les contours de l'interaction est indispensable pour la définir plus précisément et éviter la dilution du concept. Délimiter l'interaction, poser ses limites spatiales, temporelles, identifier les intervenants, est à la base de la définition de l'interaction à la fois pour l'observateur, mais aussi, et avant tout, pour les intervenants eux-mêmes, qui précisent ainsi le contexte dans lequel ils agissent, ce dernier leur servant de référence pour l'action. La définition de l'interaction débouche donc très rapidement sur la question de la délimitation de celle-ci : délimitation spatiale, délimitation temporelle, délimitation des agents engagés dans l'interaction et délimitation des

objets participant au déroulement ou à la médiatisation de l'interaction. Ces quatre délimitations, liées entre elles, aboutissent au concept de *cadrage* de l'interaction.

A ce titre, la démarche de N. Georgescu-Roegen [1971, p. 211-215] est fondamentale lorsqu'il étudie la manière de représenter un processus – un changement – analytiquement : le changement ne peut être conçu que comme une relation entre une chose et son environnement. Cela signifie que pour découvrir un changement dans une totalité, nous devons la diviser en parties, en processus partiels. Ainsi, chaque processus partiel, déterminé en fonction de l'intérêt scientifique pour un sujet particulier et du but poursuivi, est séparé de son environnement par une limite analytique¹⁰³. Cette limite consiste en une frontière¹⁰⁴ qui distingue le processus de son environnement en tout point du temps, et en une durée qui précise le début et la fin du processus.

Il est possible de débiter de manière simple en envisageant le cadrage comme une opération de délimitation spatiale et temporelle de l'interaction. Dans un premier paragraphe, intitulé *Les délimitations spatiale et temporelle de l'interaction*, nous verrons comment les éléments physiques restreignent le champ de l'interaction en même temps qu'ils la rendent possible (par exemple, le téléphone met des individus en contact tout en les isolant), et comment chaque interaction a un début et une fin marqués par un changement (par exemple, dans le cas d'une conversation téléphonique, l'établissement de la communication et sa rupture, volontaire ou involontaire). Dans un deuxième, intitulé *La délimitation cognitive de l'interaction*, nous montrerons que ces délimitations sont liées à une perception subjective, que l'individu ou le système considéré opère lui-même un cadrage en fonction de la situation rencontrée. Dans un troisième paragraphe, intitulé *La rationalité délimitée ou cadrée*, nous montrerons que l'étude précédente aboutit à une nouvelle définition de la rationalité, qui prenne en compte les limites que se fixe volontairement l'individu ou le système pour appréhender une situation d'interaction.

¹⁰³ N. Georgescu-Roegen précise que le fait d'identifier un processus à sa limite analytique et de se focaliser sur les échanges avec l'environnement sous la forme d'*inputs* et d'*outputs* laisse implicitement de côté ce qui se passe à l'intérieur du processus délimité, mais se pencher sur l'intérieur du processus demande simplement de tracer une autre limite pour le diviser en deux processus partiels distincts.

¹⁰⁴ Cette frontière n'est pas à proprement parler géographique ou spatiale pour N. Georgescu-Roegen.

3.1. Les délimitations spatiale et temporelle de l'interaction

L'interaction est spatialement située car elle se produit dans un lieu précis. La détermination de ce lieu, les contours, les limites à lui apporter sont précisées par le sujet de l'interaction – ou éventuellement par un observateur. De façon simple, ce lieu peut être délimité par les murs d'un local, par exemple ; l'interaction de face à face étant plus facile à délimiter spatialement que l'interaction à distance. Or les interactions des acteurs économiques ne sont pas exclusivement des interactions de face à face. B. Latour [1994] décrit ainsi la façon dont même l'interaction de face à face fait appel à beaucoup d'éléments, en fondant son analyse sur la distinction entre l'interaction simiesque, amplement de face à face et dans l'instant présent, de l'interaction humaine, plus difficile à cerner¹⁰⁵ :

« Il existe une autre différence entre l'interaction simiesque et celle que l'on peut observer chez les humains. Il est très difficile d'obtenir, pour la seconde, la simultanéité dans l'espace et le temps propre à la première. On dit, sans y regarder de trop près, que nous interagissons face à face. Certes, mais l'habit que nous portons vient d'ailleurs et fut fabriqué il y a longtemps ; les mots que nous employons n'ont pas été formés pour la situation ; les murs sur lesquels nous nous appuyons furent dessinés par un architecte pour un client et construits par des ouvriers, toutes personnes aujourd'hui absentes bien que leur action continue à se faire sentir. La personne même à laquelle nous nous adressons provient d'une histoire qui déborde de beaucoup le cadre de notre relation. » [B. Latour, 1994, p. 590].

¹⁰⁵ L'opposition entre société simiesque et société humaine est en apparence tranchée et très réductrice. La société simiesque est décrite de prime abord de façon extrêmement pauvre et simpliste, reprenant des préjugés, des idées reçues liées à l'opposition entre nature et culture. L'intérêt de l'exemple réside dans la remarque suivante : dès lors que ces idées reçues sont balayées – l'environnement des « grands singes » est pour eux un cadre dans lequel la localisation est cruciale, ils utilisent et fabriquent des outils, disposent d'une forme de langage, de culture, connaissent la ruse et le rire, etc. – alors, par ricochet, c'est le regard sur les sociétés humaines qui s'en trouve transformé. Ceci, parce que l'on se définit en se différenciant, en se distinguant, le tout étant de savoir de qui ou de quoi. Ceci dit, la variété des objets et la richesse du langage, liées aux facultés d'abstraction et de mémorisation, différencient sans équivoque les humains des singes.

La dimension spatiale de l'interaction relève de l'architecture, de la disposition spatiale. En fait, dimension spatiale et intervention d'objets sont fortement liées. La délimitation spatiale fait alors intervenir des objets dont le rôle doit être précisé, ce qui sera fait plus loin.

Pour pouvoir aborder la délimitation temporelle à proprement parler, disons quelques mots sur la manière d'aborder le temps lui-même et son écoulement même de manière très schématique. Remarquons que le temps et l'espace sont fortement liés. W. Köhler [1929/2000] écrit bien :

« Le temps expérimenté a des caractéristiques qui lui sont communes avec l'espace expérimenté, surtout avec la dimension spatiale que désignent les mots « devant » et « derrière ». Les mots qui, dans cette dimension, renvoient à des relations, sont utilisés partout et dans toutes les langues. En français comme en anglais, nous pouvons avoir quelque chose « devant » ou « derrière » nous et que ce soit dans un sens temporel ou spatial ; » [W. Köhler, 1929/2000, p. 155].

Il n'y a pas, pour le sens commun, de confusion entre temps et espace, mais similitude d'expressions. En effet, le temps n'est pas une donnée extérieure, il fait l'objet d'une construction sociale. Les phénomènes sont envisagés par rapport à une référence temporelle parce que le corps et l'esprit de l'être humain se modifient tout au long de sa vie. C'est le constat de différences dans l'observation de la réalité qui amène à l'idée d'un écoulement du temps. Par ailleurs, la perception de différences n'est possible que grâce à une certaine stabilité permettant d'effectuer des comparaisons. Les premières feuilles d'automne surprennent par leurs coloris et leur chute, par rapport à la perception antérieure de feuilles vertes attachées aux arbres. Cela traduit la perception d'une différence par rapport à notre propre expérience. Ce raisonnement montre que la dimension temporelle d'un phénomène est en partie dépendante de sa dimension spatiale, puisque la perception d'une différence spatiale (les feuilles qui tombent) entraîne un diagnostic de différence dans le temps (de l'observation présente par rapport à une observation passée). La détection d'un changement temporel peut aussi avoir lieu sans différence spatiale, lorsque les feuilles d'automne sont encore attachées aux arbres. Mais il ne s'agit pas de chercher une localisation spatiale ou même temporelle à la différence, car elle est la détection d'un changement, et se situe par là même en dehors du temps et de l'espace [G.

Bateson, 1984, p. 105], ou plutôt diffère par nature d'une différence spatiale ou temporelle au sens où elle relève de la représentation mentale.

Par ailleurs, le temps est en général alternativement présenté comme une donnée naturelle, objective, qui serait indépendante de la réalité humaine, ou comme une simple représentation subjective qui serait enracinée dans la nature humaine [N. Elias, 1984, p. 9]. Or, l'observation aussi bien des différentes sociétés que de l'attitude des enfants au sein de chaque société montre que le temps relève d'une construction sociale propre à chaque société et faisant l'objet d'un apprentissage. Dès lors, l'opposition d'un temps physique et d'un temps social est un artefact qui donne l'illusion d'un monde coupé en deux – entre nature et culture. N. Elias avance l'idée que la prise en compte du temps comme contrainte universelle marquée par des horaires, des calendriers et des horloges, est un phénomène relativement récent qui est caractéristique du processus de civilisation. Au fur et à mesure que le niveau de danger et d'insécurité personnelle est abaissé dans les sociétés développées grâce au progrès dans le contrôle des forces naturelles, la contrainte du temps se renforce – à travers le souci de ponctualité par exemple [N. Elias, 1984, p. 27-34]. Ainsi, si le rapport au temps peut sembler à première vue naturel et individuel, il est en réalité éminemment culturel et collectif.

En particulier, J. Le Goff [1977, p. 76-78], dans son étude du Moyen Age, a montré que le XIV^e siècle, siècle de l'horloge, marque le passage du temps médiéval au temps moderne, qui est aussi celui du canon et de la profondeur du champ ; temps et espace, à la fois pour le savant et pour le marchand, se transforment ensemble. Le temps jusqu'alors divin devient propriété de l'homme. Et perdre son temps devient un péché grave, un scandale spirituel. La morale devient calculatrice et la piété avare par imitation du marchand [M. Weber, 1905/1990], l'oisif est assimilé à un animal. Avec la recherche du gain qui trouvera son apogée dans la bourse, le temps devient objet de mesure – durée d'un voyage, fluctuation des prix, durée du travail – :

« Pour le marchand, le milieu technologique superpose un temps nouveau, mesurable, c'est à dire orienté et prévisible, au temps à la fois éternellement recommencé et perpétuellement imprévisible du milieu naturel. » [J. Le Goff, 1977, p. 56].

L'interaction est temporellement située. Insister sur la dimension temporelle est crucial car la rapidité de décision et d'action combinées est un facteur clé de l'efficacité des firmes¹⁰⁶. Or le temps n'est pas pris en compte par un calcul d'optimisation¹⁰⁷ sauf en ajoutant une contrainte temporelle supplémentaire¹⁰⁸. Il en va de même en théorie des jeux où le temps de la décision est comme suspendu. Si l'on prend l'exemple d'un jeu séquentiel – dans lequel les joueurs interviennent successivement en connaissant la décision des autres joueurs – il existe bien une apparence de dynamique, mais le jeu peut être ramené à une situation statique dans la mesure où la matrice des gains permet d'envisager à l'avance (avant toute décision et action) les conséquences de toutes les décisions possibles. Cette matrice préalable résulte, comme le souligne V. Parel [1995] de l'hypothèse d'information complète qui fait que les joueurs prévoient de manière complète les différentes alternatives de décision possible et les conséquences de leur choix¹⁰⁹. V. Parel écrit à ce sujet :

¹⁰⁶ Voir l'étude de K. Eisenhardt [1990] sur la manière dont les managers accélèrent le processus de décision dont certains éléments sont exposés un peu plus loin dans la même section.

¹⁰⁷ Dans la pratique, la vitesse est cruciale car si la résolution algorithmique est trop lente – c'est à dire si la solution intervient alors que le problème n'a plus lieu de se poser, en raison d'un changement de contexte – le calcul est abandonné [G. Dosi, L. Marengo, A. Bassanini et M. Valente, 1997, p. 51] : « De toute façon, il y a de nombreux exemples de jeux dont les stratégies optimales, alors qu'elles existent et sont calculables, exigent trop de temps pour être effectivement suivies, même avec un ordinateur moderne. » [G. Dosi, L. Marengo, A. Bassanini et M. Valente, 1997, p. 51].

Les auteurs donnent en exemple les échecs ou le *Rubik's cube*.

En fait, la seule manière dont le temps est pris en compte est à travers une actualisation, marquée en général par une préférence pour le présent (la pondération liée à la réalisation d'un événement futur diminue au fur et à mesure de son éloignement temporel). Or, cela revient à ramener les événements futurs dans le présent, donc à supprimer le futur.

¹⁰⁸ Il n'est pas du tout évident que le simple ajout d'une contrainte temporelle – comme on demande aux étudiants de composer en temps limité – suffise à envisager la temporalité dans toute sa complexité. En fait, comme on le verra plus loin, notre propos est de montrer que l'écoulement du temps amène une modification « des données ». On trouve ici une des explications de l'inadéquation entre diplôme et qualification ou compétence requise : l'idée d'assurer une formation initiale permettant l'employabilité directe grâce à une adéquation aux besoins des entreprises a été abandonnée pour deux raisons. Premièrement, la durée de la formation initiale – plusieurs années – entraînait toujours un décalage entre les qualifications anticipées (*ex ante*) et les qualifications réellement demandées (*ex post*). Et deuxièmement, les lycéens ou étudiants formés de cette manière présentaient un « défaut » d'adaptabilité que l'on peut éviter grâce à une formation plus générale.

¹⁰⁹ En théorie des jeux, l'information dont dispose un joueur est complète lorsqu'il connaît toutes les composantes de la matrice des jeux qui décrit la situation de décision, le nombre et l'identité des autres joueurs, les stratégies qui sont à la disposition de ce joueur et des autres joueurs, les gains (ou évaluation des événements) qui leur sont associés. L'ignorance d'une seule de ces composantes rend l'information du joueur incomplète, et c'est notamment le cas des situations d'asymétrie d'information [M. J. Holler, 1994/1995, p. 4-5].

« Ainsi, l'**approche par la théorie des jeux** se révèle être **complètement statique** – même quand les règles supposent un ordre dans les coups –, puisque tout jeu peut être ramené par une définition appropriée des stratégies dont disposent les joueurs, à un choix **simultané** et unique (« une fois pour toutes ») de leur part. C'est pourquoi il serait erroné de voir dans les jeux séquentiels des jeux dynamiques. » [V. Parel, 1995, p. 23].

Si l'ensemble des choix possibles ainsi que les gains associés sont saisissables complètement, alors la décision peut être instantanée, ne dépendant que des capacités de calcul. La théorie des jeux rejoint sur ce point la Théorie de l'Equilibre Général de G. Debreu [1959/1966].

Ce n'est pas un hasard si cette rapidité de décision et d'action est par contre soulignée dans les nouvelles formes d'organisation du travail, présentes par exemple dans le toyotisme, à travers la production en flux tendus en même temps que la réduction des délais, le juste-à-temps, ainsi que l'auto-activation de la production, ces éléments tendant à accroître la flexibilité de la firme¹¹⁰. Dans le *modèle de réactivité*¹¹¹ [P. Cohendet et P. Llerena, 1990 et 1992], la flexibilité de la firme devient cruciale en raison de l'évolution de la demande, de la concurrence et de la technologie. Du fait de l'incertitude – les flux d'informations en provenance de l'environnement sont perturbés – les individus travaillant au sein de la firme sont contraints d'effectuer un processus d'apprentissage. Dès lors, la séparation entre ce qui relève des mécanismes économiques et ce qui relève de la gestion n'est plus possible puisque l'organisation doit elle-même être prise en compte comme variable par le décideur, et la recherche de flexibilité dynamique par la firme devient son objectif principal.

Mais la question de la délimitation temporelle pose encore plus fondamentalement une autre question, celle de l'enchaînement des actions dans le temps et donc celle de la linéarité temporelle. Concernant cette autre question, la posture scientifique simplificatrice se base sur l'étude des causalités, avec une relation de type « le phénomène A entraîne le phénomène B ». La modélisation économique repose souvent sur ce principe avec la distinction entre variables exogènes et variables

¹¹⁰ Pour une présentation synthétique du toyotisme, voir par exemple K. Shimizu [1999].

¹¹¹ Cf. notre introduction générale.

endogènes au modèle. Mais la mise en évidence de chaînes causales est difficile, tant les phénomènes économiques sont complexes et tant les facteurs économiques sont interdépendants, notamment en raison de l'incertitude liée au comportement et à l'interaction entre les agents économiques. Dans cette optique, l'acteur réalise un travail d'interprétation en posant des bornes à l'interaction, en isolant temporellement l'interaction de ce qui s'est déroulé auparavant, et de ce qui se déroulera ensuite. C'est bien le marquage temporel qui permet de transformer des interdépendances en relations causales linéaires. Par ailleurs, il est possible d'imaginer qu'une interaction temporairement suspendue puisse reprendre par la suite.

3.2. La délimitation cognitive de l'interaction

Le concept de cadre n'est cependant pas à prendre dans un sens uniquement « physique », car il recouvre aussi une dimension psychologique et sociale. G. Bateson [1972/1977] est à l'origine du concept de *cadrage*. Pour lui, le cadre s'apparente au contexte, sans pouvoir s'y ramener totalement. Il s'agit d'un cadre de communication et d'action qui est à la fois exclusif (inclure certains messages ou actions revient à en exclure d'autres) et inclusif (inversement, exclure certains messages revient à en inclure d'autres) en référence à la psychologie de la forme. Autrement dit, l'existence d'une interaction suppose la délimitation d'un cadre. Il se sert de l'image du cadre d'un tableau :

« Le cadre qui entoure une peinture – si on le considère comme un message visant à ordonner ou à organiser la perception de celui qui regarde – nous dit : « prête attention à ce qui est à l'intérieur et non à ce qui est à l'extérieur. » La figure et le fond, au sens où les emploie la psychologie de la *gestalt*, ne sont pas symétriquement liées, comme le sont, dans la théorie des ensembles, l'ensemble et le non ensemble. La perception du fond doit être positivement inhibée, la perception de la figure (ici, le tableau) – positivement accentuée. » [G. Bateson, 1972/1977, p. 218-219].

L'utilisation du terme *cadrage* plutôt que celui de *cadre* permet d'insister, contrairement au cadre d'un tableau dont les dimensions ont été figées par le peintre,

sur l'aspect *dynamique* de ce concept. L'opération de cadrage est une opération mentale : les acteurs réalisent un cadrage et sont susceptibles d'en changer. Les cadres ne sont pas des contextes totalement fixes et immuables pour une situation particulière, par analogie avec le cadre d'un tableau. Le peintre a opéré un choix de cadrage. De la même manière, l'acteur économique peut effectuer un changement de cadrage qui amène à une perception différente de la situation. En fait, chaque situation présente un certain nombre de caractéristiques objectives qui sont perçues de manières subjectives par le sujet, mais il faut bien voir que la situation elle-même n'est pas entièrement donnée au sujet, car c'est lui qui en détermine les limites, le cadre. G. Bateson précise bien que nous ne ressentons pas l'existence d'un continuum sensoriel, mais que notre perception est morcelée en ce qui nous semble être des expériences ou des objets [G. Bateson, 1971/1981, p. 123]. L'expérience est ponctuée par la manière dont les perceptions et les représentations s'organisent, dont les objets se détachent du fond par leur contour et leur forme. Donc, c'est aussi le sujet qui opère un changement de cadrage synonyme d'une perception différente d'une situation parce qu'elle n'englobe plus, ou qu'elle n'accentue plus, les mêmes caractéristiques qu'auparavant. Ce qui peut être interprété à la limite comme un changement de situation, mais cela ne signifie pas que le sujet a changé les caractéristiques objectives de la situation, si tant est qu'il soit possible de définir cette situation d'une manière objective, c'est à dire extérieure au sujet¹¹². La prise en compte d'un cadre plus vaste ou différent est toujours susceptible de renverser ou de modifier la compréhension d'une situation [G. Bateson, 1971/1981, p. 128].

B. Latour adopte une vision plus extensive du cadre d'une interaction qui l'amène à la notion de réseau. Il écrit à propos de la délimitation de l'interaction :

« Si l'on voulait dessiner la carte spatio-temporelle de ce qui se présente dans une interaction, et si l'on voulait dresser la liste de tous ceux qui sous une forme ou sous une autre y participent, on ne discernerait pas un cadre bien délimité, mais un réseau très échevelé multipliant des dates, des lieux et des personnes forts divers. » [B. Latour, 1994, p. 590].

¹¹² En ce sens, le concept de cadrage est apparenté, tout en étant à la fois d'application plus restreinte et plus précise, à celui de vision du monde, mais aussi à celui de paradigme scientifique [T. Kuhn, 1970/1983] dans le sens où le paradigme scientifique oriente la perception de la réalité, des problèmes et questions à envisager ainsi que des méthodes et techniques de résolution ou de réponse.

L'opération de cadrage effectuée par les acteurs permet justement de passer d'un réseau potentiellement infini à un ensemble fini d'éléments pertinents pour l'action. Par exemple, pour l'Etat, la Comptabilité nationale est une présentation synthétique, suivant un cadre rigoureux, de l'ensemble des informations chiffrées relatives à l'activité économique de la Nation, elle fournit une description des phénomènes macroéconomiques fondamentaux de la production, de la distribution, de la répartition ainsi que de l'accumulation des richesses¹¹³ [B. Brunhes, 1985, p. 1-2]. Les évaluations synthétiques des opérations économiques élémentaires nécessitent un appareil important de production statistique, l'INSEE, sans lequel les décisions se prendraient largement en aveugle.

Les cadres sont aussi à distinguer des contextes, car les contextes sont extérieurs aux individus tout en leur étant proche, alors que les cadres sont étroitement liés à la perception et à l'interprétation des actions et des situations par le sujet, impliquant chez celui-ci une attention, une vigilance, une capacité à s'absorber dans une activité [M. Dartevelle, 1993].

Les cadres sont fortement liés aux perceptions de la réalité et aux représentations que les individus et les groupes élaborent. C'est pourquoi E. Goffman [1974/1991] a cherché à distinguer les cadres à partir de la définition générale de G. Bateson, en tentant de répondre à la question : « Dans quelles circonstances pensons-nous que les choses sont réelles ? ». Pour cela, il a étudié la structure de l'expérience individuelle de la vie sociale. Fondamentalement, il se différencie de la tradition sociologique issue du structuro-fonctionnalisme qui analyse l'action en deux phases distinctes : la prise de décision à l'intérieur d'une unité agissante (la psychologie étudie les motifs de l'action) suivie de la communication entre les unités agissantes qui constitue l'interaction dans un sens appauvri (la sociologie analyse l'ordre social) [I. Joseph, 1998, p. 26-29]. A cette approche duale, il substitue l'étude du *système d'activité située* en s'attachant au jeu des interactions à travers leurs conséquences et leur vocabulaire. Il considère que l'activité de parler revêt une importance particulière :

¹¹³ B. Brunhes établit un parallèle entre le chef d'entreprise et l'Etat :

« Comme le chef d'entreprise élabore sa politique à partir d'une comptabilité résumant en quelques chiffres la vie de l'entreprise, de même le Gouvernement doit disposer d'un résumé chiffré de la vie économique de la Nation. » [B. Brunhes, 1985, p. 1].

« C'est un exemple de l'entente en vertu de laquelle des personnes se rassemblent et s'accordent pour traiter de matières qui exigent leur attention commune et constante, une exigence qui les place, ensemble, dans une sorte de monde mental intersubjectif. » [E. Goffman, 1981, p. 70-71].

Ainsi, la communication, le fait de parler, crée un cadre commun aux acteurs participant à l'interaction, vivant la situation – ce qui ne signifie pas une égalité ou une interchangeabilité entre eux. E. Goffman a porté une attention particulière à l'attribution de sens à une situation, pour savoir si une celle-ci est sérieuse, ludique, s'il s'agit d'un jeu, d'une expérimentation ou d'une manipulation. Cette attribution de sens repose sur une attitude empreinte à la fois de confiance et de défiance vis à vis de sa propre perception. Les cadres sont dans cette perspective des principes d'organisation qui structurent les événements : ils ont une double dimension, à la fois cognitive – portant sur le sens – et opératoire – portant sur l'engagement, le rapport à autrui et à soi-même. Ils ne sont pas réservés à ceux qui participent à une activité, mais sont également partagés par ceux qui ne font que l'observer, et qui forment automatiquement des conjectures sur la situation antérieure et sur la suite des événements. Par exemple :

« Le fait de jeter spontanément et simplement un coup d'œil, puis de détourner son attention, ne signifie pas forcément que nous nous désintéressons de ce qui se passe, mais que le cadre que nous anticipons se trouve confirmé par le déroulement des événements. La recherche de la pertinence intentionnelle des participants à une activité exige en effet de ceux qui les observent une pertinence intentionnelle tout aussi importante. » [E. Goffman, 1974/1991, p. 47].

Si le déroulement des événements est conforme au cadre que nous anticipons, l'attention requise est moindre. E. Goffman établit de plus une distinction essentielle entre cadres naturels et cadres sociaux en combinant le concept de cadrage et la distinction entre *monde de la forme* et *monde de la substance* introduits par G. Bateson [1955/1977]. Les cadres naturels relèveraient du *monde de la substance*, les cadres sociaux du *monde de la forme*. Les cadres naturels sont soumis aux lois de la nature, alors que les cadres sociaux soumettent l'événement à des normes. Les « actions non pilotées », structurées par des cadres naturels, sont soumises aux lois de la nature sans qu'il y ait d'intervention ou d'intention humaine, comme pour la loi de la pesanteur ou la conservation de l'énergie, alors que les « actions pilotées » sont

soumises à des lois sociales, impliquant des « agencements vivants » animés par une volonté ou un objectif, ainsi que des normes et une évaluation en fonction de valeurs comme l'honnêteté, l'efficacité, l'économie, la sûreté, le tact, le bon goût, etc. [E. Goffman, 1974/1991, p. 31].

Comme nous l'avions évoqué dans le premier chapitre, la prise en compte des objets est déjà présente chez G. Bateson, quand il décrit le nouvel objet de la psychologie en utilisant l'exemple de l'homme qui abat un arbre avec une hache [1971/1996, p. 349-350]. Dans cet exemple, au lieu de prendre l'homme comme unité psychologique habituelle, G. Bateson adopte l'unité de la théorie des systèmes, à savoir « l'homme appartenant à un circuit qui inclut l'arbre », c'est à dire « l'ensemble du circuit qui va de l'arbre aux organes des sens de l'homme, en passant par son cerveau, ses muscles et la hache, pour revenir à l'arbre ». Dans l'exemple décrit, l'interaction se produit entre un homme seul et un arbre qui forment ensemble un système. Par généralisation, l'ensemble des individus et des objets, ainsi que les interactions qui les relient forment ainsi le système étudié. Ce qui signifie aussi que le concept de cadre est fortement lié à celui de système, système ouvert sur son environnement dans le cas présent. Le cadre n'enferme pas les acteurs dans le sens où le cadre est défini par les acteurs eux-mêmes, qui ont également la possibilité d'effectuer un recadrage ; notamment, l'interaction a un début et une fin, et entre deux interactions s'opère un changement de cadrage, sinon l'interaction n'aurait pas été terminée. Autrement dit, le changement de cadrage marque la fin de l'interaction. Il faut préciser que les cadres, comme les ensembles, se situent à plusieurs niveaux de généralité différents. Par exemple, dans une période de science normale, le cadre général, à savoir le paradigme de référence, reste inchangé, mais les sous-cadres évoluent en fonction des problèmes et de l'avancée scientifique. Donc, la détermination de la fin de l'interaction dépend également du niveau de généralité considéré.

Le cadre spatial permet de prendre en compte les interactions dans leur totalité. La plupart du temps, il est fait abstraction des éléments mêmes qui composent ce cadre spatial, à savoir les corps humains, mais aussi l'ensemble des objets qui interviennent dans l'interaction, qu'il s'agisse des murs, des bureaux, des fauteuils et des chaises, des chaînes de fabrication, des comptes-rendus et rapports rédigés, de la

documentation commerciale, etc. Les interactions ne sont pas le seul fait des individus agissant, mais aussi des objets participant à l'interaction. Pourtant, ces éléments concrets sont le plus souvent balayés dans les représentations courantes, au profit d'un système mental n'intégrant pas d'objets. Si B. Latour [1994] précise que le cadre isole momentanément et localement l'interaction de toute interférence susceptible de la déranger, le cadre du cerveau individuel semble bien trop restreint. Le sentiment que les objets ne comptent pas est encore renforcé actuellement par l'engouement pour les technologies de l'information et de la communication mettant l'accent sur les immobilisations incorporelles ou le capital intangible (cf. chapitre I).

Pourquoi limiter artificiellement l'interaction aux individus ? Il est possible de prendre aussi en compte les objets engagés dans l'interaction sociale. Ceci a pour avantage qu'une interaction peut alors se produire à distance dans l'espace mais aussi dans le temps. B. Latour [1994] propose à ce titre de définir de nouvelles entités sociales, les *actants*, à savoir toutes entités ayant la capacité d'agir, puisque l'interaction est le résultat conjoint des individus et des objets. Toute composition d'interactions est alors appelée *médiation*, à savoir l'ensemble des liens reliant des individus à des objets et à d'autres individus. Il donne un exemple d'interaction associant des acteurs humains et non-humains (des objets) :

« En déhanchant l'interaction pour nous associer à des non-humains, nous pouvons durer au delà du temps présent, dans une autre matière que celle de notre corps et interagir à distance, chose absolument impossible à un babouin ou à un chimpanzé. Simple berger, il suffit que je délègue à une barrière en bois la tâche de contenir mes moutons, pour que je puisse dormir avec mon chien. Qui agit pendant que je dors ? Moi, les charpentiers, et la barrière. Me suis-je exprimé dans cette barrière comme si j'avais actualisé hors de moi une compétence que je possédais en puissance ? Pas le moins du monde. La barrière ne me ressemble aucunement. Elle n'est pas l'extension de mes bras ou de mon chien. Elle me dépasse tout à fait. Elle est un actant de plein droit. » [B. Latour, 1994, p. 603].

Les objets permettent d'avoir une action durable dans le temps sans présence de la totalité des acteurs. La comparaison des sociétés humaines avec les sociétés de primates est à ce sujet éclairante en ce que les sociétés de primates ont longtemps été présentées – à tort – comme des sociétés sans objets [M. Callon et J. Law, 1997, p. 100-101] : les primates sont bien obligés de réactualiser en permanence leur position

sociale à travers leurs interactions de face à face¹¹⁴, tandis que les humains font intervenir des objets de plus en plus nombreux¹¹⁵, grâce tout particulièrement à des technologies et des media. Cette omniprésence des objets et leur importance dans les interactions et la communication font dire à M. Callon et J. Law que « le social est matériellement hétérogène » et que « tous ces éléments, tous ces matériaux contribuent à la création et à la transformation de l'ordre social. » [1997, p. 101]. Les acteurs humains et non humains forment alors des *collectifs hybrides* ayant des intentions, des buts et des capacités stratégiques. Quatre conséquences importantes découlent de cette approche [M. Callon et J. Law, 1997 ; p. 114-115] : premièrement, les objets ne peuvent plus être considérés comme de simples ressources ou contraintes (« passives ») ; deuxièmement, les entités collectives hybrides constituent des réseaux ; troisièmement, l'action de l'entité hybride a une double dimension de prolongement des actions antérieures et de débordement ; quatrièmement, la compréhension de la dynamique de l'action passe par le rétablissement de la symétrie entre humains et non humains. Les deux premières conséquences sont essentielles pour les firmes, en ce que c'est bien la combinaison des objets – du capital technique – et des humains – à travers leur travail mettant en œuvre des qualifications ou des compétences – qui crée de la richesse.

Il reste à voir en quoi la conception de la rationalité adoptée jusqu'ici est à amender pour aller dans le sens d'une *rationalité délimitée* tenant compte de l'opération de cadrage mental opérée par les systèmes.

3.3. La rationalité délimitée ou cadrée

¹¹⁴ Il s'agit en partie d'un mythe car même s'ils n'élaborent que rarement des outils, les interactions des primates font entrer en compte la topographie des lieux ainsi que la faune et la flore [M. Callon et J. Law, 1997, p. 100-101].

¹¹⁵ Du début du siècle à nos jours, le nombre d'objets entourant une famille de quatre personnes moyennement aisée serait passé de 200 éléments au plus à 3 000 actuellement (et encore, à l'exception des livres et des cassettes !) ; un individu rencontrerait en moyenne 20 000 objets tout au long de sa vie quotidienne [B. Cova, 1996, p. 24].

La proposition de recourir à une conception différente de la rationalité part d'une critique de la rationalité limitée ou en tout cas de la manière dont la rationalité limitée est le plus souvent envisagée. En effet, en économie cognitive, la modélisation des comportements des acteurs repose entre autres sur une hypothèse cruciale portant sur l'acteur et le modélisateur :

« Une hypothèse [...] postule que le modélisateur est doté d'un modèle quasi-parfait du système, alors que l'acteur n'en possède qu'un modèle partiel et bruité, défini par référence au précédent. C'est dire qu'il existe un modèle réaliste de tout système, aisément accessible au modélisateur, et qui contient le modèle incomplet et incertain de l'acteur, contraint par sa rationalité cognitive limitée ». [B. Walliser, 2000, p. 15].

Cette référence permanente à un modèle parfait pose à notre sens problème car elle rend plus difficile toute révision de la théorie, le modélisateur se situant à un niveau de certitude totale, et l'acteur navigant entre l'incertitude totale et la certitude totale – croyances ensemblistes ou probabilistes. C'est pourquoi nous proposons un changement de terminologie avec l'expression de *rationalité délimitée* ou *cadrée* en laissant de côté la référence à un modèle parfait comme inadéquate dans notre perspective.

L'idée de délimitation de l'interaction débouche sur le cadrage de la rationalité du système envisagé, avec des conséquences cruciales sur la définition de la rationalité à retenir. Il s'agit de voir comment la délimitation spatiale et la délimitation temporelle de l'interaction amènent à repenser la rationalité des acteurs. Comme l'interaction est basée sur des actions, ces actions marquent la dimension spatiale de l'interaction, par distinction avec une décision, qui n'implique pas de déplacement spatial, et qui pourrait relever d'une simple opération ou processus mental, même dans le cas où la décision nécessiterait une négociation ou un accord entre différents acteurs. Comme l'interaction comporte une séquence d'actions, les actions reliées entre elles par la séquence marquent la dimension temporelle de l'interaction, le déplacement spatial produit ainsi une durée. Mais la détermination de la séquence d'actions pose assez vite la question de la linéarité temporelle : les actions se succèdent mais aussi se superposent, ont lieu simultanément, de sorte que la recherche d'une causalité devient un exercice difficile. C'est pourquoi l'interaction n'est pas envisagée unilatéralement, mais comme un processus complexe d'actions réciproques, d'où une

rupture avec une théorie de la décision impliquant une décision (processus atemporel ou même temporel) suivie d'une application¹¹⁶ (séquence d'actions forcément temporelle) pour laquelle les dysfonctionnements seraient interprétés en terme d'erreurs dans l'application de la décision préalable.

La détermination de la séquence d'actions oblige aussi à reposer la question de la rationalité des acteurs qui, en construisant une telle séquence, construisent la temporalité. Comme annoncé précédemment, il est judicieux ici de revenir sur le concept de *rationalité limitée* : la présentation la plus fréquente de ce concept veut que les agents économiques en tant qu'individus calculateurs et maximisateurs, reconnaissent des bornes à leur rationalité, du fait d'une limitation de leurs capacités de calcul et de traitement de l'information en général à l'origine de coûts d'opportunité. H. Simon [1999] insiste sur cette limitation des capacités cognitives – avec tout particulièrement la nécessité de sélectionner les informations – et sur ses effets :

« The consequence is that if you are reading one book (or report or letter) there are thousands of others that you are not reading. The information retrieval problem is simply not a problem of retrieving more information – you are already exposed to as much as your time and the limits of your attention will admit. It is a problem of filtering out less relevant information so that you can use that scarce attention to deal with more relevant information. The cost of attending to information is an opportunity cost : you attend to it at the price of neglecting something else. » [H. Simon, 1999, p. 30].

Il met l'accent sur le coût d'opportunité lié au fait que l'attention portée à une information ne l'est pas simultanément à une autre, le temps étant considéré comme une ressource rare. Il y aurait en quelque sorte exclusivité de l'attention. Cette approche peut être résumée de la manière suivante [G. Eliasson, 1990, p. 283] : là où une personne extérieure voit une situation économique complexe caractérisée par une incertitude radicale – les occurrences des événements étant non probabilisables – l'équipe dirigeante d'une firme réalise une conversion subjective de cette situation en une situation de risque probabilisable sur la base de laquelle agir en se focalisant sur certains événements. L'équipe dirigeante introduit ainsi un ordre subjectif dans le désordre apparent grâce à des schémas d'interprétation mobilisés pour la

¹¹⁶Voir à ce propos L. Sfez [1992] déjà évoqué dans la section 3 du chapitre I.

circonstance. Mais, étant donné le peu de réalisme de l'hypothèse du recours à la probabilisation chez les dirigeants, il est possible d'aller encore plus loin.

Chez H. Simon, le filtrage des informations moins pertinentes apparaît être une action délibérée d'élimination qui ouvre la porte à une autre interprétation : il est en effet possible de renverser la perspective d'une limitation négative des capacités cognitives. Il suffit pour cela de considérer que les acteurs économiques, vivant dans un univers d'incertitude radicale – dans lequel il est tout simplement impossible de prévoir toutes les conséquences d'une action étant donné les processus d'interaction – posent *intentionnellement* des bornes à leur rationalité. Les acteurs économiques substitueraient ainsi à une situation complexe indécidable, une situation organisée par l'opération de cadrage et ainsi rendue décidable. La délimitation procéderait alors d'un comportement « économique » de concentration sur une situation, il ne s'agirait plus d'une limitation involontaire et subie des capacités propres aux êtres humains par comparaison avec un idéal de *rationalité pure* ou *substantielle*¹¹⁷ correspondant à un homme omniscient.

Par exemple, J. Elster [1979 et 2000] se demande pourquoi les individus pourraient vouloir restreindre leur liberté de choix et comment ils y parviennent. Alors que la théorie de l'équilibre général repose sur l'axiome de « libre disposition » – considérant qu'il est toujours préférable d'avoir plus d'opportunités étant donné qu'il est toujours possible de ne pas en retenir une – il existe de nombreuses situations où il y a un avantage à avoir moins d'opportunités que plus. Dans ce cas, les individus s'imposent des contraintes, car ils en attendent des bénéfiques, elles sont appelées *contraintes essentielles* par opposition aux *contraintes incidentes* qui ne résultent pas de l'intentionnalité des individus mais des circonstances extérieures. A la question du pourquoi, J. Elster apporte trois réponses expliquant que l'individu s'impose des contraintes : premièrement pour se protéger contre la passion, deuxièmement contre le changement de préférence, troisièmement contre l'inconsistance du temps. A la question du comment, il répond également par trois propositions : premièrement, en enlevant certaines options de la panoplie du faisable, deuxièmement, en les rendant

¹¹⁷ On retrouve paradoxalement cet idéal dans la mise en avant des capacités calculatoires des ordinateurs, pour lesquels la vitesse de calcul est essentielle pour ramener le temps de la décision au minimum, à l'instantané.

plus coûteuses ou seulement accessibles après un certain délai, troisièmement, en s'isolant du savoir sur sa propre expérience.

Concernant plus particulièrement les passions, J. Elster écrit :

« When we act under the influence of passions, they may cause us to deviate from plans laid in a cooler moment. Knowledge of this tendency creates an incentive to precommit ourselves, to help us stick to our plans. Here, I use « passion » in an extended sense that cover not only the emotions proper such as anger, fear, love, shame and the like, but also states such as drunkenness, sexual desire, cravings for addictive drugs, pain, and other « visceral feelings ». » [J. Elster, 2000, p. 7] .

Ainsi, selon J. Elster, les passions feraient dévier de plans préétablis dans des moments de raison – appuyée sur l'intérêt personnel rationnel (*rational self-interest*). Cela est possible car les passions se déclencheraient avant même que les individus aient la pleine conscience de les vivre. Par exemple, la colère emporte avant même d'avoir la possibilité de la détecter. Il distingue quatre modalités de déviation : premièrement, en distordant la cognition, y compris les fausses croyances portant sur les conséquences des décisions ; deuxièmement, en obscurcissant la cognition, c'est-à-dire en effaçant la conscience que les individus ont des conséquences ; troisièmement, en affaiblissant la volonté, faisant que des options avec des conséquences pires sont choisies plutôt que d'autres avec de meilleures conséquences ; quatrièmement, en entraînant la myopie, par un changement des poids affectés aux conséquences. Dans ces circonstances, les individus choisiraient de s'imposer des contraintes pour éviter les conséquences négatives des passions.

J. Elster utilise particulièrement un épisode du récit mythologique de l'*Odyssee* qui apparaît dans les titres de ses deux ouvrages sur le sujet¹¹⁸ : dans l'épisode des sirènes, Ulysse s'attache au mât du navire, et met de la cire dans les oreilles des rameurs, pour éviter d'être attiré par le chant des sirènes qui contient une promesse de savoir utilisée pour attirer les voyageurs sur les côtes rocheuses.

¹¹⁸ A savoir, *Ulysses and the sirens* [1979] et *Ulysses Unbound* [2000].

Si l'on reprend les étapes du récit auquel J. Elster fait référence : Ulysse entend d'abord les arrêts de la divine Circé, il avertit ensuite ses gens du danger encouru et du moyen d'y remédier, ils agissent enfin dans ce but :

« Alors de mon poignard de bronze, je divise un grand gâteau de cire ; à pleines mains, j'écrase et pétris les morceaux. La cire est bientôt molle entre mes doigts puissants. De banc en banc, je vais leur boucher les oreilles ; dans le navire alors, ils me lient bras et jambes et me fixent au mât, debout sur l'emplature, puis chacun en sa place, la rame bat le flot qui blanchit sous les coups.

Nous passons en vitesse. Mais les sirènes voient ce rapide navire qui bondit tout près d'elles. Soudain, leurs fraîches voix entonnent un cantique :

LE CHŒUR. – Viens ici ! viens à nous ! Ulysse tant vanté ! l'honneur de l'Achaïe ! ... Arrête ton croiseur : viens écouter nos voix ! Jamais un noir vaisseau n'a doublé notre cap, sans ouïr les doux airs qui sortent de nos lèvres ; puis on s'en va content et plus riche en savoir, car nous savons les maux, tous les maux que les dieux, dans les champs de Troade, ont infligés aux gens et d'Argos et de Troie, et nous savons aussi tout ce que voit passer la terre nourricière.

Elles chantaient ainsi et leurs voix admirables me remplissaient le cœur du désir d'écouter. Je fronçais les sourcils pour donner à mes gens l'ordre de me défaire. Mais, tandis que, courbés sur la rame, ils tiraient, Euryloque venait, aidé de Périmède, resserrer mes liens et mettre un tour de plus. » [Homère, 1931/1955, p. 256-257].

Si seul Ulysse peut entendre le chant des sirènes, la limitation des capacités opérée est en quelque sorte à la fois symétrique et complémentaire : Ulysse voit et entend mais est privé de mouvement, tandis que ses gens rament ou resserrent ses liens mais n'entendent pas. Ceci pour dire que la capacité d'action collective est maintenue malgré les limites fixées. Ulysse éprouve la passion et veut se faire libérer de ses liens, mais ses gens ont l'ordre de ne pas lui obéir, et même d'agir contrairement à ses ordres présents en resserrant ses liens, conformément à ses ordres passés, puisque la divine Circé lui permettait d'anticiper le danger. La promesse d'omniscience est un appât auquel tout humain est prêt à mordre sauf s'il utilise un artifice, une ruse pour échapper au danger mortel¹¹⁹.

Il est intéressant de rapprocher l'épisode des sirènes d'un épisode précédent. Un peu auparavant dans le récit d'Homère [1931/1955, p. 210-211], Eole remet à Ulysse un

¹¹⁹ Il est possible de se demander si c'est le chant des sirènes qui est par lui-même attractif, si c'est plutôt la promesse de savoir ou encore si les chants contiennent le savoir lui-même (sinon, pourquoi Ulysse écouterait-il ?). Dans tous les cas, il est significatif de voir que nul homme ne peut sans ruser résister à cette promesse de savoir porteuse de mort.

sac dans lequel il coud toutes les aires des vents impétueux et fait souffler l'haleine d'un zéphyre pour le porter au logis. A proximité de la patrie, alors qu'Ulysse est pris d'un doux sommeil, son équipage s'empare du sac fermé par une tresse d'argent, croyant y trouver de l'or. Le sac est délié, tous les vents s'en échappent, ramenant les vaisseaux d'Ulysse au large¹²⁰... C'est bien le fait de ne pas ouvrir le sac qui devait permettre à Ulysse de rentrer au logis, en empêchant les vents impétueux d'agir et de le maintenir loin de chez lui en le soumettant à de nombreux dangers.

« A travers un cheminement tout en détours, en tracés obliques et en circuits tortueux, dessinés par les mouvements de la mer et les caprices du vent, l'intelligence navigatrice sait mener droit le navire, sans jamais dévier de la route qu'elle a par avance médité de suivre. » [M. Detienne et J.-P. Vernant, 1974, p. 216-217].

L'art du pilote s'exerce dans l'incertitude liée aux vents, aux mouvements de la mer et au relief terrestre, ce qui requiert une attention de tous les instants. La complicité du pilote et de son environnement fait l'excellence du navigateur : celle-ci ne se mesure pas à l'étendue de son savoir, mais à sa capacité de prévoir et de découvrir à l'avance les pièges de la mer, qui sont aussi des occasions offertes au pilote. Il ne peut dominer la situation qu'en faisant preuve d'une polyvalence égale à celle de son environnement.

¹²⁰ Voici le récit d'Homère (l'extrait débute par la demande d'Ulysse à Eole) :

« Quand, voulant repartir, à mon tour je le prie de me remettre en route, il a même obligeance à me rapatrier. Il écorche un taureau de neuf ans ; dans la peau, il coud toutes les aires des vents impétueux, car le fils de Cronos l'en a fait régisseur ; à son plaisir, il les excite ou les apaise. Il me donne ce sac, dont la tresse d'argent luisante ne laissait passer aucune brise ; il s'en vient l'attacher au creux de mon navire ; puis il me fait souffler l'haleine d'un zéphyre, qui doit, gens et vaisseaux, nous porter au logis... Hélas ! avant le terme, la folie de mes gens allait nous perdre encor.

Durant neuf jours, neuf nuits, nous vogueons sans relâche. Voici que, le dixième, apparaissent enfin les champs de la patrie ; nous en étions si près qu'on en voyait les feux et les hommes autour. Mais il me vient un doux sommeil ; j'étais brisé : c'était moi qui avait tenu l'écoute, sans jamais la céder à quelqu'un de mes gens ; j'avais un tel désir d'arriver au pays !... Mon équipage alors se met à discourir : ce que j'ai dans ce sac, – pensent-ils, – les cadeaux de ce fils d'Hippotès, de ce grand cœur d'Eole, c'est de l'or, de l'argent ! Se tournant l'un vers l'autre, ils se disent entre eux :

Le Chœur : – Misère ! en voilà un que, toujours et partout, on aime et l'on respecte, en quelque ville et terre qu'il puisse bien aller ! il ramenait déjà de Troie sa belle charge de butin précieux, alors que nous, au bout de ce voyage, n'avions pour revenir au logis que mains vides... Et voyez ce qu'il vient de recevoir encor, pour avoir su gagner le cœur de cet Eole !... Allons, vite ! il faut voir ce que sont ces cadeaux.

Sitôt dit, on se range à cet avis funeste. Le sac est délié : tous les vents s'en échappent, et soudain la rafale entraîne mes vaisseaux et les ramène au large ; mes gens en pleurs voyaient s'éloigner la patrie !... » [Homère, 1931/1955, p. 210-211].

Ce n'est pas surprenant si Ulysse est appelé le « poulpe » en raison de son intelligence « en tentacules », capable de s'adapter aux circonstances les plus déconcertantes, d'inventer mille tours pour rendre son action efficace – caractéristique du politique – et de tenir des discours qui enlacent leurs adversaires comme les bras souples du poulpe – caractéristique du sophiste [M. Detienne et J.-P. Vernant, 1974, p. 47-48].

Ainsi, la rationalité consiste parfois à enchaîner les passions, pour empêcher certains événements d'arriver au vu des conséquences néfastes qu'elles entraîneraient. Dans l'épisode du sac de vents, l'idée est de chercher à contrôler l'incertitude – symbolisée par les vents contraires cousus dans un sac par Eole –, ce qui bien sûr est impossible – Ulysse relâche son attention et les vents sont libérés par ses gens avides de connaître le contenu du sac. Le défaut d'Ulysse est bien d'avoir laissé ses gens dans l'ignorance, de n'avoir pas recherché leur adhésion. Dans l'épisode des sirènes (qui est situé chronologiquement après celui du sac de vent), Ulysse adopte une attitude différente : il répète à ses gens les arrêts transmis par Circé, en les convainquant de l'attitude à adopter. Ainsi, l'échec rencontré dans l'épisode du sac de vents est dépassé dans celui des sirènes¹²¹.

Il serait peut être alors intéressant d'employer le terme de *rationalité délimitée*¹²² ou de *rationalité cadrée*¹²³ pour laquelle les limites ne constitueraient plus des obstacles, mais des conditions nécessaires à la prise de décision et à l'action. Autrement dit, en situation d'incertitude – et c'est la situation communément partagée par les êtres humains –, la *rationalité substantielle* n'est pas opérationnelle, car il y a l'indécidabilité du fait de l'incertitude même, alors que la *rationalité délimitée*, par les choix préalablement effectués de cadrage, rend possible la décision.

Ce concept de *rationalité délimitée* peut être précisé en référence à la théorie de la décision. Nous nous appuyons pour cela sur les travaux de M. Willinger [1988,

¹²¹ Nous reviendrons sur ces deux épisodes de l'Odyssée dans le chapitre IV sur le pouvoir et l'exercice du pouvoir. Cette parenthèse mythologique fait également penser au mythe de la boîte de Pandore.

¹²² Le terme de *rationalité délimitée* aurait pu constituer une traduction de l'anglais *bounded rationality*, celui de *rationalité bornée* comme celui de *rationalité limitée* a plutôt des implications négatives.

¹²³ Par référence à l'opération de cadrage mental mise en évidence par G. Bateson.

1992] concernant l'information et le fondement de la rationalité dans l'incertain, ainsi que les infirmations empiriques de l'économie expérimentale. M. Willinger part des théories de l'expérience et de leur insuffisance :

« Si l'ensemble des événements (ou observations) potentiels est donné *a priori*, les théories fondées sur la notion d'expérience ne peuvent prendre en considération les phénomènes liés à la « **surprise** » ou à la « **nouveauté** », c'est-à-dire les formes radicales de l'information. Une expérience est une description exhaustive des événements futurs possibles qui ne laisse aucune place à l'imprévu ou à la surprise. Une telle exclusion est généralement justifiée en invoquant la logique du « principe de non contradiction ». Selon ce principe, il est toujours possible de dire si un événement se réalisera ou non : entre une proposition et sa contradiction, l'une des deux est nécessairement vraie. Par des applications répétées du principe, conditionnellement aux hypothèses préalables, on couvre forcément le champ des alternatives et on exclut la nouveauté. Toutefois, ce procédé se heurte à la critique selon laquelle on reste nécessairement ignorant du « contenu » de la proposition complémentaire. » [M. Willinger, 1988, p. 199].

On retrouve ici la distinction faite entre monde clos des jeux et monde fourmillant des interactions humaines déjà développée à propos de la rationalité limitée (cf. la troisième section du premier chapitre).

Face à un choix à effectuer, la question qui se pose est celle de la séparation des événements pertinents pour la décision des autres événements. Dans cette perspective, L. Savage [1954 ; cité par M. Willinger, 1988, p. 200] énonce le « principe de séparation » entre un « petit monde » (« *small world* ») pertinent pour la décision à prendre et un « grand monde » (« *grand world* ») englobant. Le « petit monde » est ainsi un sous-ensemble du « grand monde » qui contient tous les états possibles. Si le « petit monde » ne constitue pas un microcosme du « grand monde », un modèle réduit du « grand monde », l'implication est de taille :

« Si l'on renonce à définir le « petit monde » comme un microcosme ou comme un « **résumé exhaustif** » du grand monde, alors la nouveauté est potentiellement présente pour tout problème de décision relatif à un « petit monde » et la surprise devient une dimension non négligeable. En effet, un événement du grand monde, non pris en compte (mais qui existait potentiellement) peut s'avérer en définitive pertinent, d'où la possibilité d'un effet de surprise. » [M. Willinger, 1988, p. 200].

La décision n'est plus un problème d'exhaustivité, de connaissance de tous les états du monde possibles, mais un problème de séparation, de partition du monde

pertinent. La théorie des expériences est alors trop restrictive puisqu'elle est une théorie normative des choix relatifs à un « petit monde »¹²⁴, ne comportant pas de surprise potentielle. Si le « petit monde » est mal défini par rapport au problème posé et au projet envisagé, alors le calcul de probabilités est insuffisant pour prendre la décision adéquate [M. Willinger, 1988, p. 201].

En définitive, il est question de cadrage pertinent, et de la possibilité de changer de cadrage¹²⁵ [G. Bateson, 1972/1977]. L'opération de cadrage résulte du choix des acteurs en situation d'interaction (même s'il existe la possibilité d'imposer un cadre comme c'est le cas typique dans la résolution de problèmes par des étudiants). Elle consiste à focaliser l'attention sur un ensemble d'éléments, en inhibant la perception des autres éléments : la figure se détache du fond comme pour un tableau. De plus, comme le précise G. Bateson [1972/1977, p. 218-219], il n'y a pas de symétrie entre la figure et le fond, contrairement à la théorie des ensembles qui place sur le même plan l'ensemble et le non ensemble (complémentaire). Dans la théorie de la décision, cela revient à placer également sur le même plan la réalisation d'un événement et sa non-réalisation, alors qu'envisager la réalisation d'un événement amène à ignorer le « contenu » de la proposition complémentaire, de par l'opération de cadrage elle-même.

Dans une perspective empirique, il est possible d'envisager le concept de *rationalité délimitée* à travers l'évolution du comportement des managers face à l'incertitude radicale. Pour cela, il est possible de partir de quelques remarques avant d'envisager les comportements concrets des managers. La détermination des actions réciproques nécessite de prendre en compte les acteurs engagés dans l'interaction, par distinction avec une décision ou un processus de décision dit rationnel dont le résultat fait en théorie abstraction des acteurs engagés. En effet, la possibilité de déterminer un optimum implique que la décision n'est pas fonction de la personnalité du décideur

¹²⁴ Cela expliquerait pourquoi, dans certaines expériences, les agents peuvent être victime du contexte, de la manière dont sont présentées les options. L'effet d'isolement – testé par l'hypothèse selon laquelle les agents ne prennent en compte que les éléments pertinents à l'évaluation des options – est infirmé par certaines expériences parce que le « petit monde » de l'expérimentateur (la règle de l'espérance de gain faisant que si deux expériences ont exactement les mêmes espérances de gain, les choix sont identiques) n'est pas le « petit monde » du cobaye (qui réagit positivement à des probabilités de succès d'une thérapie, mais négativement à celle de l'échec, alors même que ces probabilités sont complémentaires).

(le choix est objectif et non pas subjectif). C'est comme si la décision relevait d'une source diffuse, mais en fait unique – réalisée par le meneur de jeu. En pratique, le décideur insiste en général sur le fait qu'il prend la décision, qu'il l'assume – impliquant une forme de responsabilité – et qu'elle relève aussi d'un choix personnel lié à un pouvoir personnel, ce choix venant en même temps asseoir ce pouvoir personnel et le renforcer. Bien entendu, cette distinction schématique de la théorie et de la pratique laisse place à une réalité hybride dans laquelle les décisions personnelles s'appuient ou se justifient également par des arguments impersonnels, avec l'évocation de la concurrence ou des forces du marché par exemple. La réconciliation entre décision théorique (indépendante des acteurs à l'origine de cette décision) et décision pratique (fortement liée aux acteurs de cette décision) passe justement par l'adoption d'une conception limitée ou délimitée de la rationalité.

Les comportements engendrés par une *rationalité délimitée* ont été observés en pratique chez les dirigeants de firmes [B. Cova et S. Wickham, 1996, p. 16] : face à des aléas, à une incertitude marquée, ceux-ci réduisent les risques en limitant leurs ambitions, leurs capacités et leurs champs d'intérêt. Ces vingt dernières années ont dans ce sens été marquées par des recentrages, des contractions, voire des scissions, constituant autant de recadrages profitables.

Mais l'interprétation de la « limitation » de la rationalité peut sembler ambiguë, tant le terme limitation a une connotation péjorative¹²⁶. Sur ce sujet, des enseignements sont à tirer de l'observation des comportements des décideurs. K. M. Eisenhardt [1990] montre bien le changement apparu dans les stratégies des managers de 12 firmes de micro-ordinateurs évoluant dans un environnement marqué par des changements rapides et une haute technologie : le plan stratégique détaillé ne constitue plus une garantie de succès, les meilleures stratégies reposent sur une rapidité de décision. Elle explore justement les clés du succès des décisions rapides. Voici celles qui nous intéressent présentement : alors que les décideurs lents font des analyses en profondeur, élaborent des plans stratégiques détaillés et éprouvent des difficultés à prendre des décisions en situation d'incertitude, les décideurs rapides

¹²⁵ Cf. le paragraphe précédent.

¹²⁶ Par exemple dans l'expression « capacités intellectuelles limitées » pouvant servir d'euphémisme pour « déficience mentale ».

explorent systématiquement plusieurs alternatives, multiplient les interactions de face à face susceptibles de leur procurer des informations (avec une grande variété des sources, dont un conseiller expérimenté), révisent ou actualisent en permanence leurs stratégies (en utilisant la méthode comparative pour effectuer leur choix entre les différentes stratégies), et intègrent la décision à prendre dans un réseau de décisions liées. Par conséquent, nous constatons que la limitation de la rationalité ne va pas dans le sens de la limitation de l'ensemble des informations, ou même de l'ensemble des stratégies envisagées, mais dans l'absence de profondeur, de prévision dans le détail, dans le sens du jeu montré par les décideurs rapides et l'importance de leurs interactions.

Allant dans le même sens que K. A. Eisenhardt, S. Wickham [1996, p. 95] montre que la réussite des entreprises (qui commande l'efficacité globale de l'économie de marché) dépend de leur interaction étroite et continue avec leur environnement concurrentiel. Il fait reposer cette réussite à la fois sur une adaptation continue de la gamme de produits et de l'organisation interne à l'évolution de la demande et des prix et sur les initiatives volontaristes en vue de faire évoluer les techniques ou d'infléchir les préférences des clients. Il considère qu'à la fin du XX^e siècle, l'*interrogation prospective* menée par les managers privilégie la vigilance ou la détection des changements sur des horizons proches, s'en tient à des interrogations limitées ou partielles, restaure le souci d'efficacité de l'entreprise et abandonne la rédaction de longs rapports pour s'enraciner plutôt dans l'animation de groupes de réflexion internes et mixtes (réunissant des cadres avec des invités ou animateurs externes) [S. Wickham, 1996, p. 103-104]. Encore une fois, la limitation de l'horizon prospectif va de pair avec l'augmentation des interactions, même si l'on peut se demander quelle est la part de cette évolution due à l'accroissement de l'incertitude, celle due à une recherche de rentabilité et celle due à un possible effet de mode – en considérant l'influence du management japonais ou anglo-saxon sur l'ensemble des managers.

Ceci dit, la rapidité de décision peut aussi se révéler dangereuse lorsqu'elle est poussée jusqu'à l'absurde :

« Et voilà qu'émerge un nouveau mot d'ordre : *the faster, the better*, de sorte que l'idéal serait une réaction instantanée à l'événement et à la surprise. Tant l'histoire des entreprises que la théorie du comportement optimal en avenir incertain infirment pourtant ce postulat. D'abord, parmi les multiples modes de gestion qui tentèrent de surmonter les limites du sloanisme, figura un temps le conseil de prendre la décision en une minute, quelle que soit la complexité du problème posé. Or, l'histoire industrielle montre qu'il est deux façons pour une firme de faire faillite avec une probabilité proche de 1. La première consiste à ne pas réagir du tout aux variations de l'environnement de sorte que l'innovation technique et donc la concurrence des autres entreprises finit par éliminer complètement du marché la firme qui n'a amélioré ni sa productivité ni la qualité de ses biens. La seconde est tout aussi efficace : il suffit de réagir le plus vite possible aux variations de l'environnement, par exemple en se séparant de toutes les activités dont la rentabilité se révèle inférieure à la moyenne. Les simulations microéconomiques montrent que la firme finit par faire faillite, en l'absence d'une stratégie de long terme. » [R. Boyer, 2002, p. 167].

Sur le plan macroéconomique, de telles stratégies de réaction en temps réel créent en outre une instabilité structurelle dommageable à l'économie tout en réduisant la diversité des compétences indispensable pour faire face à un nouvel aléa.

Il est par ailleurs essentiel de constater qu'une *rationalité limitée* ou *délimitée* n'est pas contradictoire avec une capacité *illimitée* des êtres humains à obtenir et à créer des connaissances [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 97, note 22]. Il serait plus audacieux d'affirmer que c'est la *rationalité délimitée* même qui est à l'origine de cette capacité *illimitée* dans la mesure où les cadrages possibles sont infinis et s'opèrent par combinaison dynamique. Dans une perspective un peu différente, D. Foray exprime une idée proche lorsqu'il écrit que le fait de transmettre une connaissance est un jeu à somme positive¹²⁷, qui multiplie indéfiniment les détenteurs de cette connaissance [D. Foray, 2000, p. 61]. De plus, dans une perspective interactionniste, la multiplicité des possibilités d'interactions – par analogie avec un jeu d'échec, où le nombre de configurations possibles est très élevé¹²⁸ – fait la complexité d'ensemble. En d'autres termes, l'action simultanée, ou l'interaction, est facteur d'incertitude (cf. section 1 de ce même chapitre).

¹²⁷ D. Foray reprend le terme d' *expansion infinie* utilisé par P. David [1993] et par L. Keely et D. Quah [1998].

¹²⁸ De manière générale, en théorie des jeux, les jeux examinés se limitent le plus souvent à quelques coups (un ou deux) et à quelques possibilités de choix, car le nombre de stratégies – les plans d'action combinant les différents choix – augmente de façon exponentielle avec le nombre de coups [B. Guerrien, 1995].

De plus, les actions font intervenir des objets, puisque l'être humain fabrique des objets et des outils, et que l'existence de ces objets ainsi que leurs possibilités d'utilisation contribuent à façonner et à délimiter l'interaction. Cette capacité à fabriquer des objets semble également illimitée¹²⁹. Les murs d'un local ou d'un bureau délimitent spatialement l'interaction et les acteurs engagés dans l'interaction, alors que le recours à des moyens de communication à distance efface l'importance accordée à ces murs puisque l'interaction met en jeu des personnes situées dans des locaux différents. Néanmoins, les murs peuvent encore servir à isoler l'interaction par rapport à d'autres agents proches (secret), alors que les moyens de communication rendent aussi plus facile l'« espionnage ». Le rôle des objets est ainsi en partie celui d'éviter des interactions « parasites » et de favoriser d'autres interactions. De manière générale, les objets constituent aussi des contraintes en ce qu'ils ont une forme particulière résultant de l'organisation de leurs parties constitutives – par exemple une chaise – et l'existence de contraintes crée la possibilité d'une prédiction – par exemple la position du quatrième pied d'une chaise connaissant celle des trois autres ou la trajectoire d'un avion [W. R. Ashby, 1956, p. 4]. Les objets créent ainsi la possibilité d'actions tout en contraignant, en restreignant l'ensemble des actions possibles – la chaise permet de s'asseoir dans une position, l'avion a une maniabilité propre, tous les mouvements ne sont pas permis. L'efficacité de la chaise comme siège, tout comme celle de l'avion comme moyen de transport aérien, est soumise à des contraintes d'utilisation.

Une dernière remarque s'impose : la *rationalité délimitée* n'est pas à confondre avec la *rationalité contextuelle* – dans un sens strict – qui fait dépendre le type de rationalité du contexte de la situation de décision ou d'action. D'une part, le comportement de choix n'est pas isolé, mais noyé au milieu des autres sujets de préoccupation ainsi que des structures de relations sociales et cognitives, et d'autre part, les gens, les problèmes, les solutions et les choix s'associent plus en fonction de leur simultanéité accidentelle et relativement arbitraire qu'en fonction de leur pertinence mutuelle [J. G. March, 1978/1991, p. 139-140]. Mais si le contexte est

¹²⁹ La prégnance des objets dans notre monde et le poids qui leur est accordé dans la société de consommation – l'objet comme instrument de bonheur – transforment notre rapport au monde. Comme si tout problème pouvait être résolu à l'aide d'un nouveau dispositif (des savoirs) mettant en œuvre de nouveaux objets ou produits.

entendu dans un sens cognitif, alors la *rationalité contextuelle* se rapproche de la *rationalité délimitée*.

Par conséquent, l'interaction en tant que telle est située dans un cadre, ce dernier n'étant pas seulement une donnée extérieure, mais relevant lui-même de l'interaction.

Dans ce sens, F. Varela [1980/1989] développe l'idée que les systèmes auto-organisés produisent eux-mêmes leur identité, qu'ils se distinguent par eux-mêmes de leur environnement. C'est pourquoi F. Varela les nomme autopoïétiques :

« Un système autopoïétique est organisé comme un réseau de processus de production de composants qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme *réseau*. » [F. Varela, 1980/1989, p. 45].

Ainsi, les systèmes auto-organisés se distinguent de leur environnement. Le vol d'un oiseau ou d'un avion ne s'expliquent pas en général par la direction du vent qui souffle. La faculté d'auto-organisation donne bien au système une autonomie d'action et une capacité d'improvisation et d'innovation qui n'est pas observable chez les machines programmées.

Conclusion

Dans la mesure où l'interaction relève d'une théorie de l'action, il semble plus cohérent de substituer, le plus souvent possible, le terme d'acteur économique, à celui d'individu ou d'agent économique, même si l'acteur n'est pas totalement libre de ses actions et qu'il n'y a pas forcément non plus de rôle écrit par avance pour lui comme dans le cas d'une pièce de théâtre. Il est possible d'utiliser plutôt le terme d'*actant*, plus général puisqu'englobant les acteurs et les objets, sachant que les objets pourraient être considérés eux-mêmes comme étant à l'origine d'un processus

de cognition indépendamment de leur concepteur ou de leur fabricant (un thermostat se déclenche à un certain seuil de température). En fin de compte, la délimitation spatiale, la délimitation temporelle, la délimitation des acteurs et des objets prenant part à l'interaction sont étroitement liées dans le concept unificateur de cadrage et forment une délimitation de la rationalité du système.

En définitive, pointer les relations entre les individus, et entre les groupes, à travers leurs interactions, présente un avantage majeur : se focaliser sur l'interaction implique de tenir compte du contexte, ou du cadre de rencontre des acteurs – ou actants. Ce cadre ne constitue pas seulement une frontière physique, un ensemble de contraintes, une limitation matérielle, spatiale, et temporelle. Il fait l'objet d'une construction mentale, d'une délimitation volontaire, délibérée, de la part du système composé des actants participant à l'interaction. Dès lors la diversité des cadrages liée à la diversité des interprétations ouvre la voie à la diversité des visions du monde. Pour illustrer une telle diversité, il est possible de reprendre l'exemple des représentations opposées du même environnement que se font les Pygmées Mbuti et les Bantou qui vivent dans la forêt équatoriale africaine du Congo [M. Godelier, 1984] :

« Pour les Pygmées, la forêt représente une réalité amicale, hospitalière, bienveillante. Ils s'y sentent partout en sécurité. Ils opposent la forêt aux espaces défrichés par les Bantou, qui leur apparaissent comme un monde hostile où la chaleur est écrasante, l'eau polluée et meurtrière, les maladies nombreuses. Pour les Bantou, au contraire, c'est la forêt qui est une réalité hostile, inhospitalière et meurtrière au sein de laquelle ils ne s'aventurent que rarement et toujours à grand risque. Ils la voient peuplée de démons et d'esprits malfaisants dont les Pygmées eux-mêmes sont, sinon l'incarnation, du moins les représentants. » [M. Godelier, 1984, p. 52].

Cette opposition de perception provient, selon M. Godelier, de la présence de deux usages de la forêt fondés sur des systèmes techniques et économiques ayant des contraintes opposées : les Pygmées Mbuti sont des chasseurs-collecteurs qui opèrent un prélèvement des ressources naturelles, alors que les Bantou sont des agriculteurs sur brûlis, qui doivent créer un écosystème artificiel en défrichant avant de pouvoir planter. Cette différence de perception est donc liée à une différence de projet. Cet exemple illustre à la fois le fait que des perceptions différentes d'un même

environnement sont avérées et que c'est l'identité, le partage du projet qui produit la vision du monde.

Dès lors, la question se pose de savoir comment une telle vision du monde, un tel cadre mental commun, en relation avec un projet, peut être partagé par l'ensemble des participants à un système. C'est pourquoi nous allons voir le processus principal par lequel ce cadre mental commun se constitue, à savoir la communication. Nous devons maintenant envisager le fait que les interactions se font largement à travers la communication, et que l'ensemble des interactions structure la firme et les organisations en général, l'économie et la société. Il s'agit de revenir temporairement sur le niveau mésoéconomique déjà évoqué dans l'introduction.

Chapitre III : Communication et structuration

Les interactions, en particulier au sein de la firme, reposent essentiellement sur la communication, c'est à dire la mise en relation intersubjective des individus et des groupes. Les échanges informationnels au sein de la firme consistent en échanges verbaux, en attitudes lors d'activités de production collective et de mesure de cette activité. C'est à dire que les interactions sont fondées en grande partie sur la communication entre les membres de la firme et avec les partenaires, clients, administrations publiques, etc. La communication est le processus par lequel s'échangent des informations et s'élaborent des connaissances. L'ensemble des interactions-communications aboutit, de par les régularités qu'elles font apparaître, à la structuration des firmes et de l'économie.

La première section, intitulée *La communication*, part de l'idée que les interactions humaines au sein de la firme sont des processus de communication qu'il est nécessaire d'étudier en tant que tels. Il s'agit de partir de la conception « télégraphique » de transmission de l'information pour passer à la conception « orchestrale » de la communication [Y. Winkin, 1996/2001]. Dès lors qu'il est question de signification, il est nécessaire d'envisager comment il est possible qu'un interlocuteur comprenne ce qu'un locuteur veut dire et à partir de là comment cette « transmission » s'appuie sur des arguments relevant seulement partiellement du raisonnement logique. La deuxième, intitulée *La structuration*, définit la structure ainsi que le processus de structuration par lequel l'ensemble des interactions produit des organisations, des institutions, des conventions, des réseaux, et des firmes. Elle part d'une définition du concept de structure – emprunté au vocabulaire de la maçonnerie – pour étudier le processus de structuration en général avant de voir l'évolution des formes organisationnelles des firmes dans une approche plus historique. La troisième section, intitulée *Les formes de structuration*, examine en particulier les conventions et les réseaux, pour montrer en quoi l'intérêt relativement récent qui leur est témoigné amène à changer la vision de la firme.

Section 1 : La communication

Les interactions humaines, telles que définies précédemment, sont très diverses. Ce qui nous intéresse maintenant est leur contenu avant d'aborder leur logique de composition. L'étude des interactions passe par l'étude du processus de communication puisque les acteurs communiquent à travers les interactions. En fait, interaction et communication sont presque synonymes puisque les interactions humaines relèvent largement de la communication, et puisque la communication est une action, lorsque l'on entend par action tout événement susceptible de modifier son environnement.

Le premier paragraphe, intitulé *De la transmission d'information à la communication*, définit de façon générale la communication en la différenciant d'une simple transmission d'information. Le deuxième, intitulé *La compréhension mutuelle*, examine le processus de communication et d'interprétation permettant, ou non, la compréhension, donc examine les succès et les échecs de la communication. Le troisième paragraphe, intitulé *Le processus d'argumentation*, montre comment l'art de convaincre repose en partie sur la mise en œuvre d'un raisonnement dans une situation de communication, en s'appuyant sur plusieurs types d'arguments destinés à emporter l'adhésion.

1.1. De la transmission d'information à la communication

La communication est le processus par lequel les acteurs engagés dans l'interaction se transmettent des informations constituant des éléments de connaissance, processus par lequel les acteurs sont informés et qui aboutit à un changement pour les acteurs eux-mêmes. Pour une partie de la littérature économique, la connaissance n'est pas

différenciée de l'information, mais purement et simplement assimilée à celle-ci. En effet, l'attitude traditionnelle en sciences économiques revient à faire peu ou pas du tout de distinction entre information et connaissance [B. Ancori, A. Bureth et P. Cohendet, 2000]. L'information est ici considérée comme de la connaissance réduite à des biens économiques sous la forme de messages pouvant être transmis à des agents de décision (le message est considéré comme ayant un contenu en information quand la réception du message entraîne une action) ; l'information est alors un flux venant augmenter le stock de connaissance, sans que l'information et la connaissance soient de nature différente.

Dans un contexte de rationalité pure, la connaissance est entièrement et immédiatement à disposition, elle se rapproche alors de l'information. La transmission d'informations ne constitue pas un problème, puisque l'information est comme l'air que nous respirons, elle est accessible instantanément et librement sans qu'il y ait possibilité de se l'approprier individuellement. Il n'y a pas à proprement parler de transmission car elle ne requiert ni durée ni énergie. Il s'agit d'un bien *inépuisable* en tant que ressource, car la connaissance ne se détruit pas dans l'usage – l'usage d'une connaissance existante par un agent additionnel ne suppose pas la production d'un exemplaire supplémentaire – et *non rival* car les agents économiques ne sont par conséquent pas rivaux pour sa consommation¹³⁰. Donc, le coût marginal d'utilisation de la connaissance est nul et les *externalités positives non pécuniaires*¹³¹ de la transmission de connaissance sont illimitées [D. Foray, 2000, p. 60-62].

La perspective adoptée ici est différente : la connaissance est une capacité cognitive d'apprentissage permettant de créer de nouvelles informations et connaissances [D. Foray, 2000, p. 9], et elle relève d'une approche constructiviste¹³². L'approche

¹³⁰ D. Foray attribue la propriété de non rivalité à P. Romer [1993]. Précédemment, il était déjà question du caractère non appropriable du bien « information ».

¹³¹ La précision est de D. Foray : les *externalités positives non pécuniaires* sont celles pour lesquelles il est difficile d'obtenir une compensation des tiers usagers.

¹³² Pour une présentation générale du constructivisme, voir J.-L. Le Moigne [1990a] dont les grands principes sont repris dans l'introduction. Concernant la connaissance en particulier, R. Tamborini [1997], par exemple, adopte une approche constructiviste de la connaissance et du comportement économique qui l'amène à distinguer l'information de la connaissance, mais sa distinction me semble plutôt être une redéfinition de ces concepts. Quoiqu'il en soit, il affirme [1997, p. 55] :

« Knowledge is the map from actions to consequences, and is activated whenever the system changes its state. Information is the identification of a given state. »

précédente est simplificatrice, car elle fait abstraction du fait que la connaissance n'est pas une accumulation ou un empilement d'informations, mais qu'elle résulte d'un processus de construction¹³³ dans lequel les informations se combinent les unes aux autres selon une logique propre. Et il ne suffit pas de penser qu'au lieu d'un lac alimenté par une rivière, ou un empilement de briques, les informations se combinerait à la manière d'un puzzle, laissant inchangées les pièces élémentaires d'information. La complexité provient du fait que les informations se transforment elles-mêmes à travers le processus de connaissance.

La tendance à assimiler la communication à un transfert d'information provient en fait de la « conception télégraphique » de la communication caractérisée par la transmission intentionnelle d'un message d'un émetteur vers un récepteur, celui-ci devenant à son tour émetteur. Se produit alors une confusion entre la communication, la transmission et même ce qui est transmis, à savoir l'information. Ce modèle télégraphique a été proposé par C. Shannon et W. Weaver [1949/1975] en 1949 et repose sur des recherches menées sur le fonctionnement du télégraphe avant et pendant la Seconde Guerre mondiale [Y. Winkin, 1996/2001, p. 25]. Y. Winkin en donne la description suivante :

Le modèle de la communication individuelle se laisse assez aisément capturer par l'image du *télégraphe*. Une personne A décide de faire parvenir un message à une personne B. Le message est codé, envoyé sur les ondes, reçu, décodé, compris ou non. La personne B peut alors à son tour lancer un message à la personne A, etc. L'acte de télégraphier est un acte verbal intentionnel, linéaire, limité dans le temps et dans l'espace. Le télégramme est habituellement explicite, dénotatif, informatif [Y. Winkin, 1996/2001, p. 53].

C'est à dire qu'il adopte une conception dynamique de la connaissance qui est la carte permettant de relier les actions à leurs conséquences, et une conception statique de l'information, qui permettrait d'identifier un état précis (caractéristique d'un agent à un moment donné) alors que souvent l'information est assimilée à un flux et la connaissance à un stock. Il est alors possible de représenter l'ensemble des informations d'un agent économique à un moment donné sous une forme matricielle.

¹³³ B. Ancori, A. Bureth et P. Cohendet [2000, p. 261] écrivent à ce sujet :

« Knowledge must itself be regarded as a structure, a very complex and quite loose pattern with its parts connected in various ways by ties of varying degrees of strenght. »

Ainsi, la communication est présentée comme une suite de séquences linéaires d'un émetteur vers un récepteur, dont les positions s'inversent successivement. Les messages sont transformés en signaux et envoyés par le canal de communication, télégraphe, téléphone, radio ou même langage – la source d'information étant le cerveau, l'émetteur, l'organe vocal produisant une pression sonore variable constituant le signal transmis à travers l'air [C. Shannon et W. Weaver, 1949/1975, p. 36].

Le message provient d'une source d'information, il est émis par l'émetteur, transmis au récepteur, avec un possible « décalage » entre le signal émis et le signal perçu, en raison d'une perturbation, d'un bruit dans le canal de communication. Selon W. Weaver, ce modèle télégraphique permet d'envisager trois niveaux de problèmes. Le premier niveau de problèmes relatifs à la communication est appelé *problème technique* – savoir avec quelle exactitude les symboles de la communication peuvent être transmis (niveau A). Le deuxième relève du *problème sémantique* – savoir avec quelle précision les symboles transmis véhiculent la signification désirée (niveau B) – le troisième du *problème de l'efficacité* – savoir avec quelle efficacité la signification reçue influence la conduite dans le sens désiré (niveau C). La difficulté à appréhender la totalité de processus de communication provient de l'assimilation de ces deux derniers types de problèmes au premier. Lorsque la réaction et la compréhension sont considérées comme induites automatiquement par la résolution du problème technique, alors en l'absence de bruit – ou bien lorsque la redondance adoptée permet la reconstitution du message émis – l'identité entre le message émis et le message reçu suffirait à assurer la compréhension et à déclencher la réaction désirée. En d'autres termes, le problème technique est considéré comme le seul important. Cette assimilation repose en réalité sur une hypothèse discutable : elle suppose que l'émetteur et le récepteur sont identiques, que la transmission du message est seulement une question de codage et de décodage. C'est pourquoi il est nécessaire de substituer à la conception « télégraphique » de la communication une conception « orchestrale » [Y. Winkin, 1996/2001] plus apte à rendre compte du processus de communication dans lequel les acteurs sont engagés¹³⁴.

¹³⁴ La difficulté est que beaucoup d'ingénieurs tentent de traiter la communication humaine selon un modèle de circulation des données en saisissant les possibilités techniques de l'informatique, la conséquence étant que l'homme apparaît alors comme une source de dysfonctionnement [P. Veltz et

En économie, la prise en compte de l'imperfection de l'information, toujours par rapport à un modèle théorique de perfection, amène à prendre en compte des coûts de transaction liés à la recherche d'information ainsi que des effets liés à l'asymétrie d'information, en postulant qu'il existe un stock d'informations auquel tous les agents économiques n'ont pas accès de la même manière. Cette prise en compte d'asymétries d'information peut à la limite permettre d'envisager des points de vue, des visions du monde différentes. Mais la référence à une information parfaite reste une gêne pour envisager le processus de communication. Car, que l'information soit envisagée comme la brique élémentaire permettant de construire la connaissance ou comme flux en provenance de l'extérieur venant modifier la connaissance – ainsi apparentée à la mémoire – persiste toujours l'impression que l'information est intangible, objective et « donnée » alors que la connaissance serait tangible, subjective et construite. Autrement dit, l'information serait détachée de celui qui la transmet et de celui qui la reçoit, alors que la connaissance serait propre à un individu. Pourtant, l'information n'existe pas en dehors des individus et des systèmes mentaux dont ils font partie. Un livre ne « fournit » pas d'information, c'est sa lecture qui produit de l'information. P. Watzlawick [1976/1978] montre dans ce sens comment la communication, au lieu de décrire et d'expliquer la réalité, sert en fait à créer la réalité¹³⁵. Autrement dit, l'information n'est pas indépendante de la perception, et l'information perçue, retenue, est fonction de la connaissance préalable, des motivations, des émotions et des interactions. Il insiste sur le renversement de point de vue nécessaire pour bien appréhender la communication :

« De toutes les illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité. En fait ce qui existe, ce ne sont que différentes versions de celle-ci dont certaines peuvent être contradictoires, et qui sont toutes des effets de la

P. Zarifian, 1993, p. 23]. De la même manière, la gestion de la connaissance est caractérisée en pratique par une mise en place de systèmes d'information centrée sur l'outil technique et le contenu, alors que la composante humaine fondamentale est davantage soulignée par les chercheurs ; autrement dit, « L'approche parfois mise en avant par les cabinets de conseil en système d'information est souvent porteuse de déconvenues parce qu'elle se résume trop souvent à la mise en place d'une base de donnée et d'outils de communication sophistiqués. »[H. Isaac et E. Josserand, 2002, p. 2].

¹³⁵ La perception, qui est une activité du cerveau, est une opération de classement : celui qui perçoit ou qui reconnaît classe dans des catégories existantes ou crée de nouvelles catégories pour ranger l'objet perçu [I. Rosenfield, 1989/1994, p. 19-27]. Voir le chapitre VI de notre thèse pour plus de précision sur ce point.

communication, non le reflet de vérités objectives et éternelles. » [P. Watzlawick, 1976/1978, p. 7].

Pour lui, la communication n'est pas seulement envisagée comme un simple discours traduisant une vision du monde singulière, mais comme une condition de la vie humaine vue à travers ses effets sur le comportement humain¹³⁶. L'étude de la communication relève dès lors de la science appelée la pragmatique¹³⁷, entendue comme l'usage du langage dans la communication et l'action, cette science étant apparue à la même période que les sciences cognitives [A. Reboul et J. Moeschler, 1998]. Dans le sens où toute communication est une action, la pragmatique rejoint la praxéologie, qui est étude de l'action.

Une telle manière d'envisager la communication est en adéquation avec le modèle orchestral destiné à remplacer le modèle télégraphique dans l'étude de la communication humaine. G. Bateson et J. Ruesch caractérisent ainsi ce modèle :

« La communication ne se rapporte pas seulement à la transmission de messages verbaux, explicites et intentionnels ; telle qu'utilisée dans notre acception, la communication inclurait l'ensemble des processus par lesquels les sujets s'influencent mutuellement. Le lecteur reconnaîtra que cette définition est basée sur la prémisse que toute action et tout événement offrent des aspects communicatifs, dès qu'ils sont perçus par un être humain. » [G. Bateson et J. Ruesch, 1951/1988, p. 6].

Si toute action perçue offre des aspects communicatifs, même l'absence d'action ou de réaction apporte des éléments de connaissance. La communication est donc entendue dans un sens large et non plus restrictif. Par exemple, le fait pour une firme que ses concurrents ne réagissent pas à une baisse de ses prix l'informe de l'absence de risque de spirale de baisse des prix dommageable pour les marges bénéficiaires de l'ensemble des firmes présentes sur le marché. Mais, une telle absence de réaction est susceptible de plusieurs interprétations allant de l'indifférence à l'incapacité à faire de même en passant par l'attentisme¹³⁸.

¹³⁶ Un rapprochement est possible avec la position d'A. Smith lorsque celui-ci insistait sur l'incomplétude de l'être humain qui se vit à travers le regard des autres.

¹³⁷ Le terme *pragmatique* prend aussi d'autres sens que celui retenu ici.

¹³⁸ D'autres interprétations sont également envisageables, il est toutefois intéressant de noter qu'elles dépendent en partie d'observations et d'hypothèses concernant l'état de la concurrence, le niveau des

L'interaction implique la co-présence – situation de face à face ou situation médiatisée – de deux acteurs ou plus, ainsi que la modification du comportement d'un des acteurs au moins. C'est à dire que l'interaction entraîne des comportements différents d'une situation où les actions seraient menées séparément. Il ne s'agit donc pas ici uniquement d'une communication à sens unique, telle qu'elle était envisagée le plus souvent au sein des grandes firmes en tant que fonction formelle assurée pour la direction en vue de transmettre certaines informations sur la firme aux personnes internes et externes à celle-ci. Il ne s'agit pas non plus seulement de l'ensemble formé par la communication descendante et la communication ascendante à travers la batterie d'indicateurs rassemblés dans le tableau de bord, ni seulement du système d'information reposant largement sur des moyens informatiques. Plus généralement, les acteurs exercent une influence réciproque à travers leurs communications verbales et non verbales de tous les jours¹³⁹ qui déclenchent des actions.

L'influence exercée par les acteurs participant à l'interaction peut être recherchée intentionnellement par ces mêmes acteurs selon différentes modalités. L'une des modalités d'influence, *a priori* unilatérale, est le pouvoir, qui se traduit par une contrainte plus ou moins forte sur le comportement d'autrui¹⁴⁰. A la limite, ce dernier n'a plus de choix à effectuer, il n'a plus de liberté possible dans son comportement comme dans le cas de l'esclavage (le terme utilisé est alors celui de domination), l'esclave étant considéré juridiquement comme un bien matériel.

Mais l'esclavage étant aboli dans la plupart des pays, le sujet dispose d'une certaine autonomie, ou d'un degré de liberté ayant une conséquence fondamentale – influencer le comportement du sujet dans le sens désiré requiert souvent d'emporter l'adhésion en créant une croyance¹⁴¹. La communication et la connaissance

prix, les technologies utilisées ainsi que les stratégies générales des concurrents.

¹³⁹ Le plus souvent, on distingue en effet la communication verbale de la communication non verbale, comprenant les attitudes, les expressions du visage, les gestes et l'apparence physique notamment. Dans notre perspective, ces deux formes de communication gagnent à ne pas être dissociées, même si la communication verbale fait l'objet d'une plus grande attention, du fait de l'importance de l'oral et de l'écrit.

¹⁴⁰ La question du pouvoir sera abordée par la suite, et on verra qu'elle est bien plus complexe que la prise en compte d'une influence unilatérale (cf. chapitre IV).

¹⁴¹ D'où la définition possible de la connaissance comme une *croyance vraie justifiée*, relevant à la fois de l'épistémologie traditionnelle occidentale et de la tradition asiatique [I. Nonaka et H. Takeuchi,

comportent donc toujours une dimension collective¹⁴², parce que cherchant à convaincre et à susciter l'adhésion.

Une seconde modalité d'influence utilisée dans la communication verbale est alors l'argumentation. Convaincre par des arguments est le propre de l'être humain doué de raison, de l'individu rationnel dans le sens d'une *rationalité limitée* ou *délimitée*. En effet, l'individu rationnel pur n'a pas à convaincre dans la mesure où les choix optimaux s'imposent à lui, et où chaque individu effectue ses choix indépendamment de l'influence d'autrui. L'agent économique, lui, n'a pas de communication ou d'interaction directe, car le marché médiatise les interactions de l'ensemble des agents.

Mais il serait réducteur de voir uniquement la communication comme mise en œuvre par des acteurs individuels ou même collectifs cherchant à s'influencer les uns les autres, chaque acteur recherchant alors le maximum d'influence, même si c'est bien le modèle sur lequel fonctionne le marketing en général et la publicité en particulier, comme sources unilatérales d'influence¹⁴³. Il est possible d'affirmer que les acteurs – à l'origine de l'action – sont eux-mêmes transformés au cours de l'interaction à travers les réactions des autres à leurs propres actions et réactions. Tout particulièrement, les réactions des autres apportent une interprétation des actions premières leur donnant une signification. La première information fournie par les réactions porte sur la nature du message. G. Bateson écrit ainsi :

« Chaque être humain connaît une frange d'incertitude quant au type de message qu'il émet ; et nous avons tous besoin, en dernière analyse, de voir comment sont reçus nos messages pour savoir ce qu'ils étaient. » [G. Bateson, 1971/1981, p. 130].

L'émission du message et sa réception créent donc de l'incertitude, car la signification du message n'apparaîtra qu'à travers l'interprétation de celui qui le

1997, p. 75]. Alors que l'épistémologie traditionnelle occidentale insiste sur la nature absolue, statique et non humaine de la connaissance selon une logique formelle, la tradition asiatique met l'accent sur le processus humain dynamique de justification de croyances personnelles dirigée vers l'atteinte de la « vérité ».

¹⁴² Cet aspect est présent dans la définition des ensembles de connaissances portés par des communautés scientifiques que sont les paradigmes scientifiques au sens de T. Kuhn [1970/1983].

¹⁴³ Il est entendu que cela peut constituer une simplification valable dans un modèle de description et

reçoit¹⁴⁴. Cette incertitude est généralisable à toutes les actions humaines, à savoir que les conséquences des actions, quelles qu'elles soient, ne sont pas entièrement connues à l'avance, car l'interprétation des messages conditionne les réactions possibles. L'interprétation est rarement univoque et souvent plurielle. Si l'on reprend l'exemple évoqué plus haut d'une baisse des prix unilatérale pratiquée par une firme, l'absence de réaction de ses concurrents informe la firme que cette baisse n'est pas considérée comme une menace justifiant une réaction immédiate. Il y a minimisation de la portée de cette baisse de prix par les concurrents.

Ainsi, la conception de la communication envisagée ici prend en compte l'interaction entre les acteurs, à travers les réactions de ceux-ci. La communication est alors un processus complexe, et non un processus simple, à sens unique, de transmission d'information. C'est pourquoi une communication réussie implique une compréhension mutuelle des acteurs, qui s'accordent sur la nature et le contenu de leur communication.

1.2. La compréhension mutuelle

Dans les firmes, la communication se veut essentiellement rationnelle, puisque la firme est le lieu de la recherche d'efficacité ou d'efficience par excellence. Bien entendu, la communication peut aussi passer par la manipulation ou la séduction¹⁴⁵. La particularité du mode rationnel est de faire appel à l'argumentation, c'est à dire l'art de convaincre par des arguments qui sont des raisonnements pour étayer une

de prévision des comportements des consommateurs à partir de l'influence des firmes.

¹⁴⁴ Même dans le cas particulier d'un message qui serait un ordre appelant une stricte exécution : celui qui en est à l'origine vérifie sa capacité à être obéi et celui qui le reçoit dispose d'une marge d'interprétation plus ou moins grande. En fait, plus la codification des comportements est forte, plus la marge d'interprétation est faible. Dans l'univers militaire, en apparence fortement codifié, cette marge est donc particulièrement faible.

¹⁴⁵ Le propre du personnage charismatique est bien d'exercer une attraction sur son entourage qui le choisit ou l'élite comme chef. Mais dans une optique économique voulue comme rationnelle, nous choisissons de privilégier le mode argumentatif de communication sans préjuger pour autant de l'importance ou non à accorder à la manipulation ou à la séduction. Simplement, ces deux modalités ne correspondent pas *a priori* à notre projet de représentation de la firme.

opinion. L'opinion se rapproche de la vision du monde, puisqu'elle traduit un jugement ou une manière de penser qui va influencer sur la vision du monde.

Dans la mesure où l'on s'écarte en partie de la conception télégraphique de la communication, pour que la communication soit établie il faut qu'il y ait une compréhension mutuelle, même partielle, ou au minimum, l'impression d'avoir compris. La question se pose de savoir comment se réalise cette compréhension mutuelle, comment il se fait que les acteurs de la communication se comprennent, qu'ils attribuent un cadre et une signification identique ou voisine à une situation. Nous avons déjà partiellement répondu à cette question puisque les réactions des autres nous fournissent des éléments concernant les types de messages émis – à condition que ces réactions soient compréhensibles et comprises. Mais, elle mérite d'être creusée davantage, ce qu'il est possible de faire à travers les travaux de D. Sperber et D. Wilson [1986]. Il faut d'abord rappeler brièvement leur conception particulière de la communication avant d'examiner la réponse apportée. Selon eux :

« La communication est un processus qui met en jeu deux dispositifs de traitement de l'information. L'un des dispositifs modifie l'environnement physique de l'autre. Ceci a pour effet d'amener le second dispositif à construire des représentations semblables à certaines des représentations contenues dans le premier. » [D. Sperber et D. Wilson, 1986/1989, p. 11].

Cette définition de la communication s'applique à des dispositifs humains, en utilisant le terme de représentations comme représentations du réel, mais insiste sur le fait qu'il y a construction de représentations semblables par le second dispositif et non simple transmission ou déplacement de représentations, ce qui est bien notre perspective, celle de la compréhension mutuelle.

Concernant la réponse à la question de savoir comment se produit la compréhension mutuelle, D. Sperber et D. Wilson partent de l'existence de deux théories souvent présentées comme concurrentes de la communication. La première théorie repose sur l'idée que les pensées seraient traduites, codées sous la forme d'énoncés messages d'abord, qui seraient transmis ensuite, décodés enfin. Cette théorie relève de la conception télégraphique de la communication dans laquelle un message verbal est codé sous la forme d'impulsions électriques (ou de tout autre moyen) formant un

signal transmis, reçu puis décodé en un message verbal identique au message d'origine si la transmission est parfaite. Le code utilisé par le récepteur est identique à celui de l'émetteur. Mais D. Sperber et D. Wilson critiquent le recours à la seule conception télégraphique de la communication :

« L'idée selon laquelle la communication verbale est un processus de codage et de décodage est si profondément enracinée dans notre culture occidentale qu'on a tendance à oublier qu'il s'agit là après tout d'une hypothèse et pas d'un fait. Les mérites de cette hypothèse sont bien connus ; ses défauts le sont moins. Son principal mérite est d'être explicative : le fait est que les énoncés rendent possible la communication des pensées ; l'hypothèse selon laquelle les énoncés sont des pensées codées permettrait d'expliquer ce fait. Le principal défaut de cette hypothèse, comme nous essaierons de le montrer bientôt, est de reposer sur une description inadéquate des phénomènes qu'elle prétend expliquer : la compréhension verbale ne se réduit pas au simple décodage d'un signal linguistique. » [D. Sperber et D. Wilson, 1986/1989, p. 17-18].

Ainsi cette première conception de la communication comme processus de codage et de décodage est critiquée comme étant réductrice et insuffisante à expliquer la totalité du phénomène de compréhension. En effet, voir la communication comme un processus de codage-décodage implique que ce processus est identique pour tous les individus et que la signification de chaque mot ou expression est univoque, inscrite dans un « code » justement. En fait, la signification de chaque mot et ensemble de mots est plurielle – que l'on pense simplement aux difficultés rencontrées lors de l'élaboration de logiciels de traduction automatique. Cette pluralité oblige à recourir à des éléments issus de l'environnement, du contexte, pour discriminer entre les différentes significations possibles. Ces éléments sont appelés des prémisses :

« L'ensemble des prémisses utilisées pour l'interprétation d'un énoncé (hormis la prémisses de base selon laquelle l'énoncé en question a été produit) constitue ce que l'on appelle le contexte. Un contexte est une construction psychologique, un sous-ensemble des hypothèses de l'auditeur sur le monde. » [D. Sperber et D. Wilson, 1986/1989, p. 31].

Cet ensemble de prémisses, appelé contexte ici correspond au concept de contexte ou de cadrage élaboré par G. Bateson. Dans le modèle télégraphique ou modèle du code de C. Shannon et W. Weaver [1949/1975], on peut dire que cet ensemble de prémisses est commun à la fois au locuteur, source de la communication et à

l'interlocuteur, destinataire de la communication. Mais D. Sperber et D. Wilson soulignent les limites du modèle du code :

« L'adoption de la notion de savoir mutuel et du modèle du code procède avant tout du désir de montrer comment la réussite de la communication peut être assurée, et qu'il existe un algorithme permettant à l'auditeur de reconstruire à coup sûr le vouloir-dire exact du locuteur. Dans ce cadre théorique, le fait que la communication échoue souvent s'explique de l'une des deux manières suivantes : soit le code n'est pas bien mis en œuvre, soit il y a eu une perturbation due à du « bruit ». Un code bien mis en œuvre et à l'épreuve du bruit devrait garantir une communication parfaite. » [D. Sperber et D. Wilson, 1986/1989, p. 74].

Ce cadre théorique relève de l'information et de la communication parfaite, mais ne prend pas en compte l'auditeur ou le destinataire de la communication, c'est à dire que l'auditeur n'est qu'un récepteur, un miroir parfait, et non un acteur de la communication¹⁴⁶.

Mais rien ne garantit qu'entre le locuteur et l'auditeur, l'ensemble des prémisses d'une communication, ou le contexte, soit le même pour les deux personnes (ou plus) engagées dans la communication. Cet ensemble de prémisses, lorsqu'il relève du modèle du code, est appelé *savoir mutuel* par D. Sperber et D. Wilson. Le *savoir mutuel* serait plus qu'un simple *savoir partagé*¹⁴⁷, il se rapprocherait plutôt du concept de *common knowledge*¹⁴⁸ tel qu'il est connu en économie, mais surtout de

¹⁴⁶ Le recours à un agent représentatif en économie s'accommode bien de cette identité du locuteur et de l'interlocuteur, d'où la transférabilité de l'information.

¹⁴⁷ Le savoir partagé traduit l'idée que deux personnes ou plus ont la connaissance d'une même proposition, selon la présentation formelle :

A « sait » P et B « sait » P (ou A et B sont des individus et P la proposition), où chacun « sait » P s'il y a généralisation du savoir partagé.

¹⁴⁸ J.-P. Dupuy [1992, p. 68] indique une formalisation du *common knowledge*, concept attribué à D. Lewis [1969] :

« Intuitivement, une proposition P est CK dans une communauté de sujets connaissant si : 1) elle est vraie ; 2) elle est connue de chacun ; 3) chacun sait que les autres la connaissent ; 4) chacun sait que chacun sait que les autres la connaissent etc., jusqu'à l'infini. »

Il s'agit donc d'un raisonnement spéculaire à l'infini. Dans une économie caractérisée par une information parfaite, chaque information connue d'un agent économique l'est de tous les autres, c'est à dire que toute information est publique, donc toute information est *common knowledge*. Par contre l'existence d'asymétries d'information amène chacun à une interrogation sur ce qui est *common knowledge* et sur ce qui ne l'est pas.

Sur la distinction entre « common knowledge » et « sens commun », voir par exemple J.-P. Dupuy [1992, p.50-51] .

celui de *manifesteté mutuelle*¹⁴⁹ dont D. Sperber et D. Wilson sont à l'origine. Comme les acteurs ne font pas de raisonnements spéculaires à l'infini puisqu'ils cadrent leurs interactions, les conditions de specularité infinie pour l'existence du *common knowledge* ne peuvent être remplies. C'est pourquoi D. Sperber et D. Wilson préfèrent la *manifesteté mutuelle*¹⁵⁰ au *common knowledge*, car elle prend en compte la rationalité délimitée du locuteur et de l'auditeur.

En adoptant une autre perspective, l'individualisme méthodologique en économie part de l'idée que chaque individu dans son indépendance et son autonomie, ayant ses préférences personnelles, n'a que faire de connaissances sur autrui. Si l'individu smithien se préoccupe de l'opinion que les autres ont de lui¹⁵¹, l'individu rationnel moderne réalise des anticipations quant au comportement d'autrui. Par conséquent, le savoir mutuel ne comprend jamais l'ensemble des connaissances de chaque individu, le savoir mutuel n'est au plus qu'une partie du savoir de chaque individu, et chacun ne peut qu'élaborer des hypothèses sur le savoir mutuel en question.

Ici aussi, il est sans doute essentiel de ne pas couper artificiellement les connaissances des comportements. Cette conception de la communication pose aussi la question déjà évoquée d'une possible antériorité de la pensée par rapport à

¹⁴⁹ *Manifesteté mutuelle* est la traduction française de « mutual manifestness » retenue par A. Gerschenfeld et D. Sperber, traducteurs de l'ouvrage de D. Sperber et D. Wilson [1986/1989].

¹⁵⁰ D. Sperber et D. Wilson [1986/1989, p. 65] définissent ainsi la *manifesteté mutuelle* :

« Un fait est manifeste à un individu à un moment donné si et seulement si cet individu est capable à ce moment-là de représenter mentalement ce fait et d'accepter sa représentation comme étant vraie ou probablement vraie.

Un environnement cognitif d'un individu est un ensemble de faits qui lui sont manifestes. »

La vérité n'est plus universelle et intemporelle, mais rattachée à l'acceptation de la vérité d'une représentation par un sujet.

¹⁵¹ Le sujet smithien porte un jugement moral sur autrui et sur lui-même, à travers des sentiments éprouvés, comme l'admiration ou la pitié. Lorsqu'il y a coïncidence entre les sentiments du spectateur et de l'acteur, naît la sympathie qui entraîne « le plaisir de la sympathie réciproque » :

« Avant Smith, [...] la sympathie était définie comme la capacité dont dispose un spectateur à se mettre à la place d'un acteur. Ce qu'introduit Smith dans la TSM consiste à retourner la sympathie, c'est à dire à introduire la nécessité pour l'acteur d'adopter le point de vue des spectateurs sur sa propre action. Sous certaines conditions, ce retour de la sympathie conduit l'acteur à adopter (à intérioriser) le point de vue non seulement des spectateurs réels mais aussi celui d'un spectateur impartial. » [D. Diatkine, 1991, p. 25]

Le spectateur impartial est en quelque sorte un spectateur fictif qui juge les conduites et personnifie le système de règles morales caractéristiques de la société :

« Ainsi, le processus de sympathie est-il double : d'un côté les spectateurs s'identifient à l'acteur et, de l'autre, l'acteur s'identifie aux spectateurs le contemplant (et s'identifiant à lui). Il en résulte, semble-t-il, un champ de connaissances communes à l'acteur et aux spectateurs, qui engendre l'ensemble du système des règles (dont celle de justice) qui permettent la maîtrise des passions. » [D.

l'énoncé, de la pensée par rapport à l'action, ce qui correspond au sens commun. D'abord, pour revenir sur le fait que la réaction des autres nous apprend aussi le type de message que nous avons émis, nous sommes nous-mêmes des auditeurs de nos propres messages, comme en position d'extériorité vis à vis de nous-mêmes lorsque nous prononçons des phrases, lorsque nous produisons des énoncés. Il s'agit de la propriété réflexive de la communication¹⁵². P. Jorion [1989] va plus loin, en affirmant que la pensée suit le discours au lieu de le précéder. Il écrit :

« En réalité, il semble que nous soyons informés de ce que nous avons à dire exactement de la même manière que le sont nos interlocuteurs : en écoutant nos propres paroles. » [P. Jorion, 1989, p. 94].

Ceci va dans le sens d'une remise en cause d'une rationalité qui veut que les pensées précèdent les actes, les pensées au sein de la firme suivant une logique rationnelle pour élaborer une stratégie, un plan de production, suivis d'une mise en œuvre pratique par des actes, qui ne constitueraient que l'application, l'exécution d'un plan préétabli. Au sein des firmes, cette vision du monde se traduit par la séparation entre conception « sur le papier » et exécution « sur le terrain ». Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, le sens premier du terme stratégie qui signifie « pousser le troupeau devant soi »¹⁵³, implique une rationalité d'emblée placée dans l'action, et dans laquelle la réalisation est mise en avant. De ce fait, c'est tout le schéma linéaire de la décision¹⁵⁴ qui est remis en question [L. Sfez, 1974/1992] avec particulièrement une décision fragmentée en moments distincts – préparation, décision et exécution – et le peu d'intérêt accordé à l'exécution qui se présenterait comme le reflet servile de la décision [L. Sfez, 1974/1992, p. 80].

Diatkine, 1991, p. 26].

¹⁵² Voici la note de P. Jorion à ce propos [1989, p. 96, note 1] :

« Lors de son séminaire de 1955-56, consacré aux psychoses, Lacan disait à ce sujet la chose suivante :

« C'est une des dimensions essentielles du phénomène de la parole que l'autre ne soit pas le seul qui vous entende. Il est impossible de schématiser le phénomène de la parole par l'image qui sert à un certain nombre de théories dites de la communication – l'émetteur, le récepteur, et quelque chose qui se passe dans l'intervalle. On semble oublier que dans la parole humaine, entre beaucoup d'autres choses, l'émetteur est toujours en même temps un récepteur, qu'on entend le son de ses propres paroles. On peut n'y pas faire attention, mais il est certain qu'on l'entend » ».

J. Lacan [1955-56/1981] : *Le séminaire, Livre III, Les psychoses*, texte établi par J.-A. Miller, Seuil.

¹⁵³ Cette définition a déjà été évoquée dans la section 3 du chapitre I intitulée « De la rationalité substantielle à la rationalité limitée ».

¹⁵⁴ Voir aussi la section 3 du chapitre I pour une présentation succincte de la critique de la décision par

Ce schéma linéaire est pourtant encore largement utilisé. Il inspire le modèle rationnel de décision décrit par B. Walliser [2000, p. 71-75]. Le processus de décision d'un décideur y repose sur deux postulats : un *postulat actorialiste* affirmant « que l'on peut étudier ses choix isolément de l'environnement physique et social dans lequel il se trouve plongé » – en excluant donc les relations sociales et les interactions – et un *postulat actionnaliste* affirmant « que l'on peut traiter le choix d'une action indépendamment des autres actions relatives à des champs d'intervention différents – en isolant et en cloisonnant les choix et les actions. A partir de là, le processus de décision « qui vise à résoudre un problème engendré par une situation jugée insatisfaisante » se décompose en trois phases successives : une phase d'information, une phase de délibération et une phase d'implémentation concernant « la décomposition des stratégies planifiées par le décideur comme solutions au problème posé, en actions concrètes datées et ajustées à son environnement local ». La phase intermédiaire de délibération apparaît bien comme essentielle dans le processus de décision – postulat mentaliste selon B. Walliser [2000, p. 73].

Pour prendre un exemple concret, un tel schéma linéaire est utilisé dans un modèle d'apprentissage procédural collectif reposant sur la programmation génétique [G. Dosi, L. Marengo, A. Bassanini et M. Valente, 1997, p. 49]. Les auteurs postulent ici la linéarité de la séquence de décision en quatre étapes allant des représentations, au jugement, au choix et à l'action. De plus, ils écrivent :

« Il est évident que cette séquence idéale peut s'appliquer à la résolution de certains problèmes purs (par exemple, prouver un théorème, découvrir un nouveau composant chimique ayant certaines caractéristiques, etc.) comme à certaines situations interactives (comment négocier avec ses concurrents, comment faire si quelqu'un tente de vous agresser, etc.). » [G. Dosi, L. Marengo, A. Bassanini et M. Valente, 1997, p. 49].

Par conséquent, un tel schéma linéaire, en raison de sa facilité opératoire et de la tradition analytique, est loin d'être abandonné vu l'évidente adhésion qu'il suscite. On peut remarquer au passage que si les problèmes purs sont présentés comme

émotionnellement neutres, l'interaction elle, semble lourde de menace (l'autre est alternativement identifié à une nuée de concurrents ou à un agresseur).

L. Sfez [1974/1992, p. 29] critique ce schéma linéaire de la décision et propose de lui substituer une représentation systémique qui tienne compte des multiples connexions entre les éléments du système, de la multi-rationalité ainsi que de la multi-finalité de l'action historique.

Dès lors, l'idée de la communication comme processus de codage et de décodage reposant sur un code, un langage commun est insuffisante :

« [...] l'hypothèse, nécessaire au modèle du code, selon laquelle locuteur et auditeur se fondent exclusivement sur un ensemble de prémisses partagées n'est guère soutenable. » [D. Sperber et D. Wilson, 1986/1989, p. 31].

En fait, la conception de la communication comme processus de codage et de décodage appelée aussi conception sémiotique de la communication doit être considérée selon D. Sperber et D. Wilson comme une conception extrême de la communication, que l'on pourrait relier par un continuum à l'autre conception extrême que constitue la conception inférentielle de la communication. Ils appellent la première conception, le *modèle du code*, et la seconde, le *modèle inférentiel*¹⁵⁵ [D. Sperber et D. Wilson, 1986/1989, p. 13]. Le *modèle du code*, inspiré du schéma de C. Shannon et W. Weaver, considère que dans tout acte de communication verbale : un *destinateur* envoie un *message* à un *destinataire*, le message requiert un *contexte* saisissable par le destinataire, un *code* commun en tout ou partie au destinateur et au destinataire, et un *contact*, qui permet physiquement et psychiquement au destinateur et au destinataire d'établir et de maintenir la communication [R. Jakobson, 1963/1993, p. 141]. Le *modèle inférentiel* repose lui sur l'idée que la communication se ferait au moyen d'indices que le locuteur fournit afin que l'auditeur puisse en inférer ses intentions, c'est à dire tirer des indices fournis une hypothèse sur les intentions du locuteur, ou du communicateur, s'il s'agit d'une communication non

¹⁵⁵ L'idée d'inférence provient de C. S. Pierce pour traduire l'idée que les signes utilisés lors de la communication n'expriment pas les choses, mais qu'ils les indiquent comme lorsqu'une personne pointe en direction du soleil et dit « Regardez là-bas ! » [C. Tiercelin, 1993, p. 49-50]. L'inférence est une fonction essentielle de l'esprit.

verbale. Le destinataire procéderait ainsi par enchaînements associatifs pour déduire l'intention du locuteur. Le modèle inférentiel ouvre la voie à l'émergence de nouveauté, notamment par le biais d'enchaînements associatifs inédits, ce que ne prévoit pas le modèle du code dans la mesure où l'ensemble des significations sont préétablies et univoques.

Le modèle inférentiel vise à mieux expliquer la compréhension mutuelle ainsi que ses échecs. Mais amener son interlocuteur à partager son point de vue, c'est aussi faire preuve de conviction pour emporter son adhésion. Il reste maintenant à voir comment les acteurs mettent en œuvre leurs capacités d'argumentation pour se convaincre et s'influencer réciproquement.

1.3. Le processus d'argumentation

Lorsque les acteurs n'ont pas recours à la contrainte ou à la force pour régler un différend, ils cherchent le plus souvent à se convaincre les uns les autres et à se convaincre eux-mêmes. S'ils évoluent dans leurs positions respectives en tenant compte des arguments les uns des autres, un processus de négociation est en cours. Comment les acteurs cherchent-ils à s'influencer, et tout particulièrement à se convaincre ? Par toutes sortes de moyens qui relèvent de la manipulation, de la séduction, de l'argumentation ou de la démonstration. Si la rationalité pure emporte la conviction par la démonstration, il semble que, dans la communication, une place plus importante soit accordée à l'argumentation. En effet, l'argumentation ne peut intervenir que dans le domaine des choix raisonnables, précédés par une délibération ou des discussions. Pour bien comprendre ce phénomène, il est nécessaire de distinguer clairement l'argumentation de la démonstration [C. Perelman, 2002, p. 18-42]. La particularité de l'argumentation est de raisonner sur des valeurs quand la démonstration raisonne sur des faits :

« Les jugements de valeur primitifs, les principes de la morale et de toute conduite, seraient-ils purement irrationnels, expression de nos traditions, de nos préjugés et de nos passions ? En cas de

désaccord, seule la violence serait-elle capable de trancher les conflits, et la raison du plus fort serait-elle la meilleure ? Ou existe-t-il une logique des jugements de valeur et, dans cette hypothèse, comment la constituer ? » [C. Perelman, 2002, p. 9].

Si la démonstration repose sur un raisonnement analytique à la fois impersonnel et démonstratif portant sur la vérité (grâce à la preuve scientifique), l'argumentation repose, elle, sur un raisonnement dialectique à la fois personnel et persuasif portant sur l'opinion (grâce à l'argument raisonnable)¹⁵⁶. Ces deux moyens se différencient également par le but visé : celui de la démonstration est de prouver la vérité de la conclusion à partir de celle des prémisses alors que celui de l'argumentation est de transférer sur les conclusions l'adhésion accordée aux prémisses par l'auditoire pour créer une disposition à l'action. Ainsi :

« Comme l'argumentation se propose d'agir sur un auditoire, de modifier ses convictions ou ses dispositions, par un discours qu'on lui adresse et qui vise à gagner l'adhésion des esprits, au lieu d'imposer sa volonté par la contrainte ou le dressage, c'est déjà une qualité non négligeable que d'être une personne à l'opinion de laquelle on attache quelque valeur. » [C. Perelman, 2002, p. 29].

L'argumentation est à l'œuvre dans les processus de décision au sein des firmes, davantage que la démonstration – caractéristique de la *firme-point*. C'est pourquoi nous allons décomposer le processus d'argumentation, en nous appuyant sur la présentation qu'en fait P. Breton [1996]. Il est possible de distinguer deux phases dans l'argumentation, appelée pour cela double détente argumentative. La première phase est une phase de cadrage du réel, proposant un ordre du monde commun aux acteurs en présence, c'est à dire un accord préalable susceptible d'être accepté ou refusé par l'auditeur. La seconde phase est celle du lien entre cet ordre du monde et l'opinion proposée.

La première phase de cadrage du réel comporte trois catégories d'arguments. La première catégorie d'arguments repose sur l'autorité, la deuxième sur l'appel à des

¹⁵⁶ L'ancien art de persuader et de convaincre – la rhétorique – , technique du discours persuasif des rhéteurs s'oppose à la recherche de la vérité des philosophes. Et le mépris de la rhétorique, l'oubli de l'argumentation qui a frappé les siècles précédents est aussi négation de la raison pratique – les problèmes d'action étant tantôt réduits à des problèmes de connaissance relevant de la démonstration de la vérité ou de probabilités (en univers risqué probabilisable), tantôt considérés comme ne relevant pas du tout de la raison [C. Perelman, 2002, p. 10-24]. Notre objectif étant justement une réflexion sur la rationalité à même de saisir l'importance de la raison pratique.

présupposés communs et la troisième sur un recadrage du réel. Nous allons successivement examiner ces trois catégories d'arguments.

En ce qui concerne la première catégorie faisant intervenir des arguments d'autorité :

« Leur forme est constante : le réel décrit est bien le réel acceptable parce que la personne qui le décrit a l'autorité pour le faire. Cette autorité elle-même doit bien évidemment être acceptée par l'auditoire pour qu'il accepte du même coup comme vraisemblable ce qu'elle lui propose. » [P. Breton, 1996, p. 49].

Il est possible d'illustrer cette première catégorie d'arguments reposant sur l'autorité avec les *Maitres de Vérité* dans la Grèce archaïque [M. Detienne, 1967/1994] : dans les institutions de la société grecque, le devin (le voyant), l'aède (le poète) et le roi de justice « ont en commun le privilège de dispenser la Vérité du seul fait d'être pourvus des qualités qui les distinguent ». Ces trois personnages perçoivent l'invisible en ayant directement accès à l'au-delà, la parole du roi de justice instaure l'ordre du droit sans preuve ni enquête [M. Detienne, 1994, p. 6]. Cette « parole magico-religieuse » ne cherche pas l'accord des auditeurs, l'assentiment du groupe social, elle est l'attribut d'une fonction sociale, elle transcende les hommes car elle n'est pas la manifestation d'une volonté ou d'une pensée individuelle. Plus particulièrement, une telle parole n'est pas dissociée de la réalité et de sa réalisation [M. Detienne, 1967/1994, p. 105-106], la parole et l'action sont confondues. La parole magico-religieuse a trois caractéristiques : elle est efficace et intemporelle, elle est inséparable de conduites et de valeurs symboliques, et elle est le privilège d'un type d'homme exceptionnel [M. Detienne, 1967/1994, p. 131]. M. Detienne insiste bien sur le fait que si cette parole ne cherche pas l'accord des auditeurs, c'est parce qu'une telle recherche est inutile puisque l'accord est d'emblée déjà là en raison des croyances partagées.

Nos sociétés modernes, dont on peut retrouver une origine lointaine dans la réforme hoplitique et l'apparition de la cité grecque, ont vu le dépérissement de la parole magico-religieuse et l'avènement d'un monde autonome de la parole marqué par une laïcisation des formes de pensée, avec la rhétorique, la philosophie, le droit et l'histoire [M. Detienne, 1967/1994, p. 152-153]. Désormais, l'autorité doit être

acceptée par l'auditoire, elle n'est pas supposée acceptée d'emblée et est toujours susceptible d'être remise en question.

Cette catégorie d'arguments procède par délégation du savoir sur l'ordre du monde de l'auditoire vers l'orateur. Les arguments d'autorité se réfèrent principalement à une compétence théorique ou à une expérience pratique, liées à une fonction exercée ou à un savoir reconnu. Ces arguments se situent donc à la limite du pouvoir et de la contrainte. Ils sont principalement utilisés dans les rapports hiérarchiques descendants. Les directions des firmes, les managers en général et tous les supérieurs hiérarchiques usent et abusent des arguments d'autorité.

Les arguments d'autorité sont aussi utilisés par les détenteurs d'une qualification ou d'une compétence reconnue pour faire l'économie d'une démonstration, d'autant plus que celle-ci ne serait pas forcément entièrement comprise par l'auditoire. Les experts ont recours à ce type d'arguments de par la légitimité que leur confère le titre d'expert¹⁵⁷. Une partie des managers tire justement sa légitimité de son expertise.

La deuxième catégorie d'arguments repose sur l'appel à des présupposés communs, qui mobilise un « effet de communauté », indiquant clairement l'existence d'une communauté de pensée et d'action entre les acteurs en présence. Ces présupposés communs sont le plus souvent des valeurs. L'orateur rappelle les valeurs censées être partagées, en visant l'adhésion explicite et le renforcement de la croyance en ces valeurs. La force de ces arguments est pleinement affirmée lorsque les valeurs partagées sont opposées à d'autres servant de repoussoir. Un tel « effet de communauté » est possible lorsqu'il existe au sein d'une firme, une « culture d'entreprise » véhiculant des valeurs communes et partagées par l'ensemble des membres de la firme ou seulement par une partie. Les valeurs « service » ou « qualité » servent souvent de référents partagés.

La troisième catégorie d'arguments consiste en un recadrage du réel, qui suppose une nouveauté, un déplacement ou un autre regard, en référence au changement dans la

¹⁵⁷ En ceci, il est indispensable de reconnaître que l'autorité est source d'efficacité tout en gardant simultanément à l'esprit que l'abus d'autorité est dommageable.

ponctuation d'une expérience mis en évidence par G. Bateson [1971/1981]¹⁵⁸. Dans le but de convaincre ses interlocuteurs, l'orateur construit alors un univers de référence commun qui est nouveau pour l'auditoire. Il s'agit d'une nouvelle définition, association ou dissociation, ou encore d'une nouvelle présentation qui recadre la situation.

La seconde phase de lien entre les arguments de cadrage ou de recadrage du réel et l'opinion proposée fait, elle, intervenir deux types d'arguments : d'une part les arguments déductifs, qui établissent une chaîne logique entre la représentation du réel et l'opinion, par exemple à travers un lien de causalité, et d'autre part les arguments par analogie, procédant par transfert d'une qualité reconnue à une zone du réel, vers une autre zone distincte de la première. Ce type de raisonnement par analogie établit une correspondance qui tient sa force de son mystère partagé – par opposition aux arguments déductifs. Les processus de mise en rapport analogique comprennent plusieurs types d'arguments : la comparaison simple, la comparaison analogique, l'exemple et la métaphore.

La double détente argumentative voit se succéder un argument de cadrage, puis le lien entre ce cadrage et l'opinion proposée. Dans les organisations sociales que sont les firmes, les interactions sont à la fois marquées par l'argumentation et la contrainte, la contrainte étant très souvent masquée par un argument d'autorité. Mais la manipulation ou la séduction entrent aussi en jeu, ces deux facteurs pouvant notamment être mis en évidence à travers la prise en compte des émotions.

¹⁵⁸ G. Bateson [1971/1981, p. 123] :

« De la psychologie de la forme, nous avons retenu une prémisse de très grande importance, celle qui veut que l'expérience soit ponctuée. Nous ne ressentons pas l'existence d'un continuum sensoriel : au contraire, notre perception est morcelée en ce qui nous semble être des événements ou des objets. Dans la psychologie de la forme, cette idée est le fondement de l'hypothèse de la figure et du fond. Pour nous elle est liée à la prémisse qui veut qu'il n'arrive jamais que rien n'arrive. Tant l'émetteur que le récepteur des signaux sont ainsi faits pour comprendre ce qui se passe, ils peuvent et doivent se servir du fait que certains signaux possibles ne sont pas présents. La première étape dans la construction de l'hypothèse de la figure et du fond est un postulat de ce genre. Pour nous rendre compte la nuit qu'il y a des étoiles dans le ciel, nous devons nous servir du fait que certains organes terminaux de la rétine ne sont pas stimulés par l'obscurité. Dans les rapports humains, aucun silence n'est dépourvu de signification, et l'absence de larmes peut en dire davantage que des pages entières. » L'action des psychologues consiste en partie à proposer un cadrage différent de celui auquel se trouve habituellement confronté le patient, afin de permettre à celui-ci d'envisager différemment la situation qu'il vit et de changer. Cette approche s'applique à toutes sortes de systèmes humains, et pour ce qui nous intéresse, aux firmes. Sur ce dernier point, voir les travaux de F. Kourilsky-Belliard [1995] auxquels il sera fait référence dans le chapitre VI.

Quoiqu'il en soit, les approches de la communication dont il s'agit ici se focalisent sur la question particulière de l'argumentation – comment convaincre sans manipuler – ou sur celle de la compréhension, en analysant des interactions simples. Ces approches tentent de répondre aux questions suivantes : l'auditeur a-t-il compris ? A-t-il construit une représentation mentale proche de celle du locuteur ? Et : l'auditeur est-il convaincu ? A-t-il adopté la conviction du locuteur ? Ces approches partent en général d'exemples simples comprenant un locuteur et un auditeur, mais n'approfondissent pas la situation d'interaction lorsque la communication repose sur un dialogue, sans que l'on puisse dire non plus que les approches présentées ne seraient pas aptes à rendre compte de dialogues, mais elles se limitent volontairement à étudier des portions d'interactions.

La combinaison du modèle du code et de celui de l'inférence pour une théorie de la communication permet en outre de prendre en compte non seulement des faits mais aussi des émotions. Pour illustrer ce phénomène, D. Sperber et D. Wilson indiquent que le contexte comme construction psychologique n'est pas seulement composé de faits :

« [...] un contexte ne contient pas seulement de l'information sur l'environnement physique immédiat ou sur les énoncés précédents : des prévisions, des hypothèses scientifiques, des croyances religieuses, des souvenirs, des préjugés culturels, des suppositions sur l'état mental du locuteur sont susceptibles de jouer un rôle dans l'interprétation. » [D. Sperber et D. Wilson, 1986/1989, p. 31].

Cette énumération hétéroclite¹⁵⁹ montre bien la complexité de la communication et les différents registres auxquels fait appel l'interprétation. Dans une perspective économique, il semble maintenant intéressant de revenir sur les émotions et sur leur rôle dans le processus de communication.

D'après les éléments soulignés plus haut, l'échec de la communication ne relève pas uniquement d'une mauvaise *mise en œuvre* du code ou d'une *perturbation due à du*

¹⁵⁹ Une telle énumération est à rapprocher de la notion de paradigme scientifique telle qu'elle est définie par T. Kuhn [1970/1983], un paradigme scientifique étant un contexte généralisé partagé par

« *bruit* ». Le ratage de la communication fait partie intégrante de la communication. Cette idée de ratage se trouve notamment chez E. Goffman [1974/1991, p. 40-41] pour caractériser toutes les occasions où notre corps, ou un instrument que nous croyons diriger, échappe au contrôle ou dévie de sa course, pour être complètement assujéti aux forces naturelles en rompant le cours tranquille de l'existence¹⁶⁰. Dans une conversation, il peut s'agir d'une maladresse ou d'une gaffe attribuée à un manque de maîtrise. Mais un tel ratage provient aussi du décalage entre les cadrages effectués par les participants à l'interaction, dans la mesure où les représentations mentales de l'un ne sont jamais identiques à celles de l'autre. Plus fondamentalement, le ratage est à l'origine de la création de nouveauté :

« En réalité, pour nous, l'information est produite *par* la transmission d'un énoncé. Elle résulte de l'*erreur d'interprétation* associée, inéluctablement, à cette transmission : ce qui voudrait être échangé appartient à chaque sujet communiquant, ce qui s'échange réellement n'appartient à personne. C'est dans cette faille du système de la communication que se tient son véritable sujet. » [B. Ancori, 1983, p. 67].

Ce qui est produit relève d'un ratage en raison de la singularité de sujets toujours séparés [B. Ancori, 1983, p. 74]. Nous pouvons remarquer ici que le ratage est à l'origine de la création de richesse informationnelle. Parallèlement, cette singularité des sujets relève d'une construction sociale. En effet, la socialisation, l'éducation est conjointement l'apprentissage de règles et de normes – la normalisation par imposition de contraintes externes et l'intériorisation de la contrainte – et l'usage de ces règles et de ces normes, qui développe l'autonomie et la singularité du sujet. De plus :

« Les hommes des sociétés développées ont tendance à considérer comme des traits naturels innés les contraintes exercées par leur caractère individuel, et par lesquels ils se distinguent en bien ou en mal de leurs semblables. Mais la manière dont eux-mêmes se règlent sur la course inlassable du temps des montres et des calendriers est un bon exemple, parmi bien d'autres, du rôle décisif que les contraintes liées à l'appartenance à une société précise jouent, à côté des pulsions génétiquement déterminées, dans la construction de la personnalité de chacun. » [N. Elias, 1984/1996, p. 34].

une communauté scientifique.

¹⁶⁰ Il prend pour exemple la conduite automobile ou la manœuvre effectuée par le pilote d'un navire, pouvant être à l'origine d'un accident.

Par conséquent, le sentiment de singularité des sujets est à la fois une production sociale et une réalité sociale. Plutôt que d'employer le terme négatif de ratage, qui s'applique à raison lorsque l'interprétation est en désaccord avec la volonté du locuteur ou du sujet communiquant, il serait peut être préférable d'employer le terme de *décalage* ou d'*écart* qui insiste sur la distance. Le terme d'*erreur d'interprétation* est lui aussi intéressant en ce qu'il peut se rapprocher de l'idée de *déception* chez A. O. Hirschman [1982/1983] reprenant le dicton célèbre « l'erreur est humaine », mais il a encore une connotation négative, comme s'il agissait de corriger les erreurs – ce qui ne peut constituer qu'une sorte d'idéal inaccessible.

Le ratage peut même aller jusqu'à l'échec ou être vécu comme tel. Par exemple, C. Dejours [1998] insiste sur l'échec comme expérience quotidienne du réel¹⁶¹ :

L'expérience du réel dans le travail se traduit par la confrontation à l'échec. Cet échec peut concerner aussi bien l'ordre matériel des machines, des outils, des installations, etc., que l'ordre humain et social [C. Dejours, 1998, p. 70].

L'expérience de la déception, que constitue par exemple un échec de la communication, est vécue à travers la confrontation de ses représentations avec la réalité¹⁶² qui comprend les interactions avec autrui. C. Dejours écrit :

« Qu'entend-on par « réel du travail » ? Le réel est défini comme ce qui résiste aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire et d'une façon plus générale à la maîtrise. Dans le travail, le réel prend une forme que les sciences du travail ont mise en évidence depuis les années 1970. Il se fait essentiellement connaître au sujet par le décalage irréductible entre l'organisation prescrite du travail et l'organisation réelle du travail. » [C. Dejours, 1998, p. 30].

¹⁶¹ Ce que fait aussi A. O. Hirschman [1982/1983] comme nous l'avons précisé dans le chapitre I à propos de la rationalité des individus.

¹⁶² Dans une perspective constructiviste, la réalité n'est pas cette réalité objective, intangible, existant en dehors du regard du sujet, caractéristique de l'approche positiviste. La réalité est un construit, qui est lui-même formé de représentations mentales apparaissant au fur et à mesure des interactions, mais qui peut venir confirmer ou infirmer les représentations antérieures. Dans une telle perspective constructiviste, je ne suis pas sûre qu'il soit pertinent de distinguer la réalité du réel, et bien souvent, les auteurs emploient un terme pour l'autre. Pour une présentation plus systématique de l'épistémologie constructiviste, voir J.-L. Le Moigne [1990a] et la présentation qui en est faite dans l'introduction générale de notre thèse.

L'organisation prescrite du travail relève de la règle formelle tandis que l'organisation réelle du travail relève de la règle effective selon la différenciation établie par J.-D. Reynaud [1989]. Cette différenciation se rapproche elle-même de celle effectuée par C. Argyris et D. Schön [1974] entre « *espoused theory* » et « *theory in use* », l'« *espoused theory* » étant la théorie de l'action professée ou avancée par l'acteur organisationnel pour expliquer ses actions, alors que la « *theory in use* » est la théorie qui gouverne l'action de l'acteur organisationnel¹⁶³. Dans le cas où les deux théories sont divergentes, on peut se demander comment l'acteur gère le décalage existant. La gestion du décalage s'opère notamment grâce à la dimension affective¹⁶⁴. C. Dejours écrit en ce sens :

« La gestion concrète du décalage entre le prescrit et le réel relève en effet de la « mobilisation des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence » [...]. » [C. Dejours, 1998, p. 31].

Parce que la gestion de ce décalage ne relève pas du modèle du code (par simple traduction du prescrit en réel) mais de l'inférence et de l'interprétation, processus dans lequel les croyances, les préjugés et les hypothèses sur les états mentaux des personnes en présence jouent un rôle important, ces préjugés et ces hypothèses vont servir à modeler une représentation de soi et de l'autre. Cette représentation est d'ordre moral, et elle est fortement liée aux émotions puisqu'il s'agit d'une représentation affective. Une telle représentation est appelée *face* par E. Goffman [1974/1994] qui la définit ainsi :

« On peut définir le terme de face comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. La face est une image du moi délinéée selon certains attributs sociaux approuvés, et néanmoins partageables, puisque, par exemple, on peut donner une bonne image de sa profession ou de sa confession en donnant une bonne image de soi. » [E. Goffman, 1974/1994, p. 709].

Il souligne, qu'habituellement, « garder la face est une condition de l'interaction » [1974/1994, p. 712]. Il s'agit non seulement de garder sa propre face mais aussi de garder celles des autres participants à l'interaction, c'est à dire de faire en sorte que

¹⁶³ C. Midler [1990, p. 3] fait le rapprochement entre ces concepts.

¹⁶⁴ Les passions sont encore trop souvent tenues pour irrationnelles, donc impropres à nourrir une analyse scientifique. Pourtant, le recours à l'histoire personnelle et à la mémoire fait souvent

la ligne d'action définie par chacun soit préservée. Le décalage entre le prescrit et le réel peut alors être interprété comme décalage entre une certaine *face* traduisant une certaine ligne de conduite, et une autre *face*, se révélant au cours de l'interaction, autre *face* pouvant être renvoyée par le regard des autres.

Après avoir plutôt envisagé les interactions, les communications, à travers leur dénominateur commun, en examinant une communication théorique type ou même une partie du processus de communication, il est essentiel de voir quelle est la logique de composition des interactions.

Section 2 : la structuration

La prise en compte de l'incertitude liée à la temporalité des phénomènes amène à considérer des entités collectives pouvant être des organisations, des institutions ou des conventions, notions se recoupant au moins partiellement. Ces collectifs reposent sur les interactions de leurs membres.

La rationalité parfaite ou absolue, caractéristique d'une théorie économique servant encore actuellement de référence, ne s'exerce pleinement que dans un univers certain ou même probabiliste, dans lequel l'absence de limitation de l'horizon de l'agent économique (anticipations rationnelles) aboutit à une mise à plat du temps (symbolisée par les arbres de décision en théorie des jeux) et à une réversibilité théorique des phénomènes économiques. Par exemple, selon la loi du marché, les prix peuvent augmenter ou diminuer en fonction de l'offre et de la demande, sauf à retenir l'idée d'une relative rigidité des prix. Une telle représentation correspond à l'idéal d'universalité et de généralité de la science, ce qui explique au moins en partie sa solidité : les concepts scientifiques en économie sont applicables partout et à toutes les époques, ils sont indépendants de leur contexte spatio-temporel. En d'autres termes, ils sont « non cadrés ». Mais si l'agent économique agit

rationnellement en fonction des informations dont il dispose, tout en sachant qu'il ne connaît pas la totalité des informations, ou qu'il y a incertitude sur la réalisation d'événements, la spéculation, le doute ou la confiance entreront en compte dans sa stratégie. La prise en compte de l'incertitude amène par conséquent à contextualiser, ou plutôt à cadrer les phénomènes pour les étudier, en saisissant l'acteur économique dans les entrelacs de ses relations aux autres acteurs économiques, formant alors des entités collectives visibles en raison de leur durée dans le temps, même si la représentation théorique que l'on en déduit par généralisation peut être applicable partout.

Il est possible de parler d'une logique de composition des interactions à partir du moment où celles-ci forment un ensemble plus ou moins organisé de relations non seulement au sein de la firme, mais aussi à travers elle et entre les firmes. Cette logique s'appréhende à travers la structure du système formé par la firme ou le cas échéant par un ensemble de firmes, voire par la totalité des firmes.

Il faut par conséquent commencer dans le premier paragraphe, intitulé *La structure*, par définir précisément le concept de structure par rapport à celui de système déjà défini dans le premier chapitre. Le système comprend la structure et le système est partiellement défini par sa structure. Il sera alors possible d'examiner la manière dont les interactions produisent des structures dans le deuxième paragraphe, intitulé *Le processus de structuration*. Ce qui ouvrira la porte à l'évolution dans le troisième paragraphe, intitulé *L'évolution des structures*, puisque si les interactions produisent les structures, alors des changements dans les interactions aboutissent à la transformation des structures.

2.1. La structure

La structure a d'abord désigné un matériau, d'après H. Damisch [1973, p. 675-676] (il s'agit chez Vitruve, d' « une maçonnerie de briques ou de moellons noyés dans un

mortier ») avant de désigner la bâtisse elle-même, la construction, c'est à dire « la manière dont un édifice est bâti ». En sciences, et c'est là la définition de la structure que nous retiendrons sans toutefois oublier son origine, la structure se définit au sein de la théorie des systèmes, c'est pourquoi on peut rappeler brièvement la signification du concept de système (cf. chapitre I) avant de définir celui de structure :

« Le concept de système peut être défini comme correspondant à un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux et, éventuellement, avec le milieu extérieur. Quant à celui de structure, on constate, en cherchant à dégager le substratum commun à ses diverses acceptations, qu'il correspond à ce que l'on peut appeler le principe d'organisation de l'objet considéré. [...]. Si donc on part de l'ensemble des données qui définissent complètement un système, la définition de la structure sera obtenue par réduction à partir de celle du système.

Les éléments constitutifs d'un système peuvent être répartis en classes, tous les objets d'une même classe étant considérés comme équivalents du point de vue de leur comportement dans l'ensemble du système. Chaque classe est définie par un ensemble de caractéristiques auxquelles doivent satisfaire les éléments qu'elle contient.»¹⁶⁵ [P. Delattre , 1990a, p. 677-678].

La structure est donc le principe d'organisation du système observé, et la faculté d'auto-organisation¹⁶⁶ [H. Atlan, 1979] permet d'envisager la structure du système de manière dynamique.

Précisons maintenant en quoi les firmes sont des organisations. Pour revenir sur une interrogation propre à l'économie, il s'agit d'examiner le pourquoi de l'existence des firmes, en replaçant un tel questionnement dans son contexte. Si une approche strictement descriptive constate l'existence des organisations et, parmi elles, des

¹⁶⁵ P. Delattre [1990a , p. 678] formalise ainsi le système et la structure :

« Les données qui permettent de définir entièrement un système peuvent être résumées de la manière suivante :

- a) affirmation d'existence des classes et des relations entre classes ;
- b) nature des relations entre classes (relations de transfert pour les systèmes de transformation, relations de contraintes spatiales pour les systèmes statiques) ;
- c) nature des éléments que contiennent les différentes classes, c'est à dire énoncé des caractéristiques définissant ces classes ;
- d) nombre d'éléments dans chaque classe à un instant donné ;
- e) forme analytique des expressions [...] associées aux relations entre classes (assemblages de caractéristiques et valeurs numériques de ces caractéristiques). »

A partir de là, la *structure relationnelle* comporte les données (a) et (b) et la *structure totale* comporte les données (a), (b) et (c).

¹⁶⁶ Pour de plus amples explications concernant la faculté d'auto-organisation, se reporter à la section 2 du chapitre I intitulée « De la firme-point à la firme-système » ainsi qu'au chapitre VI.

firmes, il en va différemment dans une approche « sociale » : les groupes ou les collectivités diverses, comme les groupes de pairs ou la société, constituent les unités élémentaires d'observation. L'existence d'autres groupes, comme les classes sociales, est plus controversée. Dans les théories économiques, sauf pour les auteurs qualifiés de « classiques » ou de marxistes, de tels groupes ne se voient pas reconnaître de pertinence sur le plan économique. Le seul groupe faisant l'objet d'une reconnaissance très partielle est la firme. En fait, la « Théorie Standard »¹⁶⁷, reconnaît deux types d'agents économiques, le producteur et le consommateur. Mais comme l'assimilation du producteur à un décideur unique ne va pas forcément de soi lorsqu'il y a des firmes de taille importante, la firme fait assez rapidement surface dès que l'on s'éloigne des hypothèses liées d'information parfaite et de rationalité absolue. Le dirigeant d'une firme est ainsi comme la partie émergée de l'iceberg.

Lorsque l'individualisme méthodologique rencontre l'hypothèse d'atomicité des agents économiques, la firme devient une énigme¹⁶⁸ à laquelle R. Coase [1937/1987] a apporté une solution par la prise en compte des coûts de transaction¹⁶⁹. Placé devant l'alternative de faire (à l'intérieur de la firme) ou de faire faire (à l'extérieur de la firme par le recours au marché), l'entrepreneur choisit la solution la moins coûteuse en tenant compte des coûts de transaction à acquitter en cas de transaction marchande. Dans cette perspective, le marché et l'organisation représentent deux formes alternatives de coordination, le marché étant caractérisé par des transactions marchandes effectuées à un prix de marché (d'où un système de prix), la firme étant caractérisée par une coordination administrative avec suppression du système de prix. L'existence de la firme peut également s'expliquer par l'incertitude et les difficultés d'accès à l'information liés aux transactions marchandes. De cette incertitude naissent des coûts de transaction, avec par exemple, en ce qui concerne le

¹⁶⁷ Au sens d'O. Favereau [1993] (voir l'introduction générale de notre thèse).

¹⁶⁸ L'absence de seuil de rentabilité (du fait de l'absence de coûts fixes) et de rendements croissants font qu'il serait rationnel que les entreprises se réduisent à des unités élémentaires (que chaque ménage crée sa propre entreprise, soit à la fois producteur et consommateur) [B. Guerrien, 1995].

¹⁶⁹ Pour une présentation synthétique de la théorie des coûts de transaction qui met en évidence les fondements et les enjeux d'une telle théorie, voir B. Coriat et O. Weinstein [1995] (chapitre 2 : « De Coase à Williamson. Les coûts de transaction », p. 45-76).

facteur travail, des coûts de rotation de la main-d'œuvre comprenant des coûts d'embauche, de formation et de licenciement, qui peuvent pousser l'entrepreneur à conserver certains de ses salariés ou au contraire à les licencier, ou à ne pas renouveler leur contrat de travail à durée déterminée, ou encore à externaliser certaines des activités de la firme, en recourant par exemple à la sous-traitance.

La théorie des coûts de transaction repose sur la présence de coûts spécifiques liés à chaque forme de coordination, la firme cherchant à minimiser ses coûts. Lors du recours au marché, la firme doit prendre en compte des coûts spécifiques appelés coûts de transaction, l'expression « coûts de transaction » signifiant simplement « coûts liés au passage par l'échange marchand ». Et lors de la production en interne, ou intégration, la firme doit prendre en compte des coûts spécifiques comme les coûts bureaucratiques, liés au fonctionnement bureaucratique de la firme. Cela suppose que la firme puisse à chaque instant adopter le comportement rationnel le plus favorable à la minimisation des coûts en comparant les deux options de l'alternative, le recours au marché ou l'intégration. Dans ce sens, il s'agit d'une théorie centrée sur l'échange, et non sur la production, comme le relèvent B. Coriat et O. Weinstein [1995, p. 70]. Or, les actions et les communications relèvent tout autant de la production que de l'échange.

Toutefois cette opposition entre marché et firme comme modes de coordination alternatifs est dépassée par un double mouvement. D'une part, la firme est assimilée à un marché interne dans la théorie de l'agence, par un retour à un individualisme méthodologique strict (probablement plus idéologique que méthodologique), la distinction se reportant entre marché interne et marché externe. D'autre part, le marché est assimilé à une institution au même titre que la firme, dans l'approche néo-institutionnelle de la firme définie par O. Williamson [1985 ; cité par B. Coriat et O. Weinstein, 1995, p. 45-46]. Celle-ci cherche à rendre compte de l'ensemble des institutions économiques du capitalisme, qu'il s'agisse du marché, du contrat ou de la firme, au sein d'une théorie unifiée. Dans cette perspective, le marché relève d'une coordination par un système de prix, le contrat est une forme hybride de coordination composée en fait d'une chaîne de contrats plus ou moins stables, renouvelés dans le temps, et la firme relève de l'organisation hiérarchique. Remarquons au passage qu'O. Williamson [1985] a aussi tendance à assimiler l'autorité à une forme de

contrat, le contrat de travail étant alors un contrat marchand presque comme un autre, sauf qu'il s'agit d'une forme de coopération durable.

Avant de cerner davantage le concept d'institution, voyons celui, central dans notre étude, de structure. En quoi ce concept se différencie-t-il de celui de réseau ? Dans les organisations sociales, l'enchaînement des interactions, leur répétition, peut être tour à tour vu comme un réseau, ou comme un système, réseau et système ayant chacun une structure propre. Dans le réseau, l'accent est mis sur les individus et les relations qu'ils entretiennent, alors que dans le système, apparaît d'emblée l'hypothèse d'existence d'une totalité avec l'accent mis sur les frontières – ce qui sépare le système de son environnement. En référence à la théorie précédente des coûts de transaction, le réseau peut être envisagé comme un mode de coordination intermédiaire entre marché et firme¹⁷⁰ (ou marché et hiérarchie). Il s'agit alors de réseaux interorganisationnels existant entre les firmes, qu'ils soient formels (inscrits dans des accords de coopération) ou informels (comme dans le cas d'échanges de renseignements entre ingénieurs de firmes concurrentes). Quoi qu'il en soit, le réseau pose la question des frontières de la firme, puisqu'un système a, *a priori*, des frontières délimitées, un intérieur et un extérieur – son environnement – alors qu'un réseau est plus flou et plus fluctuant. En outre, un système possède une finalité, alors que ce n'est pas toujours le cas pour un réseau. La différence fondamentale entre les deux approches extrêmes relève de l'unité de référence adoptée, l'individu (moins souvent les groupes) dans le cas du réseau, et la société et ses sous-groupes dans le cas du système¹⁷¹.

Après ces précisions terminologiques et conceptuelles générales concernant la structure, et la manière dont elle a été prise en compte en économie par le biais d'un questionnement sur l'existence de la firme et des institutions en général, il est nécessaire d'envisager comment les interactions produisent les structures.

¹⁷⁰ Cette idée de réseau comme forme de coordination intermédiaire entre marché et hiérarchie est étudiée notamment par P.-B. Joly et V. Mangematin [1995].

¹⁷¹ Il est aussi possible de considérer que le réseau est simplement un système particulier. Mais les

2.2. Le processus de structuration

Nous allons maintenant voir comment s'élaborent système, structure et réseau. En ce qui concerne les sciences sociales, A. Giddens [1984/1987] est l'un des auteurs contemporains qui a étudié la structure d'un point de vue théorique, et tout particulièrement le processus de structuration. Ce processus concerne la manière dont la composition des interactions, dans une perspective dynamique, aboutit à la constitution d'institutions ou de normes. Sa perspective relève du problème fondamental de toute théorie du social selon lui, à savoir le problème de l'ordre appliqué aux systèmes sociaux. Il définit l'objet d'étude des sciences sociales comme « l'ensemble des pratiques sociales accomplies et ordonnées dans l'espace et dans le temps, et non l'expérience des acteurs individuels ou l'existence de totalités sociétales. » [A. Giddens, 1984/1987, p. 50]. Dans le même temps, il considère – et c'est bien la perspective que nous avons adoptée –, que toute théorie du social, qui est un ensemble de représentations, fait partie intégrante des situations dont elle rend compte, d'une part, et contribue à transformer ces mêmes situations d'autre part. Cela signifie que l'objectivité et la subjectivité coexistent, en même temps qu'il n'y a pas de théorie du social qui soit neutre. Les sciences sociales ont un impact transformateur sur leur objet¹⁷². Si la perspective d'A. Giddens dépasse largement

remarques précédentes ne perdent pas pour autant toute leur pertinence.

¹⁷² Prenons par exemple l'affirmation d'O. Williamson répondant à la question « Y a-t-il une forme d'institution économique qui sera dominante dans le futur ? » [P. Cabin et M. Zuber, 1998] (on peut s'interroger sur le bien-fondé d'une telle question, mais pourquoi pas puisqu'elle rejoint la visée prospective de la science) :

« La principale conclusion de l'économie des coûts de transaction est qu'il y a une place pour chaque forme d'organisation, mais que chaque forme d'organisation doit rester à sa place. »

On mesure à la fois la prudence et la prise de position politique d'O. Williamson dans sa réponse, puisqu'il justifie l'existence des firmes et des administrations publiques (voir la citation complète figurant par la suite). Mais il affirme aussi l'existence d'un ordre économique à respecter lorsqu'il dit que « chaque forme

notre propos, il est néanmoins possible de l'appliquer à l'étude des formes particulières que sont les organisations et plus particulièrement les firmes.

La solution d'A. Giddens au problème de l'ordre passe par la définition d'un concept particulier, le *structurel*, qu'il distingue de la structure. Le *structurel* est un concept générique, il s'agit de l'« ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale » [A. Giddens, 1984/1987, p. 41-42], alors qu'il emploie le terme de *structure* uniquement pour désigner des configurations particulières de traits persistants d'un système social. Dans la mesure où la problématique de l'ordre dans un cadre spatio-temporel est liée à la reproduction sociale, les propriétés structurelles sont les relations sociales stabilisées dans le temps et dans l'espace qui permettent cette reproduction. Mais les propriétés structurelles des systèmes sociaux n'existent que si des formes de conduites sociales se reproduisent de façon chronique dans le temps et dans l'espace. Le *structurel* est constitué d'un ensemble de règles et de ressources : les règles définissent et encadrent les possibilités d'actions, alors que les ressources dont disposent les individus leur permettent de se coordonner entre eux et de contrôler les objets matériels. Les ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale appartiennent à deux catégories : les ressources d'autorité permettant de coordonner les activités des agents, et les ressources d'allocation portant sur le contrôle des objets matériels. Les agents utilisent et reproduisent ces ressources au cours de leurs interactions¹⁷³.

d'organisation doit rester à sa place ». En ce sens, la théorie économique descriptive et positive se fait aussi théorie normative avec l'énonciation de préceptes à respecter.

Pour éviter la critique sur l'extraction et l'interprétation de citation hors contexte, voici la réponse complète d'O. Williamson à la question de P. Cabin et M. Zuber de la revue *Sciences humaines* :

« O.E.W. : Une chose est certaine : les organisations, et par conséquent les contrats qui régulent les transactions économiques, deviennent de plus en plus complexes. Mais au delà de ce constat, il faut répéter qu'il n'y a pas une forme supérieure ou universelle d'organisation. Chacune a sa propre logique et ses zones de pertinence, y compris l'administration publique. La principale conclusion de l'économie des coûts de transaction est qu'il y a une place pour chaque forme d'organisation, mais que chaque forme d'organisation doit rester à sa place. »

¹⁷³ L'ensemble des habitudes et des routines des agents contribue ainsi à la structuration de la société. La *routinisation*, à savoir la nature récursive de la vie sociale, fait que les propriétés de la structure – pouvant être des conventions – sont constamment recrées à partir des ressources des individus. La routine est

Les règles engagées dans la reproduction sociale sont des procédures d'action possédant deux dimensions : une dimension constitutive, car elles servent à la constitution de sens et une dimension normative ou de régulation à travers la sanction des modes de conduite sociale [A. Giddens, 1984/1987].

La liaison entre l'approche positiviste (des lois économiques permettent de trouver les facteurs déterminant les types de structures organisationnelles) et l'approche constructiviste (les structures organisationnelles sont construites historiquement), est assurée par ce que P. Louart [1996] appelle les *forces intermédiaires de structuration*. Il définit ces forces de la façon suivante :

« Nous désignons par là des représentations ou des conventions qui aident à construire l'évolution organisationnelle en associant des facteurs ou lois d'influence générale et des processus locaux de caractère contingent. » [P. Louart, 1996, p. 83].

Dans son approche, il a tendance à assimiler général et positivisme d'une part et local et constructivisme d'autre part, mais surtout à insister sur le passage de l'un à l'autre grâce aux forces intermédiaires. Il est possible de détailler un peu son approche en revenant sur les types de *forces intermédiaires de structuration* qu'il envisage : avec tout d'abord « les technologies car elles font le lien entre l'innovation scientifique et la répartition idéologique des usages qu'on en fait », avec ensuite les « règles et contrats juridico-institutionnels car ils naturalisent les ajustements conventionnels, en leur conférant de la force, des garanties, et donc une chance de durée », avec enfin « les logiques d'action des individus ou des groupes influents » créant du « jeu politique » [P. Louart, 1996, p. 83-84]. Ces trois types de forces intermédiaires de structuration peuvent être rapprochés de l'ensemble des règles et des ressources

l'expression d'un “ ordre ” qui transcende le temps et l'espace dans les relations entre êtres humains :

« La routine est à la fois intrinsèque au maintien de la personnalité de l'agent, qui se déplace le long des sentiers des activités quotidiennes, et aux institutions sociales, dont le caractère institutionnel dépend entièrement de leur reproduction continue. » [A. Giddens, 1984/1987, p. 109].

Au lieu que les institutions soient fixes et immuables, ce sont les routines réitérées qui produisent et reproduisent les institutions. Par conséquent, il est aisé de comprendre que les institutions, sous leur apparente fixité – semblant constituer des éléments fixes du cadre – peuvent à leur tour être considérées comme des éléments mobiles lorsqu'il s'agit de les transformer. Cette transformation

formant le *structurel* au sens d'A. Giddens [1984]. Les logiques d'action des individus seraient alors les règles, procédures d'action mises en place par les individus ; les règles et contrats juridico-institutionnels seraient les ressources d'allocation des individus portant sur le contrôle des objets matériels (ou non matériels) et implicitement les ressources d'autorité permettant de coordonner les activités des agents ; et les technologies seraient à la fois règles et ressources.

Les ressources et les règles constituent le *structurel*. La dualité du *structurel* est exprimée dans la proposition principale de la théorie de la structuration d'A. Giddens : « les règles et les ressources utilisées par des acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné. »¹⁷⁴ [A. Giddens, 1984/1987, p. 109]. Le structurel est à la fois contraignant et habilitant, autrement dit, il n'existe pas d'acteurs préexistant aux propriétés structurelles et ces mêmes propriétés sont instrumentées par les acteurs pour agir et arriver à leurs fins.

Les systèmes sociaux ainsi définis posséderaient alors trois dimensions structurelles. La première serait une dimension liée à la signification des actions, à la manière d'interpréter les communications, d'où le rôle de révélateur joué par les sciences sociales. La deuxième serait liée à la domination, dans le sens où le pouvoir n'est pas partagé de la même façon par tous – phénomène d'asymétries de pouvoir –, impliquant des rapports de domination, les ressources d'allocation traduisant un contrôle matériel sur les biens et les ressources d'autorité un contrôle sur les personnes. La troisième dimension structurelle serait liée à la légitimation des actions, passant par la définition de normes, et de sanctions en cas de transgression avérée de la norme. La première dimension liée à la recherche du sens des actions a été abordée précédemment, la deuxième liée à la domination et la troisième liée à la légitimation des actions le seront dans la prochaine partie.

pas par la modification des routines constitutives des institutions.

¹⁷⁴ L'approche d'A. Giddens présente quelques similitudes avec celle de P. Bourdieu dans la mesure où les règles intériorisées rappellent la notion d'*habitus* et les ressources utilisées la notion de capital économique, social, culturel ou symbolique. Dans les deux approches, la structuration de la société ou du champ social résulte de la composition des actions individuelles.

Au niveau de l'objet étudié dans son ensemble, qu'il s'agisse de la société, de l'économie ou plus particulièrement de l'organisation qu'est la firme, les conséquences de la théorie d'A. Giddens sont importantes. Les propriétés structurelles (ou systémiques) deviennent à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie du système considéré. Une structure particulière est non seulement un cadre d'activité pour les agents, mais elle est aussi la condition qui rend possible ces activités. Parallèlement, ce sont l'ensemble des activités récurrentes qui constituent la structure. Les acteurs économiques rétroagissent sur la structure en la maintenant ou en la transformant par leurs actions.

Un des concepts centraux de la théorie de la structuration d'A. Giddens est justement la *routinisation*, à savoir la nature récursive de la vie sociale, qui fait que les propriétés de la structure, pouvant être des conventions, sont constamment recrées à partir des ressources des individus. La routine est l'expression d'un « ordre » qui transcende le temps et l'espace dans les relations entre êtres humains. A. Giddens écrit à ce sujet :

« La routine est à la fois intrinsèque au maintien de la personnalité de l'agent, qui se déplace le long des sentiers des activités quotidiennes, et aux institutions sociales, dont le caractère institutionnel dépend entièrement de leur reproduction continue. » [A. Giddens, 1984/1987, p. 109].

La routine est intrinsèque au maintien de la personnalité de l'agent, car celui-ci a besoin d'éprouver un sentiment de sécurité ontologique vis à vis des autres ; cela signifie qu'il a confiance car il mène des actions répétitives et prévisibles qui sont l'expression d'une autonomie de contrôle corporel [A. Giddens, 1984/1987, p. 99]. De la même manière, les routines observées chez les autres ou menées en commun donnent un sentiment de confiance et de prévisibilité. Dès lors, les formes institutionnelles sont constituées de routines réitérées :

« La fixité des formes institutionnelles n'existe pas en dépit des rencontres qui se produisent dans le courant de la vie quotidienne, pas plus qu'elle n'est extérieure à ces rencontres ; au contraire, ces dernières « contiennent » une telle fixité et y contribuent. » [A. Giddens, 1984/1987, p. 118].

La routine est aussi un concept économique. L'ensemble des routines sont alors conçues à la fois comme des modèles collectifs d'activité répétitive, et comme des compétences individuelles constituant des savoir-faire qui induisent des automatismes de comportement bien utiles du fait de la limitation des capacités individuelles [R. R. Nelson et B. G. Winter, 1982]. Les routines sont donc des comportements économiques, dans le sens d'une économie de moyens, et en cela elles sont porteuses d'efficacité. Mais il conviendra de revenir sur la routine au sens économique à propos de l'apprentissage et de ses implications (cf. chapitre VI).

Après avoir précisé en quoi consiste le processus de structuration, intéressons-nous à l'évolution des structures en liaison avec les différents facteurs susceptibles d'influencer cette évolution.

2.3. L'évolution des structures

Le but n'est pas ici d'examiner les différentes structures que peuvent prendre les firmes, d'élaborer une typologie, ni d'examiner les facteurs influençant ou déterminant la structure de la firme, qu'ils soient internes ou externes¹⁷⁵. Il est néanmoins utile de présenter quelques approches significatives de l'évolution de la structure des firmes : celle de P. Louart [1996] et celle de P. Veltz et P. Zarifian [1993] portant sur l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, et celle d'E. Milliot [1999] qu'il est possible d'inscrire toutes trois dans le cadre défini par P. Cohendet et P. Llerena¹⁷⁶ [1990, 1992].

¹⁷⁵ Sur un tel sujet, consulter par exemple l'ouvrage de H. Bouchiki [1990] : *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et Etudes de Cas*. Il y développe les conceptions endogènes et exogènes de l'organisation, selon lesquelles l'entreprise est tour à tour asservie à la volonté de ses dirigeants ou soumises aux caractéristiques de l'environnement, avant de décrire les concepts de l'épistémologie génétique de J. Piaget ainsi que la théorie de la structuration d'A. Giddens, pour appliquer ces concepts à l'étude du processus de structuration d'un champ de la microinformatique à la RATP.

¹⁷⁶ Cf. notre introduction générale.

P. Louart [1996] analyse ce qu'il appelle « l'apparente révolution des formes organisationnelles ». En référence à l'approche constructiviste, il considère que les structures, ou configurations organisationnelles, sont tout autant des réalités que des objets symboliques :

« Car les structures sont imaginées, subjectivement par les acteurs qui sont en rapport avec elles et qui les construisent en même temps qu'elles les influencent ; ce sont des mises en scène pour des projets collectifs. »¹⁷⁷ [P. Louart, 1996, p. 75].

On retrouve ici l'idée de structures façonnées par les agents, non seulement dans leurs actions quotidiennes, mais aussi dans leur réflexion, par leur imagination.

La description des facteurs poussant les firmes à se restructurer permet de déduire quatre axes de mutation des formes organisationnelles influençant partiellement les firmes, et ceci de façon conflictuelle avec les anciens modes d'organisation. Les facteurs poussant les firmes à se restructurer seraient de trois types : d'abord, la globalisation des marchés, l'internationalisation de l'économie et l'accroissement des poussées concurrentielles ; ensuite, la rapidité accrue des transactions entre acteurs économiques requérant davantage de flexibilité, d'anticipation dynamique et de vitesse de réaction ; enfin, un fort développement des ressources disponibles : matériaux, technologies, outils de gestion, réseaux d'informations, compétences cognitives des salariés qui sont de mieux en mieux formés. Un tel développement est paradoxal, dans la mesure où il s'accompagne de nuisances ou de dangers sur d'autres ressources – par exemple, en accroissant les problèmes écologiques, les souffrances psychiques et le stress des acteurs organisationnels.

Les axes de mutation relevés sont liés aux transformations socio-techniques au sein des systèmes de production, d'une part, et aux frontières des entreprises et à leurs interactions, d'autre part. Les nouvelles technologies associées aux contraintes de compétitivité qui poussent à augmenter le potentiel de qualité ou de diversification

¹⁷⁷ P. Louart utilise l'expression de *mise en scène* en référence à E. Goffman [1973] : *La mise en scène de la vie quotidienne*, qui décrit la vie quotidienne à travers les interactions de face à face qui sont comme autant de petites scènes de pièces de théâtre destinées au maintien de la *face* de chacun des acteurs en co-présence. D'ailleurs, cet ouvrage est aussi une référence essentielle pour A. Giddens [1987].

des produits déterminent un premier axe de mutation. P. Louart en conclut que la représentation de l'entreprise comme organisation productive autour d'actifs physiques a évolué vers celle de l'entreprise comme articulation de savoir-faire engendrant une capacité de production. La gestion des hommes et la restructuration du travail – avec la réduction des niveaux hiérarchiques, les suppressions d'effectifs (du fait du recentrage sur les métiers de base et des efforts de productivité), le management participatif, le travail en équipe, et le développement des compétences – sont à l'origine d'un deuxième axe de mutation. L'innovation technologique et la flexibilisation du processus de production – qui modifient les possibilités de pilotage entraînant la déformation des frontières des entreprises, le développement des accords interfirmes, et de vastes mouvements d'externalisation des activités – déterminent un troisième axe de mutation. La naissance des entreprises « virtuelles », organisations temporaires (partenariats, alliances stratégiques) qui peuvent se dissoudre lorsque les affaires sont terminées, relève d'un quatrième axe de mutation. Ces entreprises virtuelles sont mises en place en profitant des techniques de communication, des structures en réseau et de la méthodologie des projets [P. Louart, 1996, p. 75-78]. En définitive, cette présentation synthétise les mutations observées en s'appuyant sur la distinction entre la dimension interne et celle portant sur ses relations avec l'extérieur, tout en examinant la recomposition de ses frontières.

P. Veltz et P. Zarifian [1993] s'interrogent également sur l'émergence de nouveaux modèles d'organisation – qu'ils rapprochent des paradigmes. Ils tiennent compte de la lenteur de l'évolution de certaines structures et de la coexistence d'anciens et de nouveaux modèles, ainsi que de formes hybrides, en fonction du type de produits fabriqués. Ils distinguent quatre grandes directions faisant que le rôle de la communication infirme le modèle traditionnel d'organisation taylorien-fordien. La *renovation du modèle taylorien*, qui reste bien adapté à la production de masse flexibilisée en variété, se fait essentiellement par la refonte des organisations du travail « à la base », avec un accent mis sur les flux et leur pilotage local, ainsi que sur une autonomie et une polyvalence accrue des opérateurs. Le *développement d'organisations de coopération horizontale en réseau* est particulièrement adapté aux secteurs où les stratégies d'innovation imposent un degré d'interactivité entre les fonctions et les spécialités. Le *développement du mode d'organisation par projets* a été étendu des industries de petites séries à toutes sortes d'industries, la

difficulté étant de réduire le temps du cycle de développement-industrialisation en couplant innovation de *process* et de produit. L'*organisation en couches superposées* dans laquelle les niveaux d'activité comporte différents niveaux de décision définis (en gros) par l'horizon temporel de ces décisions – par degré croissant de complexité et d'importance stratégique. Ce dernier modèle peut être interprété comme une version néo-taylorienne, car si les niveaux sont fortement hiérarchisés, les niveaux bas n'ont accès qu'à des décisions d'envergure très limitée. Mais il peut aussi être interprété de façon beaucoup plus ouverte [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 23-24]. En particulier, l'*organisation matricielle*¹⁷⁸ a été représentée par H. Mintzberg [1982] à travers son organigramme matriciel mis en place dans l'industrie spatiale pour le développement de satellites à la NASA. Elle croise une structure verticale classique par départements de spécialistes et une structure horizontale par projets : elle emprunte à la fois au modèle taylorien rénové, en raison de la complexité et de la grande diversité des technologies à l'œuvre, et au mode d'organisation par projets permettant une certaine souplesse, une certaine réactivité et un pilotage adéquat pour l'élaboration des produits dans les délais impartis.

E. Milliot [1999], lui, se centre sur la description des organisations appartenant aux secteurs moteurs et vecteurs d'une société fondée sur l'information, marquées par trois mutations organisationnelles. Ces mutations sont à l'origine de l'émergence de l'*organisation informationnelle* définie comme « une entité dont la structure, le fonctionnement et la stratégie se fondent sur la collecte, le traitement, la diffusion et l'utilisation de données internes et externes pour en faire de la connaissance et répondre aux conditions évolutives du marché. » [E. Milliot, 1999, p. 5]. Ces trois mutations sont l'adoption du *mode organique*, du *mode réticulaire* et du *mode pluriculturel*. Le *mode organique* est caractérisé par la réduction du formalisme procédural, la décentralisation partielle de la prise de décision, une ligne hiérarchique plus courte et une organisation horizontale des activités. Le *mode réticulaire* caractérise l'apparition de la firme en réseau, cette *usine virtuelle* pour laquelle l'espace et le temps ne seraient plus des contraintes en raison des nouveaux moyens de transmission de l'information facilitant le travail à distance. Il s'appuie sur trois types de réseaux au sein de l'organisation, le réseau communicationnel, le réseau

¹⁷⁸ Cette organisation matricielle sera reprise dans la section 3 du chapitre V en raison des conflits de

interpersonnel et le réseau décisionnel – pour une prise de décision décentralisée. Il consiste aussi en réseaux d'entreprises juridiquement indépendantes reliées par des accords de coopération. Le *mode pluriculturel* repose sur un échange international de données, du fait de la réduction des barrières commerciales et de la distance culturelle au niveau mondial. En effet, la mondialisation se caractérise par une relative homogénéisation des besoins des consommateurs, des économies d'échelle et une diminution des coûts de transport, une politique de libre-échange, une normalisation technique et une convergence des régulations commerciales, et par conséquent une interdépendance économique et commerciale. Les firmes combinent une standardisation de la production et de la commercialisation avec une adaptation locale des produits aux spécificités culturelles [E. Milliot, 1999, p. 5-18]. Les maîtres mots de ces mutations organisationnelles sont la décentralisation, l'externalisation – couplée à la mise en réseau – et la mondialisation.

Après avoir étudié la structuration, revenons maintenant sur les catégories générales de formes de structuration que constituent les institutions, les conventions, les organisations et les réseaux ainsi que de manière globale, l'action collective, pour voir en quoi l'insistance sur ces formes modifie la vision de la firme.

Section 3 : Les formes de structuration

Institutions, conventions, organisations et réseaux : l'attention croissante accordée à ces formes de coordination est patente et détectée depuis un certain temps déjà :

« The growing interest by economists in collective rather than individualistic models is an index of their sensitivity to the tremendous difficulties in deducing group behavior from guesses about individuals. » [M. Brodbeck, 1973, p. 109-110].

Effectivement, le recours à des concepts collectif va croissant, bien que l'individualisme méthodologique soit encore prégnant.

pouvoir qu'elle génère.

La coordination entre les acteurs économiques revêt des *formes institutionnelles*¹⁷⁹ qui peuvent être aussi variées que la monnaie (à travers le système des prix), le droit (le système des droits de propriété et de contrats), les conventions et les organisations. Il n'est pas aisé de sérier ces concepts, de les différencier ou de les hiérarchiser, étant donné qu'ils relèvent de problématiques ou de projets différents. De plus, chacun de ces concepts admet plusieurs définitions en fonction justement de la problématique ou du paradigme mobilisé. L'institution peut être envisagée, en s'inspirant de la sociologie qui utilise abondamment ce terme, comme le concept le plus figé *a priori* pour définir les formes de coordination : les institutions sont des « organismes sociaux, lieux où une activité particulière se poursuit régulièrement, sachant que toute institution accapare une part du temps et des intérêts de ceux qui en font partie et leur procure une sorte d'univers spécifique qui tend à les envelopper. » [E. Goffman, 1961/1968, p. 45]. L'institution peut alors être définie comme un ensemble de règles¹⁸⁰ plus ou moins strictes. Par opposition, la convention, elle, repose *a priori* sur un accord de libre volonté entre différentes parties.

Nous verrons, dans un premier paragraphe, intitulé *Les conventions*, comment celles-ci constituent des formes de coordination des agents permettant une économie du processus mental – liée à une réduction de l'incertitude portant sur le comportement d'autrui. Le deuxième, intitulé *Les réseaux*, se penche sur ces systèmes particuliers dans lesquels les connexions sont essentielles. La possibilité d'une action collective découlant de l'existence de ces entités collectives est abordée dans le troisième paragraphe, intitulé *L'action collective*.

3.1. Les conventions

¹⁷⁹ En ce sens, la *nouvelle économie institutionnelle* traite des formes institutionnelles au sens général.

¹⁸⁰ Il convient de préciser qu'en sociologie, le terme institution prend aussi un sens plus restreint en ce que l'institution se différencie de la simple organisation par le rôle fondamental qu'elle joue dans l'organisation sociale et la transmission des valeurs et des normes, ainsi que leur création. En ce sens, la famille est par exemple une institution. Que l'entreprise – ou la firme – constitue une telle institution est discuté.

La convention est une forme institutionnelle particulière. Comme le terme de convention vient de *convenire*, qui signifie venir ensemble, être d'accord, il est possible de définir la convention de manière générale en partant du processus de communication, à travers un exemple fourni par G. Bateson. Il écrit, à propos d'un patient schizophrène qui raconte qu'il a construit la muraille de Chine :

« Entre tous les éléments et toutes les péripéties de la formation et de la reformation des rapports humains, le processus le plus intéressant est peut-être celui par lequel les sujets instaurent des règles communes pour la création et la compréhension des messages. Quelle que soit la réponse que je puisse faire au récit illusoire du patient, elle propose une convention qui nous sert à tous deux de guide dans la compréhension du message. Si je démens la vérité factuelle de la narration, je propose implicitement de nous accorder à la considérer comme étant littérale. Si, par contre, je lui demande s'il pense que ses parents prirent part à la construction de la « muraille de Chine » qui le sépare d'eux, je lui propose de nous accorder sur un ensemble différent de règles pour créer et comprendre ce type de messages. » [G. Bateson, 1971/1981, p. 130-131].

Une convention est par conséquent un élément de cadrage composé de règles permettant une cohérence entre les communicants dans l'interprétation des messages. Plus précisément, autant le cadrage peut être réalisé au niveau individuel, autant la communication nécessite une sorte de cadrage collectif réalisé à travers la convention. Dans ce cas, l'élément qui instaure la convention est un méta-message dans le sens où il n'est pas explicitement formulé mais où il renseigne sur la nature du message.

Par exemple, les contrats nécessitent une « convention constitutive », à savoir un cadre commun de référence – ensemble de lois, relations de confiance entre les contractants – pouvant être implicite, contrairement à l'idée que les contrats sont entièrement définis par la libre volonté de contractants indépendants [J.-P. Dupuy et *al.*, 1989].

En économie, la convention repose sur une convergence d'intérêts. Elle admet une définition plus délimitée dont D. Lewis [1969, 1983/1993] est à l'origine, en voici une citation partielle :

« [...] une régularité R dans l'action, ou encore dans l'action et dans la croyance, constitue une convention dans une population P si, et seulement si, au sein de P, les six conditions suivantes sont remplies. (Ou, au moins, si elles sont presque remplies. Quelques exceptions aux formules « tout le monde » ou « toute personne » peuvent être tolérées.)

- 1) Chacun se conforme à R.
- 2) Chacun croit que les autres se conforment à R.
- 3) Cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une bonne et décisive raison pour se conformer lui-même à R. [...]
- 4) Tous préfèrent une conformité générale à R plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale – notamment plutôt qu'une conformité de tous sauf une personne. [...]
- 5) R n'est pas la seule régularité possible à remplir les deux dernières conditions. Il existe au moins une alternative R' telle que la croyance que les autres s'y sont conformés donnerait à tout le monde une bonne et décisive raison, pratique ou épistémique, de s'y conformer également ; telle aussi qu'il y a une préférence générale pour la conformité générale à R' plutôt que pour une conformité légèrement moindre que générale ; telle enfin qu'il n'existe aucun moyen de se conformer à la fois à R et à R'. [...]
- 6) Pour finir, les différents faits énumérés dans les conditions (1) à (5) sont affaire de connaissance commune (ou mutuelle) ; tout le monde les connaît, tout le monde sait que tout le monde les connaît, et ainsi de suite. Le savoir mentionné ici peut être simplement potentiel [...]. »
[D. Lewis, 1983/19993, p. 12-13].

En s'inspirant de D. Lewis [1969, 1983/1993] R. Boyer et A. Orléan fournissent une définition résumée de la convention :

« Une convention est un accord collectif, tacite ou explicite, qui permet aux agents de se coordonner les uns avec les autres. Une fois la convention établie, aucun agent n'a intérêt à en dévier. Une convention est auto-renforçante : chaque agent choisira de la suivre dès lors qu'il anticipe que son partenaire fera de même. » [R. Boyer et A. Orléan, 1994, p. 220].

La convention en tant qu'accord, en référence à L. Boltanski et L. Thévenot [1991] implique l'adhésion des participants, mais elle est plus qu'un simple accord formel puisqu'elle entraîne l'adoption de comportements particuliers dans des situations définies, ces comportements permettant la coordination entre les participants faisant partie de la collectivité. L'adoption d'une convention contraint les comportements futurs, la convention a par conséquent des effets différés dans le temps. Elle s'oppose au simple accord à exécution instantanée – par exemple dans le cas d'une vente, avec le transfert de la propriété d'un bien, sauf que l'effet durable de ce genre de transfert relève d'une institution économique, et même politique.

P.-Y. Gomez [1994] distingue quatre propriétés des conventions :

«

1. Les conventions apparaissent dans des situations d'*incertitude* radicale, que les calculs individuels n'arriveraient pas à résoudre.
2. Les conventions relèvent d'un processus mimétique où la logique de l'adhésion de l'individu tient à sa croyance en une adhésion partagée par les autres individus. L'acteur les adopte par imitation rationnelle. C'est la généralisation de cette attitude qui procure justement à la convention son efficacité.
3. Les conventions ne sont pas impératives : elles s'imposent à l'agent autonome en raison de leurs performances. Elles ne nient pas pour autant sa liberté de choix, y compris si ce dernier mène à une solution différente. Convention ne signifie pas *nécessité*.
4. La convention donne un sens aux calculs individuels qui s'y inscrivent. » [P.-Y. Gomez, 1994, p. 92].

L'idée est de maintenir la liberté des individus tout en faisant intervenir des comportements mimétiques. Il s'agit donc de proposer une articulation différente entre le niveau individuel et le niveau collectif, tout en conservant la rationalité individuelle des individus – qui signifie simplement la capacité à trouver une raison à une action. La convention permet alors de comprendre l'existence de formes collectives, de structures, tout en maintenant la liberté des individus ainsi que l'individualisme méthodologique¹⁸¹. Plus particulièrement, la convention simplifie les prises de décision puisqu'elle permet une économie d'information car chacun se modèle sur une *norme* de comportement en adoptant un comportement mimétique [P.-Y. Gomez, 1994, p. 103]. La convention rend les comportements des autres et de soi-même prévisibles à partir du moment où l'on considère que tout le monde s'y conforme. Mais, la liberté individuelle persiste dans l'interprétation individuelle relative à la pertinence de l'application locale de la convention. L'interprétation est ainsi relative au contexte particulier, à la situation particulière dans laquelle se trouve l'individu : dans tous les cas, il peut choisir de ne pas appliquer la convention ou de

¹⁸¹ P.-Y. Gomez écrit dans ce sens :

« La superstructure que représente la convention ne signifie pas que les adopteurs en soient prisonniers. » [P.-Y. Gomez, 1994, p. 95].

Par ailleurs, il tient à préciser que la convention n'est pas un marché, pas un simple comportement mimétique, pas un contrat et pas non plus une « habitude culturelle » [P.-Y. Gomez, 1994, p. 97-98].

moduler son application en fonction des circonstances¹⁸² [P.-Y. Gomez, 1994, p. 104-105].

R. Boyer et A. Orléan [1994, p. 220] s'appuient, eux, sur la définition que donne A. Schotter [1981, p. 9] de la convention comme une « régularité de comportement à laquelle tous les membres d'une collectivité adhèrent, et qui spécifie la conduite à suivre dans certaines situations récurrentes ». La convention s'inscrit alors d'emblée dans une théorie de l'action routinisée, elle est une « objectivisation d'actions économiques » [R. Frydman, 1998, p. 61]. Par ailleurs, on peut se demander s'il s'agit simplement d'actions individuelles coordonnées ou d'action collective, car les deux définitions fournies sembleraient se contenter d'une coordination d'actions individuelles, mais ouvrent néanmoins la porte à l'idée d'une action concertée et collective. La convention est un moyen d'appréhension d'objets collectifs par la science économique, même si la question d'accorder ou non des volontés, des désirs ou des intérêts à des entités non collectives ne rencontre pas une réponse unique¹⁸³.

La convention est à différencier de l'institution, toutes deux étant des formes de *médiations sociales* [R. Frydman, 1998, p. 63]. La différence théorique fondamentale entre ces deux concepts est que, la convention reposant sur un accord, l'abandon de l'accord (suite à un désaccord, le constat d'une inefficacité ou l'adoption d'une convention concurrente) entraîne la disparition de la convention, alors que l'institution comporte une idée de permanence, de non-possibilité de remise en cause immédiate, d'ancrage historique qui la fait relever du cadre ou de la structure économique et sociale. L'institution apparaît en quelque sorte comme exogène dans une perspective de court terme – même si cette image prête à discussion, notamment lorsque l'on reprend l'exemple courant de la conduite à droite ou à gauche ou celui du feu rouge, qui peuvent être considérés comme des conventions institutionnalisées¹⁸⁴.

¹⁸² Une convention n'exerce pas une contrainte, elle relève de la libre adhésion. Elle n'a pas le caractère impératif de la loi, mais son non respect peut entraîner une sanction [P.-Y. Gomez, 1994, p. 110-111].

¹⁸³ Voir notamment H. Delfavard [1992], dans sa critique de l'individualisme méthodologique revu par l'économie des conventions, avec l'adoption d'un individualisme institutionnaliste par J. Agassi [1973].

¹⁸⁴ Car la liberté de l'individu dans l'interprétation de la convention est quasiment inexistante du fait de la précision du code de la route et des sanctions prévues et appliquées.

Bien entendu, au delà de cette distinction théorique, ces deux concepts se recoupent au moins partiellement dans la mesure où une convention peut reposer sur une tradition (un accord passé) et peut être imposée comme l'est une norme par un apprentissage et son manquement sanctionné par un dispositif coercitif. L'adoption d'une convention peut entraîner des irréversibilités (même temporaires, ce qui est le cas pour l'institution). De façon large, les institutions et les conventions économiques font l'objet d'une construction sociale dans la mesure où l'action économique s'inscrit dans un cadre social [M. Granovetter, 1994].

Après avoir vu très succinctement l'apport de la réflexion sur les conventions, intéressons-nous à celle sur les réseaux, en tentant de voir en quoi ils diffèrent – ou se distinguent – des systèmes.

3.2. Les réseaux

Le sens courant du terme réseau a été examiné par L. Boltanski et E. Chiapello [1999, p. 155-156 et p. 212-216]. Réseau provient étymologiquement du latin *retis* (filet)¹⁸⁵. Au XX^e siècle, il a d'abord désigné soit un dispositif de distribution ou de transport connectant plusieurs points distants, soit une organisation de caractère occulte connotée positivement (un réseau de résistants) ou négativement (un réseau mafieux). La récupération du terme par les sciences tient à la fois au développement des réseaux informatiques et à la recherche de concepts pour désigner les systèmes humains non hiérarchisés et non limités *a priori* (pour lesquels les concepts de système et de structure étaient inappropriés). Le réseau est désormais non plus associé à la contrainte (le réseau d'obligations ou de lois) mais à l'idée de transgression des frontières et particulièrement des relations de subordination [L. Boltanski et E. Chiapello, 1999, p. 212-213].

¹⁸⁵ Le réseau a désigné un maillage textile, la circulation sanguine à partir du XVIII^e siècle, le réseau postal, les routes, les fortifications (avec un système de défense composé de places fortes), l'adduction d'eau et l'assainissement des villes (les égouts) [G. Dupuy, 1990].

La notion de réseau est devenue un concept opératoire en physique, en géographie, en biologie, dans les sciences sociales, et dans toutes les sciences étudiant la circulation de l'information. Au sens général, un réseau est un système composé d'un « faisceau de relations associant des entités » qui a des propriétés spatiales particulières liées à la connexité des éléments, à la convexité – le fait qu'il existe des chemins alternatifs d'un élément à un autre – et à la modalité – le fait que certains nœuds soient plus importants que d'autres [P. Cohendet, 1997, p. 73-74]. Un réseau peut être représenté de manière formelle par une trame ou un quadrillage : les individus ou les groupes sociaux sont les points d'intersection du réseau et les lignes représentent l'interaction ou la communication liées à des relations sociales. Les réseaux économiques permettent de mettre en évidence toute une série de propriétés particulières. Il s'agit des propriétés d'« attracteurs » matérialisant l'existence d'irréversibilités dans l'évolution du système considéré (la création de « standards ») avec des *phénomènes de percolation* [P. Cohendet, 1997, p. 73-76] se produisant lorsque l'agglomération de micro-variations provoque un effet de seuil et la modification qualitative de l'ensemble du réseau (avec l'émergence d'une caractéristique spécifiquement structurelle du réseau). Ceci explique comment l'accumulation de changements mineurs (innovations incrémentales) est susceptible de produire un changement technologique majeur (innovation radicale). Mais, si les irréversibilités ont un aspect positif du fait que leur accumulation crée des *standards* efficaces, elles ont aussi un aspect négatif en ce qu'elles réduisent l'éventail des choix possibles, les standards se développant au détriment d'autres technologies abandonnées faute de suffisamment d'adopteurs [P. Cohendet, 1997, p. 82]. Ainsi, l'ensemble dans lequel s'effectue le choix se réduit, et la variété diminue, sauf si les individus agissent pour préserver leurs options de choix.

Il est possible de caractériser l'attitude des individus face à l'incertitude de manière non univoque. D'un côté, ils sont poussés à adopter une attitude attentiste en privilégiant la flexibilité, dans l'idée de décider en connaissance de cause plus tard – avec une incertitude réduite en raison d'un supplément d'information. De l'autre, ils sont incités à agir sans attendre face à la possibilité d'irréversibilités dommageables. Le premier principe pourrait être appelé *principe de flexibilité* ou *d'attente*, le second est appelé *principe de précaution*. Les deux principes d'action ont en commun de

chercher à éviter les irréversibilités dommageables mais se traduisent par des attitudes distinctes.

Selon le premier principe, en situation d'incertitude, les agents économiques auraient une préférence pour la flexibilité et une aversion pour l'irréversibilité [M. Willinger, 1988, p. 138-152] : lorsque l'acquisition de l'information est coûteuse et qu'elle n'est pas instantanée, la flexibilité est jouable dès lors que l'on anticipe un supplément d'information dans le futur et que les décisions sont prises séquentiellement. Le choix en situation d'incertitude aujourd'hui pourrait être un choix en situation de certitude demain grâce au supplément d'information. Les agents adopteraient des stratégies plus flexibles à la période présente en planifiant la révision potentielle de leur stratégie dans le futur. En ce qui concerne la firme, la valeur que le décideur est prêt à payer pour conserver sa liberté future de choix est une *valeur d'option* [P. Cohendet et P. Llerena, 1989, p. 44 ; cité par J.-C. Tarondeau, 1999, p. 66]. Elle entraîne la recherche d'une *flexibilité statique* [P. Cohendet et P. Llerena, 1992], qui se traduit concrètement par des ressources ou des capacités excédentaires (« *slack organisationnel* ») facilitant l'adaptation de la firme en cas d'événements imprévus [J.-C. Tarondeau, 1999, p. 67].

Pourtant, l'attente peut également se traduire par une augmentation de l'incertitude. En particulier, il existe un principe poussant au contraire à agir sans attendre d'être informé. Il s'agit du *principe de précaution* [J.-P. Dupuy, 2002, p. 109-112], qui s'applique par exemple en matière de santé ou de sécurité¹⁸⁶. Il repose sur le fait que la perspective d'une information supplémentaire dans le futur, sans savoir *ex ante* en quoi consistera cette information – du fait de l'incertitude – conduit à agir préventivement plus tôt que si un tel supplément d'information n'est pas anticipé. Ceci parce qu'il y a coexistence de deux effets jouant en sens inverse : d'une part, attendre pour agir réduit l'incertitude portant sur les effets de l'action ; d'autre part, l'attente provoque une augmentation de l'incertitude [J.-P. Dupuy, 2002, p. 111]. Cela appelle un commentaire : l'attente signifie ici la continuation de l'existant, avec des irréversibilités potentielles dont on ignore les dégâts à l'heure où est prise la

¹⁸⁶ J.-P. Dupuy fait référence notamment à la catastrophe du 11 septembre 2001 et à l'explosion d'une usine chimique à Toulouse, dix jours plus tard, mais aussi de manière générale à la guerre [2002, p. 10-12].

décision. Par exemple, dans la perspective d'une réflexion portant sur le rôle de l'Etat, l'attente ne signifierait pas la suspension de toute action, mais en fait la non-intervention étatique. Le principe de précaution s'applique en définitive face à un danger dont il est difficile, voire impossible, d'estimer l'ampleur (effets délétères sur la santé, morbidité et mortalité, destruction irréversible de l'environnement, etc.).

Ceci explique également les externalités¹⁸⁷ de réseau grâce à l'interdépendance des décisions d'adoption individuelles. Les externalités sont positives quand la valeur d'une technologie augmente avec le nombre d'adopteurs – ou d'abonnés – en raison de l'augmentation des communications potentielles, c'est le cas par exemple du réseau téléphonique. Elles sont négatives lorsque cette valeur diminue avec le nombre d'utilisateurs, c'est le cas par exemple lors de l'encombrement d'un réseau routier [P. Cohendet, 1997, p. 77-78], mais également d'un réseau téléphonique. Les deux exemples fournis sont intéressants car la nature des réseaux est différente. Le réseau téléphonique est un réseau de communications interindividuelles, la communication a lieu lors de l'utilisation du réseau. Ce n'est absolument pas le cas pour un réseau routier, qui est seulement le moyen de déplacer des individus ou des biens, les autres étant quasiment toujours considérés comme des gêneurs, des sources de danger ou de saturation du réseau.

Le réseau pourrait alors fonctionner comme un mécanisme de sélection ou de correction des défaillances du marché, comme par exemple les asymétries d'information corrigées grâce à l'implication de tiers assurant une pression collective ou permettant de recouper les informations [P. Cohendet, 1997, p. 91-92].

A côté du consommateur-adopteur, le réseau économique requiert l'existence d'un acteur spécifique, l'opérateur de réseau souvent doté d'un objectif global. Avec l'hypothèse implicite d'un monopole institutionnel, comme s'il y avait un gérant unique du réseau qui s'était « approprié » celui-ci ou qui était le représentant de l'intérêt collectif [P. Cohendet, 1997, p. 86].

¹⁸⁷ Il y a externalité lorsque l'utilité d'un individu ne dépend pas seulement des biens et services qu'il achète et consomme, mais aussi de l'activité d'un ou de plusieurs autres individus : il se produit alors un phénomène d'interdépendance, hors mécanisme de prix, entre un individu et un autre [P. Cohendet, 1997, p. 92].

Avec la remise en cause du modèle taylorien, il y a même apparition d'une réalité hybride, la *firme-réseau*¹⁸⁸. Celle-ci est caractérisée par la centralisation accrue de certaines fonctions-clés de gestion et d'allocation des ressources, ainsi que par de nouvelles formes de relations entre la firme centrale et des unités de production décentralisées semi-autonomes et même indépendantes, ou des sous-traitants et des partenaires mobilisés sur la base de projets temporaires. Elle est organisée à partir des nouvelles opportunités offertes par les technologies de l'information, et recourt abondamment aux accords interfirmes [P. Cohendet, 1997, p. 89].

Par exemple, il est possible de distinguer avec E. Milliot [1999] cinq types de coopérations interorganisationnelles : la *coopération latérale*, la *coopération d'impartition*, la *coopération de corrélation*, la *coopération éclectique* et la *coopération philanthropique ou missionnaire* qui peut se rencontrer sous la forme de chacun des types précédents [E. Milliot, 1999, p. 13]. Ces types de coopération se réfèrent principalement à la concentration technique – caractérisée par le degré d'intégration des activités – et économique – horizontale, verticale ou conglomérale – et à l'organisation missionnaire définie par H. Mintzberg [1982] pour la *coopération philanthropique ou missionnaire*. La *coopération latérale* concerne des partenaires ayant des champs d'activité et des segments de marchés liés, souvent des concurrents directs (par exemple deux constructeurs automobile s'alliant pour produire conjointement un véhicule). Elle s'avère très utile pour bénéficier d'économies d'échelle lorsque les produits répondent à une conception modulaire avec différenciation retardée. La *coopération d'impartition* regroupe des entreprises ayant également des champs d'activité liés, mais ne visant pas la même clientèle (par exemple un accord de sous-traitance). Elle permet une diminution des coûts notamment grâce à un ajustement rapide face aux aléas conjoncturels. La *coopération de corrélation* concerne des organisations ayant des champs d'activité distincts, mais s'intéressant à un même segment de marché (par exemple pour des gammes de services complémentaires). Elle exploite les synergies entre les différentes activités. La *coopération éclectique* réunit des entreprises sans activités ni segments de marchés communs, pour développer des stratégies de différenciation

(par exemple, la *joint venture* de Mercedes et Swatch pour la voiture Smart relie les images et les compétences de ces deux firmes : au départ, la qualité, la fiabilité et l'innovation à prix réduit). La coopération éclectique repose sur les effets bénéfiques attendus de l'alliance de compétences, ou de marques ayant une forte image. Cette alliance peut cependant se révéler néfaste lorsque l'une des marques rencontre des difficultés et que, par ricochet, l'autre marque est atteinte dans son image. Si une telle alliance apporte un gain d'image à faible coût, elle peut se révéler un facteur de fragilité. Et la *coopération philanthropique ou missionnaire* se fonde sur la défense ou l'utilisation de messages sociétaux comme l'écologie, les actions humanitaires ou la défense des minorités. Entre la véritable philanthropie et la récupération opportuniste de messages sociétaux ayant la faveur de la population ou de certains groupes de consommateurs, toutes les attitudes sont possibles.

Par ailleurs, le paradigme d'*individualisme* ou d'*interactionnisme structural* [A. Degenne et M. Forsé, 1994, p. 12-16] (cf. section 2 du chapitre III) sert de référence pour l'étude de réseaux sociaux :

« Pour l'analyse de réseau il n'existe aucun moyen de savoir par avance comment les groupes ou statuts sont constitués, c'est à dire comment se font les combinaisons de relations. Elle tente de trouver les régularités de comportements, et les groupes ou statuts qui présentent ces régularités, de façon inductive, en analysant *l'ensemble des relations*. Grâce à quoi elle peut dégager des groupes pertinents *a posteriori* et comprendre concrètement comment la structure contraint les comportements tout en émergeant des interactions. »¹⁸⁹ [A. Degenne et M. Forsé, 1994, p. 7].

Selon ces auteurs, l'étude des réseaux de relations permet de mettre en évidence la structure des systèmes étudiés, sans opposer système et réseau. C'est à dire que la

¹⁸⁸ La *firme-réseau* fait aussi penser aux *réseaux sociotechniques* de M. Callon et B. Latour dont il est notamment question dans M. Callon et J. Law [1997].

¹⁸⁹ Selon A. Degenne et M. Forsé [1994, p. 14-15], la *théorie structurale de l'action* repose dès lors sur 4 propositions :

- a) La structure pèse formellement sur l'action selon un déterminisme faible ;
- b) La structure affecte la perception des intérêts des acteurs ;
- c) Le principe de rationalité » (les choix d'un individu sont conformes à ses préférences) ;
- d) La structure est l'effet émergent des interactions.

structure caractérise alors aussi bien le système que le réseau. L'étude des réseaux sociaux recourant à la méthode sociologique peut alors permettre un rapprochement entre économie et sociologie, phénomène souligné par J. N. Baron et M. T. Hannan [1994].

Il est aussi possible, comme le font P.-B. Joly et V. Mangematin [1995] de différencier deux conceptions du réseau pour bien comprendre la proximité entre le concept de structure et celui de réseau : le *réseau 1* est une forme de coordination hybride entre le marché et la hiérarchie, proche de la coopération, alors que le *réseau 2* constitue une entité collective relevant d'une analyse plus structurelle :

« La notion de réseau est surtout nouvelle pour les économistes qui avaient sacrifié aux exigences de la rigueur une vision complexe des relations entre les agents, réduisant ces relations différenciées à une dichotomie simple et efficace (du point de vue de l'analyse) : le marché et la hiérarchie. Le développement des formes intermédiaires (les relations de réseau) apparaît alors comme un élément perturbateur qui impose à la fois à la théorie des marchés et à celle de la firme d'introduire une pensée plus complexe qui doit se préoccuper des questions de partage du pouvoir. Dans un tel contexte, en effet, les interdépendances entre acteurs sont à la fois durables et relativement équilibrées. » [P.-B. Joly et V. Mangematin, 1995, p. 20].

Ce qui est à relever dans une telle approche est la référence explicite au partage du pouvoir, déjà présente chez A. Giddens [1987], sans qu'il s'agisse d'un pouvoir hiérarchique strict transformant les subordonnés en exécutants. Car il serait tout de même naïf de croire que les relations au sein d'un réseau ne font pas intervenir des relations de pouvoir (cf. chapitre IV).

Le réseau correspond aussi à la mise en relation d'éléments hétérogènes, dans la mesure où les acteurs et les organisations reliés n'appartiennent pas aux mêmes ensembles, avec la difficulté d'élaborer un langage commun ou d'organiser une forme de traduction lors du passage d'un ensemble à un autre [M. Callon et J. Law, 1997]. La traduction est le processus de mise en relation d'entités diverses comme des êtres humains, des objets et des textes formant un réseau. En particulier, la

compréhension entre membres d'un même réseau fortement connexe¹⁹⁰ nécessite un langage commun, mais si les interactions sont essentiellement locales, il suffit de quelques points de traduction situés à la liaison entre amas locaux. Si l'adoption d'un langage commun à tous les membres du réseau se traduit par la disparition de l'hétérogénéité, la traduction transforme les ensembles considérés sans les homogénéiser. L'opération de traduction est néanmoins complexe car elle fait intervenir des représentations, des motivations et des cadrages différents.

Après avoir exploré les concepts de convention et de réseau dans notre perspective, voyons en quoi les structures économiques débouchent ou non sur une forme d'action collective.

3.3. L'action collective

En économie, du fait du postulat d'individualisme méthodologique, la réticence à envisager l'action collective autrement que comme résultant de la juxtaposition d'intérêts individuels convergents est forte. Et la coopération ne consiste pas exactement à « agir ensemble », mais plutôt à choisir une stratégie qui ne nuise pas à autrui ou lui soit bénéfique, à condition que celui-ci fasse de même, et que les gains retirés de cette stratégie soient supérieurs (compte tenu du comportement d'autrui). Le moteur de la coopération est toujours présenté comme étant l'intérêt individuel, dans le long terme, si ce n'est dans le court terme. En effet, si l'on postule que l'agent économique est indépendant et autonome, et qu'il recherche la satisfaction de ses besoins, alors seul son intérêt personnel peut le pousser à coopérer avec autrui.

Pourtant, la reconnaissance d'entités collectives formées d'individus induit celle d'actions collectives, et non plus seulement celle d'actions individuelles coordonnées. Dans la mesure où nous avons identifié communication et action, et où

¹⁹⁰ En théorie des graphes, un réseau fortement connexe est un réseau dont les sommets qui matérialisent les composantes sont reliés entre eux par des arcs – les arcs étant orientés par définition. Plus précisément, la connexité forte se caractérise par le fait qu'entre deux sommets i et j , il existe

une convention peut être définie comme un accord collectif et comme un ensemble de comportements, il est maintenant possible de retenir l'idée d'une action collective. Mais si la communication suppose une intention de communication, l'action collective suppose elle-même une intention d'agir ensemble qui suppose que les participants à une convention, les membres d'un groupe, d'une firme, visent un but commun et agissent en fonction du groupe [D. Fiset, 1997] ce qui reste encore à élucider (cf. chapitre V).

La reconnaissance de l'action collective est largement facilitée dans les sciences de gestion. Celles-ci ont pour objet les organisations, objet partagé avec les autres sciences sociales, d'où une plus grande proximité entre ces sciences. A. Hatchuel, à l'origine d'une théorie de l'action collective pour les sciences de gestion montre bien le décalage entre la théorie économique et la (ou les) théorie(s) sociologique(s) en ce qui concerne l'appréhension des collectifs et de l'action collective. Il rappelle que la théorie économique reconnaît un fondement individuel à l'action :

« La théorie économique, dans sa forme classique, fait de l'action *la conséquence d'une connaissance ou d'une croyance sur notre intérêt* : chaque acteur agit selon ce qu'il croit savoir de son intérêt et des intérêts d'autrui. Elle met hors de son champ théorique la nature des « relations » qui existent entre les personnes (langages, familles, communauté, etc.). »¹⁹¹ [A. Hatchuel, 2001, p. 31].

La théorie sociologique, elle, reconnaît d'emblée l'existence de relations :

« Symétriquement, les diverses théories sociologiques ont en commun de concevoir l'action comme une conséquence des « relations » (pouvoirs, classes, places, rangs, positions, appartenances, statuts, etc.) que chacun entretient avec les autres et qui pèsent sur lui. » [A. Hatchuel, 2001, p. 31].

Cette vision rejoint l'idée – schématiquement présentée ici – que l'économie adopterait une conception sous-socialisée de l'être humain – l'agent économique indépendant – alors que la sociologie adopterait une conception sur-socialisée de celui-ci – l'acteur social lié par des groupes et des structures sociales [M. Granovetter, 1985]. Par conséquent, l'action collective n'est pas *naturelle* pour les

toujours un chemin de i vers j et un chemin de j vers i [A. Degenne et M. Forsé, 1994, p. 77-92].

¹⁹¹ J. M. Keynes [1937/1998] a souligné l'importance des comportements mimétiques.

économistes. Mais à partir du moment où les interactions sont reconnues comme fondamentales, et où la coordination produit de la nouveauté à travers des apprentissages collectifs, l'action collective devient une catégorie économique.

A. Hatchuel [1998, 2001] énonce comme principe fondamental pour la théorie de l'action collective : celui de non-séparabilité des savoirs et des relations :

« Ce principe récuse l'autonomie de la connaissance par rapport aux relations, ce qui est classique. Mais il nie symétriquement la possibilité de reconnaître des relations, indépendamment des savoirs détenus, et cette proposition est beaucoup moins courante. Nous refusons donc l'existence d'une connaissance qui serait indépendante de la manière dont les humains se perçoivent les uns les autres. Mais nous rejetons symétriquement qu'il y ait une sociologie ou une économie universelle indépendante des connaissances disponibles. » [A. Hatchuel, 2001, p. 33].

Ce principe est fondamental dans notre perspective, car il relie indissolublement les relations et les savoirs, qui s'élaborent dans l'interaction. Il est à rapprocher du concept japonais de « *ba* » (traduit par l'anglais « *place* ») décrit par I. Nonaka et N. Konno [1998]. Ce concept est utilisé pour caractériser l'espace partagé où émergent des relations sociales, espace servant de fondement à la création de connaissance¹⁹². Le « *ba* » peut être envisagé comme un cadre mental, spatial et temporel¹⁹³ dans lequel la connaissance est activée comme ressource créative [I. Nonaka et N. Konno, 1998, p. 41].

Conclusion

La firme peut donc être envisagée comme un système dans lequel les individus et les objets – les actants – forment des *collectifs hybrides* [M. Callon et J. Law, 1997] caractérisés par leurs interactions, réalisées essentiellement à travers le processus de

¹⁹² Cet espace partagé peut aussi bien être physique (par exemple un bureau), que virtuel (la messagerie électronique) ou mental (des expériences partagées, des idées).

¹⁹³ Le « *ba* » semble constituer un cadre Batesonien dans la perspective d'une création de connaissance. Concernant ce concept, voir aussi la section 3 du chapitre VI.

communication. Un tel système ne préexiste pas aux interactions sur le plan logique : ce sont l'accumulation et la répétition des interactions qui construisent et font exister des institutions, des conventions, des réseaux, ou tout simplement des contrats. Mais, sur le plan historique, de par leur antériorité et pour certaines du fait de leur permanence dans le temps, ces formes de structuration préexistent et s'imposent aux individus et aux groupes. Elles sont à la fois source de contrainte et source de capacité à agir avec efficacité ou efficience pour atteindre les objectifs du système.

Pour envisager l'apprentissage, il faut disposer d'une représentation de la firme comme système de cognition, il est par conséquent nécessaire de poursuivre notre réflexion sur l'action et l'apprentissage collectifs dans la seconde partie.

Après avoir posé le cadre général et précisé les concepts utilisés – système, interaction, communication et structuration – il est possible de se pencher plus précisément sur la firme en économie. Des questions surgissent. Celle du pouvoir et de son exercice : comment la contrainte s'exerce-t-elle dans les organisations ? Celle de la coordination des actions : comment fonctionne un collectif de travail ? Celle des sources d'avantage organisationnel que constituent l'apprentissage et la routine : comment, dans un environnement changeant, la firme parvient-elle à être efficace, efficiente ou viable ? Une fois précisée la manière dont les interactions cadrées aboutissent à la structuration à travers des institutions, des conventions et des organisations, il est alors possible, dans la partie suivante, de se concentrer sur les organisations, et plus particulièrement les firmes, pour voir comment s'y fait la conjonction des actions individuelles et comment celles-ci s'organisent en une succession de routines et d'apprentissages.

Partie 2 : La représentation de la firme en tant que système cognitif

Munis des concepts définis et précisés dans la première partie, il s'agit de se centrer sur la firme et les interactions qui se déroulent en son sein, sans négliger pour autant les interactions entre les firmes ou avec d'autres formes d'organisations, qui constituent l'environnement d'une firme particulière, mais aussi le tissu économique. L'intérieur des organisations révèle des relations de pouvoir, des coalitions particulières, temporaires et mouvantes ainsi que l'émergence de conflits. Ces phénomènes sont à prendre en compte pour élaborer une représentation adéquate de la firme, et ils sont partie prenante du processus de communication qui s'y déroule. Or, il semblerait que l'économie adopte une position singulière concernant la prise en compte des relations de pouvoir et les conflits. Il faut donc en dévoiler les raisons pour proposer par la suite une représentation alternative de la firme.

Le quatrième chapitre de notre thèse, intitulé *Pouvoir et exercice du pouvoir*, envisage un phénomène souvent négligé ou passé sous silence en économie. Il s'agit de voir comment les relations de pouvoir sont au cœur des interactions et de la communication, et comment la structuration, si elle comporte des asymétries de pouvoir, est la condition de l'action efficace ou efficiente. Le point de départ est la représentation du pouvoir en économie, à travers la division du travail opérée avec les sciences politiques, pour montrer que le pouvoir traverse l'ensemble des relations économiques et n'est pas confiné au sein des firmes. Une fois défini le cadre d'ensemble, il sera possible de s'intéresser aux relations de pouvoir à l'intérieur de la firme. Ces relations sont plus complexes que la seule vision d'un pouvoir descendant – d'une hiérarchie – ne pourrait le laisser croire.

Le cinquième chapitre, intitulé *But commun et conflit*, s'interroge sur la coordination des actions pour envisager la possibilité d'un but commun ou d'une vision partagée

par tous les membres de la firme, ainsi que sur le conflit, élément essentiel de la dynamique de la firme. L'étude des échanges décentralisés, loin de la représentation du marché, pose la question de la coordination des échanges et des actions, qui n'a aucune raison d'être spontanée. Cette coordination est envisageable au moyen des contrats, mais traduit alors une vision réductrice des interactions, en grande partie irréaliste lorsqu'il est question de contrats implicites signés entre les agents au sein de la firme, avec une occultation, dans le meilleur des cas partielle, des rapports de pouvoir. C'est pourquoi, au vu des comportements observés chez les acteurs économiques, alliant une plus ou moins grande part d'altruisme à l'opportunisme attendu, la coordination est réalisable à travers un arbitrage entre des coalitions d'intérêts sources de conflits. L'arbitrage permet d'élaborer un but commun aux membres de la firme, au niveau global comme au niveau local.

Le sixième chapitre, intitulé *Mémoire, routine et apprentissage organisationnel*, définit la mémoire et l'apprentissage, qui constituent les deux propriétés de la faculté d'auto-organisation des systèmes humains, avant d'envisager leur articulation ainsi que l'apprentissage organisationnel au sein de la firme. Les interactions informationnelles se caractérisent par la conservation de l'information donnée, ceci grâce à la mémoire, qu'elle soit propre à un individu ou bien au système qu'est la firme. Mais dans le même temps, la conservation de l'information, son inscription dans la mémoire, traduit un phénomène d'apprentissage. La mémoire s'informe et se forme par l'apprentissage. Parmi les différents types d'apprentissage, l'apprentissage organisationnel opéré au niveau de la firme retient notre attention puisqu'il est à l'origine de la création de connaissance organisationnelle.

Chapitre IV : Pouvoir et exercice du pouvoir

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser au concept de pouvoir, qui ne fait pas vraiment partie de la panoplie des économistes. Il a cependant été étudié par quelques auteurs comme F. Perroux et P. Dockès sur lesquels nous nous appuierons. Si dans les chapitres précédents, nous n'avons pas évoqué de manière approfondie les relations de pouvoir, c'était pour y consacrer un chapitre particulier. Ceci, car l'absence de ces relations chez la plupart des économistes soulève à l'évidence une interrogation lorsqu'il s'agit d'étudier la firme. Bien que le pouvoir ne soit pas inhérent à toute relation, à toute communication, il semble pourtant au cœur des relations à l'intérieur de la firme, comme entre les firmes elles-mêmes. C'est pourquoi il semble difficile de l'éluder dans notre perspective.

La position de la science économique à l'égard des relations de pouvoir est en théorie assez claire. La majeure partie des économistes considère que, dans une société et une économie formées d'individus libres et indépendants, ces derniers ne sont pas *a priori* soumis à l'influence d'autrui, ni par conséquent à des relations de pouvoir mettant un dominé sous la dépendance d'un dominant. Il s'agit sans conteste d'une approche normative – liée à une représentation idéale de la société – attendant tout bénéfice d'une économie de libre entreprise et de libre échange. Parallèlement, il peut se révéler très instructif d'observer la situation actuelle. Elle fourmille justement d'exemples d'exercice du pouvoir, qu'il s'agisse de l'annonce fracassante du licenciement d'un dirigeant connu ou de la fermeture d'un site industriel, ou encore d'un procès intenté pour abus de position dominante¹⁹⁴. Plus particulièrement, le pouvoir financier semble avoir pris le pas sur le pouvoir politique, avec l'indépendance de la Banque Centrale Européenne, et le pouvoir des fonds de pension et des fonds communs de placement anglo-saxons dans les transactions boursières.

¹⁹⁴ Il s'agit dans l'ordre de Jean-Marie Messier, ex-P.-D.G. de Vivendi Universal, de Metaleurope et

Le pouvoir est au cœur des processus d'interaction dans l'économie et la société. Le terme de pouvoir vient du latin *potestas* ou *potentia* qui signifie aptitude ou capacité d'une personne ou d'une chose à affecter autrui. Le sens politique de *potestas* concernait les aptitudes particulières qu'avaient les gens qui communiquaient et agissaient ensemble. Actuellement, on retient la définition suivante¹⁹⁵ : de manière générale, un individu (A) exerce un pouvoir sur un autre individu (B), dans la mesure où il obtient de ce dernier des comportements, des actions, voire des conceptions que celui-ci n'aurait pas eus sans cette intervention¹⁹⁶ [R. Dahl, 1957]. Dans la perspective économiste, les changements de comportements observés chez B correspondraient à des externalités engendrées par A. Mais il semble plutôt que le pouvoir s'inscrive au cœur du processus d'interaction-communication plutôt qu'à sa périphérie. Le pouvoir est inscrit dans la relation entre les deux individus : B doit agir autrement qu'il ne l'aurait fait sans l'intervention du détenteur de pouvoir. La relation de pouvoir est efficace si la réaction de B va dans le sens désiré par A. Dans le cas contraire, il n'y a pas réellement exercice du pouvoir, mais il peut y avoir relation de pouvoir avec contestation, opposition, la relation n'étant pas efficace pour A.

La définition comportementaliste du pouvoir, si elle peut servir de cadre de référence général, n'est pas suffisamment spécifique dans la mesure où elle caractérise l'ensemble des situations d'interaction et de communication. En effet, le mécanisme de Grice caractéristique de la communication ne se différencie pas fondamentalement d'une relation de pouvoir : « X entend provoquer une réaction de la part de Y en l'amenant à reconnaître que lui, X, il entend provoquer cette réaction-là ; Y reconnaît l'intention de X et se voit donner par là même une raison pour réagir exactement comme X entendait qu'il réagisse. » [Grice, 1957, p. 377-388 ; cité par D. Lewis, 1993, p. 12]. La distinction peut relever d'une différence quantitative le

de Microsoft.

¹⁹⁵ On peut l'appeler définition comportementaliste du pouvoir.

¹⁹⁶ Une telle définition est proche de celle d'*interaction* (cf. chapitre II), sauf que l'interaction est davantage caractérisée par une influence réciproque. Mais la question se pose aussi de savoir dans quelle mesure le pouvoir s'exerce ou non de façon unilatérale. Nous répondrons à cette question par la suite. L'idée que l'individu B n'aurait pas adopté les mêmes comportements en l'absence de l'intervention de l'individu A sous-entend la possibilité d'un conflit entre A et B. Par ailleurs, en situation de rareté, un individu recherche à exercer un pouvoir lui permettant de satisfaire ses désirs,

long d'un axe allant de l'influence la plus faible au pouvoir le plus fort, mais si elle est davantage qualitative, il conviendrait de préciser la définition du pouvoir. En particulier, il convient de garder à l'esprit que les relations de pouvoir s'inscrivent dans – et contribuent à créer ou à entretenir – une hiérarchie sociale, plus ou moins figée dans des statuts et des institutions. En ce sens, le concept de pouvoir a une dimension différente de celui de communication, puisqu'il se réfère au moins implicitement à un ordre social, même en reconstruction permanente.

Préalablement à tout développement, le concept de pouvoir gagne à être distingué d'autres concepts voisins comme la puissance, la domination, l'autorité, la hiérarchie et l'influence. Pour les concepts de puissance, de domination et d'autorité, il est nécessaire de se référer à M. Weber [R. Aron, 1967, p. 553-556]. La puissance (*Macht*) est la chance que possède un acteur d'imposer sa volonté à un autre, même contre la résistance de celui-ci. Dans ce cas, l'obéissance n'est pas obligatoirement un devoir et le commandement n'est pas forcément légitime. De manière plus précise, la domination (*Herrschaft*) implique l'existence d'un maître (*Herr*), elle est la chance du maître d'obtenir l'obéissance de ceux qui, en théorie, la lui doivent. Elle est une sorte de pouvoir permettant d'obtenir des comportements d'autrui sans contrainte physique. Elles supposent une forme de reconnaissance ou de légitimité, pouvant être liée à une position hiérarchique. L'autorité (*Autorität*) désigne plus particulièrement chez M. Weber les qualités naturelles ou sociales que possède le maître. Parallèlement, M. Weber distingue trois types de domination en fonction de trois sources de légitimité en partant de la motivation des acteurs à obéir. Ces trois types célèbres sont la domination traditionnelle, la domination charismatique et la domination rationnelle [M. Weber, 1919/1959, p. 101-102]. Ils caractérisent un Etat qui :

« [...] revendique avec succès pour son propre compte *le monopole de la violence physique légitime*. » [M. Weber, 1919/1959, p. 101].

Le terme domination est dérivé du latin *dominus* qui signifie le maître¹⁹⁷. Actuellement, la domination caractérise davantage des relations de groupes ou de

même au détriment d'autrui.

¹⁹⁷ Et qui a donné les *dominations* dans le vocabulaire liturgique pour désigner le premier chœur de la

classes, même si elle s'incarne dans des relations individuelles, et suppose au moins une violence symbolique, si ce n'est physique. Elle est associée à la contrainte et à la soumission. La relation entre un maître et son esclave caractéristique de l'*oikos* grec ou du domaine romain relève de la domination ; celle entre un seigneur et son vassal au Moyen Age également. La domination fait donc intervenir des structures sociales ou politiques qui encadrent les relations de pouvoir.

La hiérarchie est un système de classement qui fournit des pouvoirs de contrainte et de commandement, elle est un attribut des organisations. La hiérarchie formelle est inscrite dans l'organigramme d'une firme.

L'influence désigne plutôt une forme de pouvoir non hiérarchique, elle peut notamment caractériser la « hiérarchie informelle » d'une firme. Mais la transformation des firmes fait apparaître un pouvoir d'influence particulièrement important quand il s'agit de convaincre plutôt que d'ordonner, avec l'émergence du pouvoir de l'expert – dans le cadre de la domination rationnelle.

Dans la firme, les relations de pouvoir sont au cœur des interactions. Et même si les types de domination ont été élaborés pour expliquer la soumission au pouvoir étatique, la *domination* (au sens de M. Weber), exercée par le dirigeant relève d'une combinaison de domination traditionnelle, charismatique et rationnelle. Traditionnelle, en raison d'un passé de soumission à la figure autoritaire ou bienveillante (dans le cas du paternalisme) du patron, survivance du capitalisme familial avec la transmission de la firme au sein de la famille. Charismatique, parce que le chef disposerait de qualités exceptionnelles (il est un visionnaire) et qu'il fait l'objet d'un dévouement personnel, d'où les injonctions aux chefs d'entreprises qui doivent galvaniser, motiver, mobiliser leurs troupes¹⁹⁸. Rationnelle, car le dirigeant dispose d'un statut légal et de compétences, et qu'il applique des règles reconnues (et codifiées par le droit)¹⁹⁹.

seconde hiérarchie des anges.

¹⁹⁸ Dans une étude récente portant sur 120 dirigeants [M. Baradel et O. Meier, 2002/2003], les PDG interrogés considèrent que leurs rôles sont principalement de « décider/fixer la stratégie » (100 %), de « donner une vision » (81 %) et de « définir une culture d'entreprise (maintenir la cohésion) » (77 %).

¹⁹⁹ Par exemple, Ernest-Antoine Seillière, président du Medef, avait clamé l'opposition de son mouvement aux lois Aubry sur les 35 heures, tout en indiquant que ces lois seraient appliquées – et en

En partant de la représentation du pouvoir dans la science économique dans la première section, intitulée *Le pouvoir en économie*, nous verrons les raisons pour lesquelles la majeure partie des économistes éludent les relations de pouvoir, du fait d'un découpage disciplinaire faisant relever le pouvoir du champ politique, et par conséquent en laissant largement de côté les institutions au profit des conventions par exemple. Dans la deuxième, intitulée *Le pouvoir spécifique à la firme*, nous partirons des frontières de la firme pour montrer en quoi les relations de pouvoir sont fondamentales au sein de la firme, en particulier à travers le contrat de travail qui instaure un lien de subordination. Dans la troisième section, intitulée *L'exercice du pouvoir dans la firme*, nous verrons la représentation traditionnelle du pouvoir et de son exercice au sein de la firme pour aboutir aux évolutions récentes menant à des relations de pouvoir plus diffuses.

Section 1 : Le pouvoir en économie

Est-il possible de parler de la firme sans expliciter les relations de pouvoir, de domination et de dépendance, de soumission qui sont à l'œuvre dans et autour d'elle ? Ce serait occulter une dimension indispensable à la compréhension des interactions à travers et autour de la firme, voire passer à côté de l'essentiel. Il n'est pas possible de se contenter d'une vision épurée de la communication concernant des êtres libres et indépendants²⁰⁰ puisque la communication comme forme d'interaction est consubstantielle de l'interdépendance.

œuvrant pour leur révision.

²⁰⁰ La difficulté est persistante : il est possible de se référer à une société idéale d'individus libres et indépendants dans leurs choix, mais il est impossible de plaquer cet idéal sur la société existante en niant les relations de pouvoir et les interdépendances économiques et sociales ; il ne s'agit pas pour autant de légitimer la société telle qu'elle est, dans la mesure où l'acte de recherche a pour source une insatisfaction quant à la société existante et tente de déboucher sur une compréhension afin de participer à la transformation de la société, de faire progresser la démocratie et les droits de l'humanité.

Le premier paragraphe, intitulé *Le pouvoir éludé*, montre comment et pourquoi le pouvoir est en général écarté du champ de l'économie. Le deuxième, intitulé *Le pouvoir économique et politique*, va plus loin en explicitant le partage opéré entre l'économie et la politique, faisant que l'étude des relations de pouvoir relève davantage du champ politique. Le troisième paragraphe, intitulé *La structuration comme système de pouvoir*, examine la manière dont les structures tirent leur efficacité des rapports de pouvoir au sein des processus de communication.

1.1. Le pouvoir éludé

Curieusement, la science économique dans son ensemble est peu préoccupée des relations de pouvoir. Celles-ci semblent largement occultées et ce de manière volontaire, quoique largement implicite. Deux économistes en particulier expliquent pourquoi les relations de pouvoir sont écartées du champ d'étude de l'économie, il s'agit de F. Perroux [1973] d'une part et P. Dockès [1999] de l'autre.

F. Perroux [1973] a précisé de manière judicieuse quand et pourquoi le pouvoir a été éliminé du champ d'attention de la pensée économique :

« La minimisation méthodique des fonctions du pouvoir dans les exposés économiques est une attitude relativement récente, elle se situe au XIX^e siècle avec les premières présentations d'économistes qui usent de la mathématique de leur époque (L. Walras et V. Pareto) pour formaliser l'équilibre de l'interdépendance générale. » [F. Perroux, 1973, p. 5-6].

Ces économistes insistent sur la liberté des relations marchandes, conçues non comme des relations personnelles, mais comme des relations impersonnelles du fait de l'indifférence des échangistes engendrée par l'homogénéité des biens et services sur lesquels porte l'échange. L'interdépendance est d'emblée considérée comme générale, macroéconomique et non plus de personne à personne. F. Perroux précise par la suite :

« Le degré maximum de cette réduction, neutre en apparence, est atteint lorsque, du « marché », des « opérations sur le marché », on arrive au modèle du marché parfait où règne la concurrence complète (pure et parfaite). C'est précisément ce modèle qui donne à la théorie conventionnelle sa référence privilégiée : les phénomènes de pouvoir y sont en principe étrangers ; ils ne s'y glissent que par la porte étroite des régimes monopolistiques des prix. » [F. Perroux, 1973, p. 12].

C'est à dire que la « théorie conventionnelle » au sens de F. Perroux (que l'on peut rapprocher de la « Théorie Standard » d'O. Favereau) se réfère à une économie idéale de concurrence parfaite dans laquelle les échanges relèvent du libre choix des agents économiques du fait de leur atomicité. Une telle économie est non structurée. Les relations de pouvoir sont repoussées aux confins du modèle, dans le cas particulier du monopole présenté comme néfaste²⁰¹. Elles sont ainsi mises à distance, neutralisées dans le modèle de la concurrence parfaite. Les auteurs de la « théorie conventionnelle » se différencient des auteurs antérieurs, et notamment des auteurs classiques qui raisonnaient en termes de pouvoir, avec une place particulière pour le pouvoir public, en termes de classes sociales et d'inégalités : ils décrivaient une *économie en société*.

P. Dockès se situe dans la ligne de F. Perroux lorsqu'il écrit :

« Le paradoxe est que la science économique s'est constituée en évacuant radicalement les rapports de pouvoir. Il ne s'agit pas d'un oubli, mais de volonté de construire une science de type physico-mathématique, ce que très explicitement voulait Léon Walras (et ce qu'il a largement réalisé). L'économie pure élaborée par celui-ci, et au-delà l'économie néo-classique développée par ses disciples, a été « purifiée » par élimination de ce qui était pensé comme une scorie. » [P. Dockès, 1999, p. 3].

P. Dockès précise que cette science économique ne niait pas l'omniprésence des rapports de pouvoir dans la réalité, mais que les jeux de pouvoir étaient considérés comme des « frottements ».

²⁰¹ A ce titre, toute une partie de la littérature récente tend à réhabiliter le monopole ou à minimiser son impact négatif sur l'économie en remontant en particulier jusqu'à J. A. Schumpeter. La controverse est loin d'être close : voir par exemple l'opposition entre P. Romer (témoin à charge) et R. Schmalensee (économiste au MIT et spécialiste de la théorie des monopoles, défenseur de Microsoft) au procès de Microsoft.

Plus curieux encore : les relations de pouvoir ont été largement occultées en ce qui concerne les firmes elles-mêmes. P. Dockès ajoute dans ce sens :

« S'il est un domaine où l'évacuation du pouvoir semble impossible, c'est celui de l'entreprise. Là, les individus n'échangent pas, mais donnent ou obéissent à des ordres ; l'autorité et la hiérarchie s'imposent. Or, l'entreprise walrasienne et plus généralement néo-classique ne retient rien de cette dimension essentielle. » [P. Dockès, 1999, p. 5].

Si l'autorité et la hiérarchie semblent constituer une dimension essentielle de la firme, celle-ci est donc peu visible dans le modèle dominant en sciences économiques – celui de l'orthodoxie néoclassique. Dans la période récente, se produit même un renforcement de cette occultation du fait à la fois des transformations des firmes et de la prégnance de l'individualisme méthodologique dans les théories économiques marquées de près ou de loin par la « Théorie Standard ».

Jusqu'à une date très récente, les transformations des firmes iraient dans le sens d'une atténuation des rapports de pouvoir directs en raison de la responsabilisation croissante des salariés liée au passage de la « direction du personnel » au « management des ressources humaines ». De même pour la distinction entre *management* et *leadership* : le premier s'occupe de l'organisation et du personnel, de la planification et de la budgétisation, de l'allocation des ressources, du contrôle et de la résolution de problèmes ; le second rassemble les gens autour d'une vision du futur et d'une direction à suivre, de motiver et d'inspirer [J. P. Kotter, 1990]. L'accent mis sur le *leadership* à côté du *management*, montre l'atténuation relative des rapports de pouvoir.

Pour ce qui est des théories économiques, la nouvelle économie institutionnelle – issue en partie de la théorie des coûts de transaction – et la théorie de l'agence, mais également la théorie des conventions et la théorie évolutionniste de la firme soit laissent de côté les relations de pouvoir soit adoptent une position telle que les relations de pouvoir ne font pas l'objet en elles-mêmes d'un questionnement²⁰². Il est

²⁰² C'est le cas de la théorie de l'agence : le principal et l'agent s'inscrivent bien dans une relation de pouvoir, mais la théorie se concentre sur les modalités d'incitation nécessaires au vu de l'asymétrie

également possible de voir comment l'économie de la connaissance, en s'appuyant sur l'évolution de l'organisation des firmes, et par analogie avec les systèmes biologiques, établit que les relations de pouvoir n'ont – ou n'auront – pas leur place dans la firme moderne, tout en mettant – presque paradoxalement – en avant le rôle du *leadership* et de l'équipe au sommet (*top team*).

La nouvelle économie institutionnelle d'O. E. Williamson évolue de l'opposition stricte entre marché et hiérarchie établie par R. Coase [1937], vers l'étude des formes intermédiaires entre marché et hiérarchie, tendant à assimiler les organisations à des ensembles de contrats. Dans ce passage, la vision d'une hiérarchie à l'intérieur de la firme est remplacée par une vision de la firme comme relations entre partenaires égaux, ce qui aboutit à atténuer l'opposition entre firme et marché [B. Coriat et O. Weinstein, 1995, p. 53].

La théorie de l'agence²⁰³ présente la firme comme un « nœud de contrats » (écrits ou non écrits) reliant fournisseurs, apporteurs de capitaux, salariés et clients. Ceci est possible en réalisant l'extension des relations marchandes (basées sur l'échange) à la firme (généralement considérée comme basée sur une hiérarchie). Donc, il y a disparition des relations de pouvoir car chaque contrat est vu comme résultant du libre accord des contractants. Il reste une multitude de relations contractuelles complexes :

« Ainsi la notion même de firme tend à perdre toute pertinence et toute substance. Partant de l'idée qu'il fallait, pour dépasser l'approche de la firme point, étudier l'intérieur de la « boîte noire », on en arrive à la conclusion qu'il n'y a pas de boîte noire du tout ! Ce résultat peut paraître paradoxal mais il n'est, en définitive, que la conséquence d'un individualisme méthodologique poussé jusqu'à ses limites extrêmes : la seule réalité qui importe est celle des rapports interindividuels. » [B. Coriat et O. Weinstein, 1995, p. 98].

Mais, du fait de l'opportunisme des agents en liaison avec l'imperfection de l'information et les asymétries d'information – qui constituent des sources de « frottements » – la « disparition » de la firme comme agent économique est compensée par la complexité avérée des relations interindividuelles.

d'information favorisant les comportements opportunistes.

La théorie des conventions cherche, entre autres, à expliquer l'existence de conventions²⁰⁴, c'est à dire – pour simplifier à l'extrême – de comportements individuels coordonnés, mais sans présupposer des relations de pouvoir. C'est pourquoi la théorie des conventions²⁰⁵, de même que la théorie évolutionniste de la firme, peut être considérée comme une théorie sans institutions²⁰⁶, puisque les institutions sont par définition des structures et des organisations qui s'imposent aux acteurs économiques, donc qui ne résultent pas de leur libre volonté. Ceci dit, le fait qu'une convention soit adoptée par un grand nombre d'agents – lui donnant un certain poids – conditionne le comportement de nouveaux agents, en faisant tendre sa forme vers celle d'une institution. De manière générale, la dépendance par rapport au passé, qu'il s'agisse des conventions ou des firmes, pose une contrainte concernant les actions ultérieures des agents.

L'économie de la connaissance qui fait référence à la biologie a une tendance marquée à considérer que les relations de pouvoir sont absentes d'une organisation qui crée des connaissances. Par exemple, I. Nonaka et H. Takeuchi font l'analogie entre un système autopoïétique et une organisation :

« Les systèmes organiques vivants sont composés d'organismes variés qui sont à leur tour composés de nombreuses cellules. Les relations entre les systèmes et les organes et entre les organes et les cellules ne sont ni dans une relation dominés-subordonnés ni tout-parties. Chaque unité, comme une cellule autonome, contrôle tous les changements qui ont lieu en son sein. De plus, chaque unité détermine sa frontière par l'auto-reproduction. Cette matière est la quintessence du système « autopoïétique ».

De façon similaire, les individus et les groupes au sein des organisations qui créent des connaissances établissent les limites de leurs tâches par eux-mêmes pour poursuivre le but ultime exprimé dans l'intention supérieure de l'organisation. » [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 97].

Les relations de pouvoir – indiquées par les termes *dominés* et *subordonnés* dans la citation – sont écartées sur la base d'une analogie biologique. La structure

²⁰³ Cette théorie est évoquée brièvement au chapitre précédent.

²⁰⁴ Pour une définition précise des conventions, cf. chapitre III.

²⁰⁵ Exception faite de la convention d'obéissance dans le cadre d'un contrat de travail qui sera évoqué dans la section 2 de ce même chapitre.

²⁰⁶ En ce qui concerne le fait que la théorie évolutionniste envisage la firme comme une organisation

organisationnelle retenue par la société Kao (principal fabricant de produits ménagers) est « *bio fonctionnelle* » par analogie avec le corps humain. Elle est plate et flexible en contribuant à éliminer la hiérarchie : les différentes unités autonomes sont reliées entre elles par un réseau d'informations accessibles à tous [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 104-105]. Mais l'analogie biologique n'est pas si évidente à manier²⁰⁷, d'autant que le risque est de naturaliser l'organisation de l'entreprise – même restructurée fréquemment.

I. Nonaka et H. Takeuchi [1997] persistent parallèlement à accorder un rôle clé à la direction générale ou à l'équipe dirigeante, ce qui paraît pour le moins contradictoire avec l'idée d'une firme aplatie, mais peut sembler cohérent avec l'analogie biologique entre firme et corps humain dans laquelle l'équipe dirigeante représenterait le cerveau. Dans une optique semblable, N. J. Foss [1998] insiste sur le *leadership* permettant de résoudre les problèmes de coordination²⁰⁸. Entre l'organisation biologique et l'affirmation du *leadership*, la contradiction semble flagrante, sauf à relativiser les changements observés, à les mettre en regard avec l'organisation hiérarchique stricte précédente.

Après avoir montré de manière générale comment le pouvoir a été et est largement éludé en économie, voyons maintenant le partage, voire l'opposition, qui s'est instauré entre champ économique et champ politique autour du concept de pouvoir.

1.2. Le pouvoir économique et politique

mais pas comme une institution, voir B. Coriat et O. Weinstein [1995, p. 139-141].

²⁰⁷ Les analogies biologiques ou même génétiques peuvent également proposer des concepts proches de celui de pouvoir, mais ces analogies sont à manier avec une extrême prudence dans la mesure où certaines ont pu être élaborées, détournées ou utilisées dans des buts racistes, d'eugénisme, etc. A titre d'illustration, il est possible de citer la distinction entre gènes dominants et récessifs. En écologie, au sens de dynamique de populations, il est également possible de citer la distinction entre proies et prédateurs, et en physique, le concept d'attraction qui est fonction de la masse du corps considéré.

²⁰⁸ Cf. chapitre VI.

La perception du pouvoir par la science économique explique en partie pourquoi il est éludé : le pouvoir est associé à l'utilisation de la force et de la contrainte en instaurant des relations de domination et de soumission, ce qui va à l'encontre de l'idéal de liberté économique – d'entreprise et d'échange – caractéristique d'un agent indépendant et autonome dans ses décisions. Le pouvoir est alors essentiellement attribué à l'Etat, avec l'expression de « pouvoirs publics » ; l'Etat exerce une contrainte forte, une coercition sur les individus, à travers des lois que nul n'est censé ignorer, des sanctions pénales ou civiles pour les contrevenants, ainsi que des prélèvements obligatoires. Dans ce sens, le libéralisme politique et économique est né de la volonté d'émancipation par rapport à un pouvoir royal absolu. Par opposition, le marché représente le lieu de rencontre d'agents libres et indépendants²⁰⁹.

Déjà, M. Weber établissait une distinction claire entre l'essence de la politique et l'essence de l'économie en partant du sens subjectif que les acteurs donnent à leurs conduites :

« L'économie se rapporte à la satisfaction des besoins comme au but qui détermine l'organisation rationnelle de la conduite, alors que la politique est caractérisée par la domination exercée par un ou quelques hommes sur d'autres hommes. » [R. Aron, 1967, p. 555].

En particulier, l'action économique est pacifique, elle exclut le recours à la force et la guerre en général, en se fondant sur la plus grande efficacité (collective) des rapports marchands impliquant l'accord des volontés par rapport aux comportements de prédation.

²⁰⁹ P. Rosanvallon [1979] montre que le libéralisme économique rêve de dissoudre le politique dans l'économie, l'administration des hommes dans celle des choses, et les conflits dans l'échange. Si l'économie est efficace de par la main invisible d'A. Smith (concordance entre les intérêts particuliers et l'intérêt général, le bien-être collectif, sans intervention étatique), la loi des débouchés de J. - B. Say (absence de crise de surproduction généralisée nécessitant l'intervention de l'Etat), alors le politique est inutile, voire nuisible. L'administration des hommes – du droit à la sécurité ontologique au droit du travail reconnaissant le lien de subordination caractéristique du contrat de travail – dérive vers celle des choses – du droit de propriété nécessaire à l'accumulation du capital, au contrat de travail vu comme contrat entre égaux. Les conflits sont solubles grâce au *doux commerce* de Montesquieu – instrument pacificateur – profitable à tous – avec la mise en évidence des avantages comparatifs par D. Ricardo.

Pour bien comprendre comment l'action économique peut passer pour pacifique et inoffensive, il est nécessaire de faire une brève parenthèse historique en nous appuyant – encore une fois – sur les travaux de A. O. Hirschman [1977/2001, p. 55-64]. L'idée est largement partagée jusqu'au milieu du XVIII^e siècle : par opposition aux passions fougueuses et dangereuses, s'occuper de ses intérêts matériels semble une activité innocente et inoffensive, et cette occupation est teintée de constance dans l'accumulation d'argent (du fait de son caractère insatiable)²¹⁰. En plus, le commerce n'est pas encore vu comme le meilleur moyen de s'enrichir, ce qui est le cas pour la force des armes. Il n'est pas considéré de ce point de vue comme un danger :

« Le mépris qui entoure toute activité économique fait qu'on demeure convaincu, en dépit de bien des preuves du contraire, que les occupations de cette nature ne peuvent ouvrir, dans quelque domaine que ce soit, que des perspectives circonscrites et médiocres, qu'elles ne sont propres à produire aucun effet d'envergure – bref, qu'elles ne peuvent faire ni grand bien, *ni grand mal*. Il s'ensuit que si – en ce siècle où l'on se préoccupe des moyens à mettre en œuvre pour limiter le mal que l'homme a coutume de faire à l'homme – l'on se montre moins sévère à l'égard du commerce et des activités économiques en général, ce n'est pas parce qu'on les estime davantage ; bien au contraire, la préférence qu'on leur accorde répond à un besoin de se donner relâche, de renoncer à la course (désastreuse) à la gloire – si bien que cette préférence est encore aujourd'hui une manifestation de mépris. » [A. O. Hirschman, 1977/2001, p. 57].

Ainsi l'attitude favorable au commerce, d'autant plus qu'il contribue à la richesse nationale (à alimenter les caisses du souverain), fait envisager l'échange comme un facteur d'adoucissement des mœurs. Cette posture est restée célèbre à travers l'expression de *doux commerce*²¹¹ chez Montesquieu. A. O. Hirschman indique à ce

²¹⁰ Sur l'opposition entre passions et intérêts, cf. aussi le paragraphe 3 de la section 3 du chapitre I de notre thèse.

²¹¹ A. O. Hirschman souligne que cette expression serait rétrospectivement jugée aberrante au regard d'une époque où la traite des Noirs battait son plein, et où l'entreprise commerciale demeurerait hasardeuse, aventureuse et bien souvent marquée par la violence [A. O. Hirschman, 1977/2001, p. 60]. La même remarque peut être faite concernant la période actuelle au regard de l'affrontement entre encenseurs et détracteurs du capitalisme sur les questions de la nouvelle pauvreté, du mal développement et des dommages environnementaux. Sans vouloir même effleurer un débat aussi complexe, soulignons simplement une source possible d'incompréhension entre les uns et les autres – en tout cas ceux agissant de bonne foi :

« Assurément, le traitement purement raisonnable des hommes et des objets a quelque chose de cruel : non pas en tant que pulsion positive mais simplement du fait que sa rigueur purement logique demeure étrangère aux égards, à la bienveillance, aux tendresses ; c'est pourquoi aussi, parallèlement, l'homme exclusivement intéressé par l'argent ne comprend généralement pas du tout qu'on lui fasse reproche de cruauté ou de brutalité, car il est conscient seulement de la simple logique et de la pure objectivité de son procédé, dépourvu de toute malveillance. » [G. Simmel, 1900/1999, p. 552-553].

propos que le choix de l'adjectif «doux » s'explique par les usages non économiques du mot « commerce » désignant les conversations animées et suivies entre gens de connaissance, les relations de politesse et bien d'autres formes de rapports personnels, donc tout un pan des relations sociales.

Le conflit et la compétition que se livrent les entreprises situées sur un même marché, à travers la concurrence, la guerre commerciale, ne sont alors pas perçus comme dangereux au regard des autres formes de conflits. Un tel conflit est médiatisé par les prix et les quantités échangées, et donc en apparence pacifié : le *doux commerce* de Montesquieu est une alternative à la guerre :

« Le marché apparaît ainsi comme l'institution clé en vue de pacifier les conflits d'intérêt et de promouvoir une coopération de fait entre les agents économiques développant leurs compétences au mieux de leurs intérêts. » [R. Boyer et A. Orléan, 1997, p. 19].

Quoi qu'il en soit, la distinction établie plus haut entre l'agir économique et l'agir politique est avant tout conceptuelle et non réelle :

« Il est impossible de séparer dans le concret l'agir économique de l'agir politique, à la manière dont on sépare deux corps dans un composé chimique. L'agir économique peut comporter le recours, ici ou là, à des moyens de force et par suite comporter une dimension politique. D'autre part, tout agir politique, c'est à dire tout exercice continu de la domination d'un ou de quelques hommes sur d'autres hommes, exige un agir économique, c'est-à-dire la possession ou la disposition des moyens nécessaires pour satisfaire des besoins. Il existe une économie de la politique et une politique de l'économie. L'opposition entre les deux termes ne devient rigoureuse conceptuellement que dans la mesure où l'on exclut de l'agir économique proprement dit les moyens de force, que dans la mesure aussi où l'on rapporte la rationalité propre de l'agir économique à la rareté et au choix rationnel des moyens. » [R. Aron, 1967, p. 556].

Pourtant, la perspective peut être renversée : le pouvoir, dans une démocratie, est aussi le pouvoir légitime qui garantit l'égalité et le respect des droits de chacun (grâce notamment au pouvoir coercitif), alors que l'économie est également régie par la loi du plus fort (la jungle des marchés). Le pouvoir étatique apparaît alors comme le rempart, le garde-fou nécessaire au règne de l'argent.

Le concept de liberté économique, s'il se veut au départ normatif, donc présentant la liberté économique comme une forme d'idéal dont il s'agirait de se rapprocher, est susceptible d'une autre utilisation : il peut aussi être présenté comme positif. Ce glissement a pour inconvénient – ou pour avantage – de venir conforter l'ordre économique établi.

F. Perroux écrit justement, sur la distinction sommaire entre économie et politique faite par la théorie économique qu'il appelle conventionnelle :

« Ainsi la distinction entre Economique et Politique semble aller de soi. Le pouvoir est assimilé au pouvoir public et s'y réduit. Le pouvoir est « du côté de » l'Etat et le rôle économique de l'Etat ramené, lui-même, à sa plus simple expression : il maintient « l'ordre public », il est « gardien de l'intérêt général », il assure « la paix du marché », il n'intervient que pour des opérations qui excèdent les capacités des individus et des groupes privés. » [F. Perroux, 1973, p. 10].

Le pouvoir public est identifié par les agents économiques individuels à une contrainte de par la législation et la réglementation qu'il impose à l'initiative privée, à la libre entreprise, mais une contrainte garante de l'ordre de la société et de l'économie. Ce principe de « subsidiarité » est reconduit au niveau de l'Union européenne dans ses relations avec les Etats membres. De plus, l'Etat vient se substituer au marché chaque fois que la satisfaction des besoins individuels n'est pas réalisée de manière optimale par le marché ; c'est toute la question des biens et des services publics – si ce n'est pour la production, en tout cas pour le financement.

F. Perroux [1948] relie étroitement domination et concurrence :

« A force d'avoir rempli les ouvrages spécialisés et les manuels des schémas de la concurrence librement formés, on a fini – même lorsqu'on ne l'a pas voulu – par suggérer l'impression que le désir d'échanger a été le moteur et que l'échange libre a été le principal instrument de la croissance capitaliste. La domination n'est pas extérieure à la concurrence, elle lui est intime. » [F. Perroux, 1948, p. 32].

La structure économique repose sur des relations de pouvoir entre les acteurs économiques. Dans cette perspective, A. D. Chandler met en lumière le pouvoir des managers, avec l'expression *la main visible des managers* par opposition à *la main*

invisible du marché [A. D. Chandler, 1977]. Selon lui, au cours de la deuxième moitié du XIX^e siècle aux Etats-Unis, le capitalisme a connu une évolution sans précédent. La réponse institutionnelle à l'augmentation du volume de la demande et à l'accroissement du rythme de l'innovation technologique a été l'apparition de la firme moderne (*modern business enterprise* ou *multiunit enterprise*) en liaison avec celle de la classe sociale des managers [A. D. Chandler, 1977, p. 1-12]. Il insiste particulièrement sur les relations intra-firmes avec l'existence d'une hiérarchie managériale – d'où l'appellation de *capitalisme managérial* – et d'une direction qui assure un contrôle ou une coordination centralisée d'unités multiples, sans négliger non plus le poids des relations inter-firmes. En particulier, dans son introduction, A. D. Chandler énonce une série de propositions, dont voici la deuxième :

« The second proposition is simply that the advantage of internalizing the activities of many business units within a single entreprise could not be realized until a managerial hierarchy has been created. » [A. D. Chandler, 1977, p. 7].

Il poursuit un peu plus loin par :

« Thus the existence of a managerial hierarchy is a defining characteristic of the modern business enterprise. A multiunit enterprise without such managers remains little more than a federation of autonomous offices. » [A. D. Chandler, 1977, p. 7].

Ainsi, l'accent est mis sur la hiérarchie résultant de la division verticale du travail et sur le rôle des managers dans l'efficacité des firmes²¹² par rapport au capitalisme préexistant composé de petits producteurs indépendants, et dans lequel la coordination des activités économiques et l'allocation des ressources étaient assurées par les mécanismes du marché.

De plus, la modification des relations de pouvoir est au cœur même du phénomène de changement, à la fois parce que le pouvoir constitue un levier d'action, qu'il est

²¹² L'accent mis sur les managers par A. D. Chandler (au lieu de l'impersonnalité de la concurrence) peut servir à justifier l'attention particulière portée aux managers ou à l'entrepreneur non seulement par les consultants – cela surprend finalement peu – mais également par des économistes proposant de construire une théorie de la firme autour de la personnalité de l'entrepreneur comme M. Casson [1998]. Pour des considérations sur le rôle des managers, voir en particulier la section 3 du chapitre IV de cette thèse.

nécessaire de mobiliser des moyens pour changer, mais surtout parce que le changement n'est possible qu'avec une transformation du système de pouvoir [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 375].

La partition entre économie et politique a une autre dimension plus concrète concernant les politiques économiques [M. Blaug, 1982/1994, p. 132] : l'idée admise est que les décideurs politiques fixeraient les objectifs, et les économistes indiqueraient les mesures à prendre pour les atteindre. Dans cette perspective, la répartition des rôles semble à première vue claire : aux politiques, la direction générale à prendre et les objectifs à atteindre en matière de croissance, d'inflation, de réduction du chômage et des déficits, etc. ; aux économistes, la définition des instruments de mesure et des outils d'intervention ainsi que leur mise en œuvre, impliquant la mesure du succès ou de l'échec d'une politique économique. Dans la pratique, la frontière entre le rôle des politiques et celui des économistes est plus floue. Sans développer davantage ce point, il est néanmoins possible d'indiquer que la fixation des objectifs prend souvent pour point de départ les conséquences attendues de telle ou telle mesure²¹³. Dès lors, la perception par les économistes de ce qui est faisable influe fortement sur les objectifs annoncés.

Après ces généralités sur le pouvoir, voyons en quoi le pouvoir constitue une spécificité des relations au sein de la firme, ainsi qu'entre les firmes.

1.3. La structuration comme système de pouvoir

Nous avons réussi, dans le chapitre III, à traiter de la communication et de la structuration sans insister sur les relations de pouvoir²¹⁴, même si des expressions comme *argument d'autorité* ou *ressources d'autorité* pouvaient déjà attirer l'attention. Il s'avère maintenant nécessaire de revenir sur la structuration pour

²¹³ Sur ce point, voir le chapitre I, section 3, paragraphe 3.

²¹⁴ Une telle attitude est à attribuer à notre formation d'économiste.

montrer comment les interactions, les communications sont faites de relations de pouvoir, et comment celles-ci participent à la structuration.

Les interactions entre les individus et les groupes font intervenir des relations de pouvoir à travers la confrontation d'arguments et l'adhésion plus ou moins forte que ceux-ci suscitent. Parmi eux, le poids des arguments d'autorité repose particulièrement sur l'adhésion des auditeurs à une structure de pouvoir, et donc sur l'acceptation et la reconnaissance de l'autorité en question. Donc, dès lors qu'apparaissent des arguments d'autorité et plus largement d'autres types d'arguments, dès lors que l'orateur est contesté ou approuvé, il est question de pouvoir. Ces arguments structurent les relations sociales et économiques.

M. Crozier et E. Friedberg insistent justement sur la dimension fondamentale du pouvoir car selon eux *toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir* [1977/1981, p. 21]. Ils considèrent que les effets du pouvoir sont en partie indéterminés du fait des interactions humaines. Ainsi, la structuration, qui est le processus par lequel les interactions se réitèrent et forment des organisations, des institutions et des conventions qui encadrent alors les interactions ultérieures en servant de support à l'action collective, n'est pas neutre ; elle est un système de pouvoir de par les contraintes et les possibilités d'actions qu'elle met en place. Le pouvoir dont il est question est au minimum un pouvoir d'influence et il est particulièrement visible au sein des firmes. M. Crozier et E. Friedberg précisent dans ce sens :

« D'une certaine façon, dire qu'il n'y a pas d'action sociale sans pouvoir n'est qu'une autre manière de dire qu'il n'y a pas – et ne peut y avoir – de champ non structuré. Car si toute structure suppose, crée et reproduit du pouvoir, c'est à dire des inégalités, des rapports de dépendance, des mécanismes de contrôle social, on peut affirmer aussi qu'il ne peut y avoir non plus de pouvoir sans structures. Car, les structures, par les cloisonnements, les entraves à la communication, les détours pour l'action qu'elles imposent, fournissent les protections nécessaires pour affronter les phénomènes de pouvoir, c'est-à-dire, finalement, pour rendre possible la coopération des hommes. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 28].

Cela signifie que les structures, en évitant les oppositions directes et ouvertes, médiatisent les relations de pouvoir en fournissant à chacun les instruments d'action

et les moyens de protection contre la toute puissance d'autrui. C'est paradoxalement le pouvoir, et les structures engendrées par lui, qui créent un espace de liberté relative par la médiation du droit ou du règlement.

La firme, comme l'ensemble de la société, est traversée par des relations de pouvoir, mais qui sont peut être plus importantes encore, plus visibles, au moins du fait d'une hiérarchie formelle. L'examen des institutions les plus contraignantes pour les individus, les *institutions totalitaires*, permet d'éclairer en partie les relations de pouvoir. A. Giddens [1984] décrit assez justement les caractéristiques des *institutions totalitaires* comme l'armée, mais aussi l'école. Il considère que les systèmes sociaux dans leur ensemble ont trois dimensions structurelles relatives aux asymétries de pouvoir : la première concernant la signification (passant par l'interprétation lors de la communication) ; la deuxième concernant la domination (avec les relations de pouvoir passant par le contrôle matériel des ressources d'allocation et le contrôle des personnes à travers les ressources d'autorité) ; la troisième concernant la légitimation allant de la norme à la sanction [A. Giddens, 1984/1987, p. 80].

La matérialisation extrême d'une *institution totalitaire* se fait par le *Panopticon* de J. Bentham [cité par M. Foucault, 1975, p. 233-264] : la disposition spatiale de cellules indépendantes, mais entièrement visibles depuis une tour centrale, donne aux détenus le sentiment d'être épiés en permanence sans en avoir la certitude. Avec deux conséquences : l'absence de communication entre détenus rend impossible tout complot ou projet d'évasion collective – si ce sont des ouvriers, pas de vols, de coalitions ou de distractions qui retardent le travail –, et la conscience du détenu d'être visible en permanence rend l'exercice du pouvoir inutile. Il y a donc une asymétrie fondamentale entre le détenu qui sait être visible, mais ne sait pas s'il est observé, et le surveillant détenteur du pouvoir qui peut être un individu quelconque, puisque son pouvoir n'est pas lié à sa personne mais à la position qu'il occupe sans être vu des détenus. Il est aussi possible de souligner que cette organisation spatiale supprime tous les niveaux hiérarchiques intermédiaires, puisque le contrôle est entièrement réalisé par une seule personne, et en allant plus loin, par les détenus eux-mêmes qui se sentent surveillés en permanence. Cette disposition spatiale leur fait intégrer des règles de comportement, sachant que dans le cas contraire, ils risquent

des sanctions²¹⁵, leur espace de liberté étant réduit au minimum – celui d'un espace mental et non plus physique. Si le surveillant peut être un individu quelconque, ce dispositif nécessite tout de même une volonté politique, une conception architecturale, une construction et un entretien des bâtiments et des détenus pour au moins leur assurer une condition physique²¹⁶. En outre, le *Panopticon* est le lieu idéal pour évaluer les individus isolément – compétences des élèves, des ouvriers, calcul du salaire à la pièce –, et rendre possible les expérimentations sur les hommes. Il est à ce titre intéressant de souligner que ce dispositif empêche non seulement toute coalition, mais également tout comportement d'imitation. En particulier, la transgression des règles, tant qu'elle ne rompt pas l'isolement, n'est pas dommageable à l'échelle de l'ensemble du dispositif. Il n'y a pas de publicité accordée aux comportements individuels, chacun étant réduit à supposer que les autres respectent les règles établies en l'absence d'informations venant contredire cette supposition. L'absence de communication est donc susceptible de renforcer les règles édictées, mais il n'y a pas de possibilité d'intériorisation des règles par socialisation. Le non-respect des règles n'est pas susceptible de propagation par imitation.

A première vue, l'adjectif totalitaire est inadapté pour qualifier l'école ou même la firme, car une *institution totalitaire* est une institution qui détermine entièrement les horaires, les lieux et les rythmes de travail²¹⁷. Historiquement pourtant, avec la

²¹⁵ Mais on peut se demander quelle sanction ils encourent étant donné la situation dans laquelle ils sont déjà.

²¹⁶ Dans la pratique, la plupart des prisons fonctionnent avec la contribution de détenus, souvent rémunérés, même faiblement.

²¹⁷ Pour Erving Goffman [1961/1968, p. 45-54], en effet, la firme ne pourrait pas constituer une institution totalitaire car celle-ci se définit par son aspect contraignant, à travers les barrières qu'elle dresse aux échanges sociaux avec l'extérieur. Elle brise les frontières séparant habituellement les trois champs d'activité que sont le sommeil, les distractions et le travail, qui se font en des lieux, avec des personnes et sous des autorités différentes. Les entrées et sorties des institutions totalitaires sont souvent concrétisées par des obstacles matériels. Elles établissent de plus un fossé infranchissable entre la masse des personnes dirigées, « recluses », dont tous les besoins sont traités collectivement et bureaucratiquement par l'institution, et le groupe restreint de surveillants et de dirigeants, qui restent intégrés à la société en général (Erving Goffman précise que ce caractère dichotomique des institutions totalitaires lui a été indiqué par G. Bateson). Les conversations entre les deux groupes sont limitées, de même que la transmission d'informations, spécialement en ce qui concerne l'intention des dirigeants à l'égard des reclus. E. Goffman distingue 5 groupes d'institutions totalitaires en fonction des objectifs poursuivis : prendre en charge les personnes jugées à la fois incapables de subvenir à leurs besoins et inoffensives (maisons de retraite...), prendre en charge les personnes incapables de subvenir à leurs besoins mais dangereuses pour la communauté sans que cela relève de leur volonté (hôpitaux psychiatriques...), protéger la société contre des menaces qualifiées d'intentionnelles (prisons...), créer les meilleures conditions pour la réalisation d'une tâche donnée (casernes...), et

révolution industrielle, l'usine est d'abord un lieu d'enfermement avec l'extension du salariat :

« De même qu'on enferme les fous à l'âge classique, le capitalisme se développe d'abord en pratiquant un grand enfermement des hommes, des femmes et des enfants au fond de la mine et dans les ateliers de l'industrie naissante. Le travailleur est privé de tout droit, sinon celui d'obéir aux injonctions patronales. Avant d'être fille de la division du travail, de la nécessité d'organiser en un même lieu la coordination des hommes et des métiers, le rassemblement réalisé au sein de la manufacture est d'abord un moyen de contrôle, afin d'allonger la durée du travail et d'éviter toute « flânerie » ouvrière. » [P. Frémeaux, 2000, p. 60]²¹⁸.

Mais c'est un peu paradoxalement la séparation progressive de l'espace de travail et de l'espace privé [A. Prost, 1985/1999, p. 19-51] qui aboutit à la revendication d'une limitation du temps de travail et à l'apparition consécutive des loisirs²¹⁹. Si l'usine du XIX^e ou du début du XX^e siècles en France, comme celles de Renault [P. Fridenson, 1972, tome 1, p. 332 ; cité par A. Prost, 1985/1999, p. 29], ne sépare pas clairement espaces d'habitation et de travail, la construction de murs d'enceinte, isolant l'usine, relève de la conjonction entre organisation technique du travail et volonté de délimiter matériellement le pouvoir patronal suite à de grandes grèves venant contester celui-ci.

Une des grandes conquêtes du XX^e siècle est bien la limitation du temps de travail qui fait échapper la majeure partie de son temps le salarié au contrôle de l'entreprise [P. Frémeaux, 2000, p. 61]. Actuellement, il ne peut donc plus être question de

assurer une retraite hors du monde (monastères...). Mais Erving Goffman précise que les institutions totalitaires sont incompatibles avec cette structure de base de notre société qu'est le rapport travail-salaire, car, dans la vie courante, l'autorité que possède le lieu de travail prend fin lorsque le travailleur perçoit son salaire. Le travailleur choisit ses distractions et ses liens familiaux.

²¹⁸ En fait, c'est S. A. Marglin qui montre que l'apparition de la fabrique à partir du XVIII^e siècle ne s'expliquerait pas en priorité par la supériorité technologique des grandes machines mais par le transfert du contrôle du processus de production des ouvriers aux capitalistes. La discipline et la surveillance auraient réduit les coûts en l'absence d'une technologie supérieure [S. A. Marglin, 1973].

²¹⁹ Il faut toutefois préciser que :

« L'idée qu'en dehors du travail il puisse y avoir d'autres activités non seulement légitimes, mais valorisantes et susceptibles de définir positivement l'individu est une idée moderne. Au début du siècle, seuls les bourgeois, propriétaires ou rentiers oisifs, avaient pleinement le droit à une vie privée. Les classes populaires se définissaient avant tout par le travail, et leur vie privée devait d'abord se soumettre aux contraintes du travail. A la limite, seuls les bourgeois avaient droit à un domicile autonome : les travailleurs pouvaient loger dans l'entreprise, y manger et y dormir. » [A. Prost, 1985/1999, p. 31]. La généralisation des loisirs correspond donc bien à la généralisation des valeurs et modes de vie bourgeois.

totalitarisme pour qualifier les entreprises. Pourtant, la firme détermine bien partiellement les horaires, et entièrement les horaires de travail (les salariés sont encore rémunérés en fonction de leur temps de travail, les horaires sont affichés ou connus, même avec certains accommodements possibles, y compris pour les cadres), les lieux (la firme dispose souvent d'établissements et de locaux propres, dans le cas de déplacements, ceux-ci sont souvent prévus), et les rythmes de travail (la rémunération étant liée à la durée de travail, l'employeur cherche à contrôler et imposer un rythme de travail).

Dans la période récente, l'accroissement de la flexibilité éloigne en apparence davantage la firme de l'institution totalitaire. On pourrait imaginer que cette flexibilité irait dans le sens d'un assouplissement des contraintes imposées et de la meilleure prise en compte des aspirations des salariés. Il est à craindre que ce soit largement en leurre. La flexibilité introduite résulte en grande partie d'une adaptation aux contraintes liées à la rentabilité de la production : flux tendus, intensification de la chasse aux temps morts liée à la réduction des délais, amortissement accéléré du capital technique se traduisent par une détermination des horaires en fonction des pics d'activité journaliers à annuels, le travail le week-end, la nuit et les jours fériés avec la multiplication des dérogations accordées, avec notamment la suppression de l'interdiction du travail de nuit des femmes au nom de l'égalité. Dans ces conditions, les choix d'emplois du temps s'effectuent dans un ensemble des possibles restreint. Evidemment, ces affirmations sont à nuancer en fonction de la position hiérarchique occupée. Comme le niveau de rémunération et les conditions de travail dépendent en grande partie du pouvoir de négociation individuel et collectif ainsi que des spécificités de chaque profession et des types d'emploi, de manière générale, les situations les plus pénibles sont davantage rencontrées au bas de l'échelle sociale. Par ailleurs, il suffit de se rappeler l'acception prise par le terme *entreprise* au XVIII^e siècle, c'est à dire une action guerrière organisée stratégiquement et impliquant l'obéissance des soldats (cf. chapitre I). D'où certaines similitudes entre l'entreprise et l'armée dans la programmation et le contrôle des activités et des déplacements réalisés dans des lieux relativement fermés sur l'extérieur – jusque dans le commerce ou la restauration, où les parties privées sont interdites à ceux qui ne sont pas membres du personnel, et où les parties publiques sont étroitement contrôlées. Il s'agit d'une formidable opération de cadrage par laquelle la firme est isolée de son

environnement. Il est frappant de constater que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques aboutissant à des organisations « aplaties » a pour corollaire l'augmentation des mécanismes d'information, de surveillance et de contrôle²²⁰ pour palier les risques de manque de coordination résultant de cet « aplatissement » [P. Romelaer, 2000, p. 19]. L'intervention autoritaire diminue en apparence par l'intégration de règles édictées par les créateurs et les gestionnaires de systèmes d'information et de contrôle situés à un niveau plus élevé de la firme. Si les firmes ne peuvent pas être qualifiées d'institutions totalitaires, l'interprétation de leurs évolutions dans le sens d'un assouplissement des contraintes pour leurs membres fait encore l'objet d'une discussion²²¹.

C'est pourquoi, après l'étude du pouvoir en économie, nous allons envisager dans la deuxième section le pouvoir spécifique à la firme.

Section 2 : Le pouvoir spécifique à la firme

Le pouvoir est un phénomène qui traverse la société dans son ensemble, il n'est pas propre à la firme. Néanmoins, un double mouvement tend à faire de la firme – et aussi de l'économie – un lieu essentiel pour les relations de pouvoir y apparaissant comme moins diffuses que dans le reste de la société. D'une part, l'aspiration démocratique des citoyens ne se réalise que partiellement – voire pas du tout – à l'intérieur des firmes, probablement du fait de la persistance d'une vision ancienne du pouvoir et de la décision. D'autre part, la spécificité du contrat de travail explique en grande partie l'établissement de relations de pouvoir.

²²⁰ Par exemple, l'étude de la pause casse-croûte à l'usine Peugeot de Sochaux par N. Hatzfeld [2002] montre que la direction s'est plus ou moins inspirée des situations japonaises pour installer le long de l'atelier des *aires de repos* hébergeant le bureau du chef d'équipe correspondant. Le projet communautaire passe ainsi par une mixité de l'espace (repos/bureau du chef) qui inscrit le temps de repos dans un cadre hiérarchique et consacre une intégration toujours plus formelle des temps de non-travail dans l'activité de production [N. Hatzfeld, 2002, p. 40-48].

²²¹ Sur la question de la démocratie au sein des firmes, cf. la section 3 du chapitre V, avec la réflexion sur la « démocratie industrielle » menée par D. Martin [1994, 1995].

Le premier paragraphe, intitulé *Les frontières de la firme*, s'interroge sur l'étendue du pouvoir exercé au sein et à l'extérieur de la firme tout en questionnant la pertinence de ses frontières, d'autant que l'évolution entamée depuis un certain nombre d'années avec l'accroissement de la flexibilité va dans le sens d'une plus grande fluidité et fluctuation de ces frontières. Certains prédisent même leur disparition. Cela permettra aussi de voir si le concept de système est encore approprié à la description de la firme. Le deuxième, intitulé *L'origine des relations de pouvoir*, revient sur l'origine du terme entreprise ainsi que sur une des premières apparitions d'une armée organisée avec la phalange hoplitique, car elles mettent en évidence de manière beaucoup plus tranchée les relations de pouvoir, avant d'évoquer la conception actuelle du pouvoir, plus relationnelle et diffuse. Le troisième paragraphe, intitulé *Le contrat de travail comme lien de subordination*, emprunte aux juristes une conception largement partagée du contrat de travail, qui insiste sur le lien de subordination entre le salarié et l'employeur en rendant centrales les relations de pouvoir.

2.1. Les frontières de la firme

Un système se définit entre autres par ses frontières, et c'est pourquoi il est nécessaire de se pencher sur la question des frontières de la firme. Avec l'apparition des firmes-réseaux et des firmes virtuelles, il serait tentant de considérer ce questionnement comme dépassé, et de reconsidérer par la même occasion la pratique du management. En effet, s'il y a dilution ou disparition pure et simple des frontières de la firme, alors la notion de firme définie comme un système doit être abandonnée, et il est nécessaire de recourir à une notion différente, par exemple celle de firme-réseau. Il est donc utile après une rapide description des types de firmes selon leur degré de décentralisation, d'envisager les arguments en faveur d'une disparition des frontières de la firme, avant de montrer que si la firme se transforme en entraînant un déplacement et une redéfinition de ses frontières, ni ses frontières ni elle-même ne sont prêtes de disparaître.

Il est possible de classer les firmes selon leur degré de décentralisation [H. W. Chesbrough et D. J. Teece, 1996] : à un bout du spectre, la société intégrée est très fortement centralisée, vient ensuite la société formée de divisions autonomes, la *joint venture*, l'alliance, et à l'autre bout du spectre, la compagnie virtuelle, décentralisée. Celle-ci a l'avantage d'être fortement incitative, de disposer d'une grande capacité de réponse de par sa rapidité et sa capacité à prendre des risques. Ces éléments font à la fois son succès et sa vulnérabilité. A l'opposé, la grande compagnie intégrée et centralisée a l'avantage du contrôle grâce à l'existence de procédures de règlement des conflits et de coordination des activités. Ainsi, chaque firme doit trouver le bon degré de centralisation entre forte incitation et fort contrôle. Ce degré dépend en partie du type d'innovation : si l'innovation est autonome, l'information codifiée et aisément transférable, l'organisation virtuelle est plus adaptée ; si par contre, l'innovation est systémique, l'information tacite et profondément ancrée, alors la centralisation est sûrement préférable. Mais, les transformations actuelles des firmes permettent-elles d'envisager la disparition des grandes compagnies intégrées au profit des compagnies virtuelles ?

Dans une optique générale, G. Hamel et C. K. Prahalad [1996] considèrent que les frontières caractéristiques de l'âge de la machine auraient disparu avec l'âge de l'information²²² : le rôle d'un manager était alors de réduire l'impondérable au calculable selon une vision technocratique de contrôle, alors qu'aujourd'hui, les frontières de l'autorité, celles du contrôle, de la loyauté et de l'affiliation, de l'expérience, les frontières nationales, les frontières entre physique et intellect, entre présent et futur, auraient disparu. Précisons un peu ces points. A l'âge de la machine, l'autorité s'exerçait du haut vers le bas – des actionnaires aux dirigeants, aux managers et au personnel – et était délimitée par le pouvoir de dépense discrétionnaire ainsi que par l'étendue du champ d'action autonome. En revanche, dans l'économie de la connaissance, les seuls employés qui en vaudraient le coup²²³ sont ceux qui ont beaucoup d'autres propositions d'emploi, et ne seraient donc plus dans une situation de dépendance vis à vis de la firme qui les emploie. D'autant plus

²²² L'opposition tranchée entre « âge de la machine » et « âge de la connaissance » est très discutable, elle reflète l'essor des actifs intangibles dans les firmes mais méconnaît le rôle incontournable des machines dans celui-ci. Le manichéisme des auteurs présente l'avantage de provoquer des réactions.

²²³ Il faudrait écrire qui en valent le *coût*.

que les générations entrant sur le marché du travail sont les moins convaincues par l'autorité, sachant que les réseaux actuels de communication permettraient un large accès aux informations et créeraient une sorte de démocratie de l'information. A l'âge de la machine, le contrôle était omniprésent, car les managers étaient allergiques aux surprises, et avaient tendance à conserver sous leur contrôle direct toutes les ressources essentielles pour le succès. A l'âge de la connaissance, le contrôle serait souvent illusoire, car la flexibilité, l'anticipation et la réactivité sont beaucoup plus importantes que le contrôle *a posteriori* qui souvent ne mesure pas les bonnes choses – comment mesurer les intentions des concurrents ou les besoins émergents du marché ? Face à la vitesse et à l'imprévisibilité, la hiérarchie laisse la place au réseau. A l'âge de la machine, l'emploi à vie était fréquent dans beaucoup de grandes compagnies, la loyauté était plus valorisée que la capacité, et il y avait toujours un coin dans lequel la médiocrité pouvait se cacher. A l'âge de la connaissance, les employés doivent être flexibles, impliqués et responsables tout en ayant la sensation d'être traités comme un coût variable de plus. Ils sont pressés de servir le client, d'avoir une passion pour la qualité, de travailler sans relâche pour le bénéfice des actionnaires. Pourtant, dans un monde de réduction d'effectifs et de *reengineering*, le sens de l'affiliation, de l'appartenance et de la loyauté s'affaiblit au lieu de se renforcer malgré les discours managériaux. A l'âge de la machine, la supériorité hiérarchique était fondée sur l'expérience et la sagesse. Mais l'expérience n'a de valeur que tant que le futur ressemble au passé, ce qui était le cas dans un monde bien délimité, bien réglementé où les marchés étaient cloisonnés et où chacun avait une place et un rôle bien défini. Actuellement, l'environnement changerait si rapidement que l'expérience ne serait plus valable quand elle ne deviendrait pas dangereuse. Les dirigeants qui ont fait le succès de la firme dans le passé, et qui ont le plus de pouvoir, seraient ceux qui sont les plus aveugles aux nouvelles opportunités, contrairement aux jeunes qui seraient ceux qui vivent le plus près du futur. L'autorité devrait ne plus seulement reposer sur l'expérience, mais également sur la capacité d'apprentissage et d'adaptation. Les frontières sont davantage mouvantes : lorsque l'électronique grand public et la microinformatique se confondent, lorsque les cosmétiques et les produits pharmaceutiques se rencontrent, et lorsque le commerce de détail, les services bancaires et la publication se font en ligne, de nouvelles industries dégagées des conventions du passé apparaissent. A l'âge de la machine, les compagnies multinationales étaient construites sur une base

nationale, le marché national était le marché *leader* source d'innovation. A l'âge de la connaissance, l'adjectif « global » prend tout son sens. Les firmes comme Nike, Sega, Acer ou MTV s'adressent d'emblée à une génération de consommateurs à l'échelle globale. Dans ce contexte, il n'est pas suffisant de créer des caméléons culturels s'adaptant aux traditions nationales, mais de créer des managers ayant la capacité de transcender les cultures. L'âge de la machine était un âge de la matière constitué de choses (produits matériels, budgets, bilans, équipements matériels). Maintenant, la valeur d'une compagnie ne provient plus de ses immobilisations corporelles mais de ses connaissances, de son savoir-faire et de ses compétences toutes incorporées dans des personnes. Un autre point important étant que produire trop de choses détruira la planète, alors que produire trop de connaissance ne le ferait pas. Alors que les compagnies ont passé des années à perfectionner l'allocation du capital, c'est maintenant l'allocation des compétences qui devient cruciale. A l'âge de la machine, le court terme était privilégié et les départements de planification éliminés. A l'âge de la connaissance, l'imagination prendrait le pas sur l'administration et la gouvernance. Les managers doivent être porteurs d'une vision pour imprimer leur marque sur le futur plutôt que de le subir, et pour cela connaître en profondeur les nouvelles tendances de la technologie, des modes de vie, de la réglementation, de la démographie et de la globalisation. Atteindre le futur ressemblerait plus à un marathon qu'à un sprint. G. Hamel et C. K. Prahalad [1996, p. 242] en concluent que pour entrer dans ce millénaire, il faut s'affranchir des vieux paradigmes, remettre en question les dogmes reçus et avoir le courage de poser de nouvelles questions pour inventer un nouveau management stratégique afin d'être compétitif dans la nouvelle économie.

Pourtant, malgré les discussions et les recompositions importantes, la question des frontières de la firme semble conserver toute sa pertinence :

« Closure mechanisms are those aspects of the firm's or industry's internal processes which generate its autonomy and self-regulating facility, define its boundaries and interactions with others, and help attenuate consideration of its endless externalities. » [J.- C. Spender, 1996, p. 56].

Les frontières des firmes sont en partie tributaires des relations de pouvoir entretenues au sein du système économique d'ensemble. La concurrence se traduit

par la recherche d'avantages compétitifs sur les concurrents, ou d'ententes. En particulier, les barrières à l'entrée permettent d'éloigner les concurrents potentiels²²⁴. Une partie des avantages étant liés à la taille de la firme (présence sur le marché et visibilité de la marque, compétitivité-prix, puissance financière pour n'en citer que quelques-uns, principalement pour les produits de consommation de masse), la recherche d'avantages est souvent une recherche de position dominante, d'une rente de monopole, même temporaire, sur un marché (au sens large). La position dominante ne s'exerce d'ailleurs pas seulement vis à vis des concurrents directs (qui vendent un produit semblable, ou répondent à un même besoin), mais aussi en amont et en aval vis à vis des fournisseurs et des clients, et de tous ceux qui sont en contact avec la firme. L'ensemble des relations entre les acteurs individuels ou collectifs produit alors la structure de marché. Par continuité, la domination ne s'exerce pas seulement à l'extérieur de la firme, mais aussi à l'intérieur – si tant est que la notion de frontière de la firme ait un sens –, en raison de la qualité des contrats conclus : par exemple, c'est le cas pour le contrat de sous-traitance ou pour le contrat de travail impliquant un lien de subordination entre le salarié et son employeur.

La période récente a cependant connu un changement important : les frontières de la firme, telles qu'elles furent vécues durant une partie du XX^e siècle (entreprise aux activités stables offrant un emploi à vie à travers un contrat à durée indéterminée), se diluent avec la flexibilité croissante des marchés. La firme managériale, grande firme intégrée issue de la révolution industrielle, a laissé la place à la firme de l'âge de l'information, plus souple et plus petite par sa taille, conservant les fonctions de design, développement et marketing, mais ne possédant plus d'usines de fabrication, passant ainsi de l'intégration verticale à l'*intégration virtuelle* [J. - L. Gaffard, 2002, p. 1-5]. Dans le même temps, cette nouvelle firme est souvent une firme multiproduit qui tire sa cohérence d'ensemble de la proximité des activités et des produits développés [D. J. Teece, R. P. Rumelt, G. Dosi et S. G. Winter, 1994].

La tendance actuelle est en effet de considérer que les frontières des firmes deviennent de plus en plus mouvantes avec la flexibilisation du marché du travail, les

²²⁴ Ces barrières, de natures très diverses, traduisent le pouvoir d'une firme ou d'un ensemble de firmes à empêcher l'accès au marché d'autres producteurs. Les premiers travaux sur le sujet proviennent de J. S. Bain [1956] et de P. Sylos-Labini [1956] [B. C. Eaton, 1987, p. 157].

changements fréquents de portefeuille d'activités et l'externalisation croissante d'une partie des activités avec le développement du partenariat – les accords inter-firmes, les *joint-ventures* et les *consortia* [G. Dosi, D. Teece et S. Winter, 1990, p. 239]. Ces phénomènes vont de pair lorsqu'il s'agit de pousser une partie des salariés à se mettre à leur compte tout en signant avec eux des contrats de fourniture de service, substitués ainsi aux contrats de travail antérieurs comme dans les pratiques d'essaimage. Les frontières sont d'autant plus floues que les différents partenaires sont amenés à une coopération étroite, par exemple lorsque le transporteur assure également la gestion des stocks.

Dans le même esprit et en ce qui concerne l'industrie automobile, les fournisseurs extérieurs ne sont plus considérés comme des sous-traitants mais comme des codéveloppeurs et les « alliances à la carte » se multiplient entre constructeurs français ou bien avec des constructeurs étrangers, de même qu'avec des firmes de secteurs différents ; les constructeurs français ne fabriquant plus que 25 % de la valeur de chaque véhicule [P. Fridenson, 2000, p. 25].

A la limite, il est question d'organisations virtuelles, ou « *fables* » lorsque, du fait d'une externalisation quasi-totale, la firme assure uniquement le pilotage d'ensemble²²⁵ [P. Romelaer, 2000, p. 21]. Mais cette déstructuration, ou plutôt cette *dé-intégration*²²⁶ des entreprises correspond sans doute davantage à un approfondissement de la division du travail conduisant à un accroissement de la productivité et de la variété à travers la création d'entreprises d'un nouveau type : d'un côté les groupes tendant à devenir des « marques » et, de l'autre, des sous-traitants « généralistes » [J.-L. Gaffard, 2002, p. 1].

Le discours du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) s'inscrit dans cette perspective :

« L'information et la communication sont au cœur de la révolution technologique qui se prépare et qui va entraîner des modifications importantes dans l'organisation de l'entreprise, définie pour l'instant

²²⁵ Un bon exemple actuel concerne la téléphonie avec l'externalisation quasi-totale en quelques années de la fabrication des téléphones mobiles vers l'Asie principalement. Ceci dit, les opérateurs conservent souvent la maîtrise des réseaux et de leur installation.

²²⁶ Le terme de désintégration semble avoir un sens trop fort pour être utilisé ici puisqu'il se définit par la destruction complète où la perte de cohésion, ce qui n'est pas le cas dans le processus observé.

comme une unité de temps, de lieu et d'équipe. L'arrivée des nouvelles technologies va, en effet, nous libérer des contingences spatio-temporelles. La possibilité de se connecter à l'entreprise de n'importe quel endroit dissout le premier repère traditionnel : l'unité de lieu. Délivrées de l'obligation d'être toujours sur place, certaines personnes pourront travailler à leur rythme, en des temps différents, entraînant ainsi la perte de l'unité de temps. Enfin, si le travail se fait dans des lieux et des temps distincts, l'unité d'équipe sera progressivement amenée à disparaître. » [CJD, 1996, p. 9].

Dans le même sens, mais en insistant davantage sur le rôle des nouveaux moyens de transmission de l'information (réseaux intranet et internet), E. Milliot souligne les avantages du travail à distance :

« Jobs, le président-directeur général de Next Computer, dit à ce sujet : « L'Intranet a cassé les murs au sein des entreprises ».

Cet outil de communication facilite le travail à distance puisque les acteurs sont connectés de manière électronique à leur organisation. Un employé peut désormais aisément assurer sa tâche hors des locaux de la compagnie (chez lui, chez un client, dans un avion ou dans une voiture). Cette organisation du travail à distance, donnant à l'entreprise une forme de réseau, n'est aujourd'hui qu'au stade du développement. Si le phénomène du télétravail reste encore relativement marginal en France, il intéresse un nombre croissant d'organisations. Aux Etats-Unis, par exemple, douze millions de salariés travaillent déjà partiellement chez eux.

Le travail délocalisé permet à l'organisation d'être davantage représentée à l'extérieur et de moins investir dans des locaux coûteux : aux employés d'être en contact permanent avec l'entreprise tout en évitant de longs déplacements, aux collectivités de limiter les embouteillages et la pollution qui découlent des transferts interurbains. » [E. Milliot, 1999, p. 11].

Cette possibilité de travail à distance renforce encore l'externalisation des activités. E. Milliot définit alors l'*usine virtuelle* par opposition à une entité aux contours bien définis, tout en soulignant l'affirmation du réseau interorganisationnel²²⁷ [E. Milliot, 1999, p. 14]. Ce réseau formerait un nouveau cadre plus ou moins durable de relations entre firmes partenaires.

La « révolution » technologique de l'information et de la communication est ici présentée comme à l'origine de la déstructuration de la firme²²⁸ : déstructuration

²²⁷ E. Milliot considère que la société du savoir permet de réduire les coûts de transaction en facilitant l'échange de données [E. Milliot, 1999, p. 14]. Dans cette perspective, il est logique que la réduction de ces coûts entraîne le recours croissant au marché.

²²⁸ Le même argument est d'ailleurs utilisé à propos de l'école. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que le travail à distance a toujours été important pour les cadres et professions

spatiale, déstructuration temporelle et déstructuration du collectif de travail – l'équipe – se traduisant par une individualisation des situations et des conditions de travail, en relation avec des contrats de travail très différenciés (« à la carte »). Ceci correspondrait à une désinstitutionnalisation de la firme dans son fonctionnement et à un décadre des interactions. La firme perdrait en partie son caractère d'organisation, avec une grande fluidité de l'actionnariat, du salariat et de la clientèle.

Il est nécessaire de nuancer quelque peu les propos précédents. En ce qui concerne la vision du CJD, les « personnes » au travail dont il est question sont envisagées de manière indifférenciée, ce qui correspond tout à fait à la représentation de l'individu en science économique, même si « certaines personnes » (lesquelles ?) « déliées de l'obligation d'être toujours sur place » (d'où la disparition annoncée de la firme comme *institution totalitaire* déterminant entièrement les horaires, les lieux et les rythmes de travail) pourront travailler à leur rythme (ce qui signifie un paiement en fonction de la tâche plutôt que de la durée de travail, ce qui est déjà le cas pour les travailleurs indépendants²²⁹). L'interprétation inverse amène à envisager une firme omniprésente : quel que soit le lieu ou le temps, le salarié, ou le travailleur indépendant, sera toujours connecté à la firme, toujours au travail, grâce à un équipement adéquat en téléphone et en ordinateur portables en réseau – matériel gracieusement mis à disposition ou non par l'employeur. En réalité, la situation des individus entre ces deux extrêmes résulte plus de la volonté politique, et notamment de celle des dirigeants que d'un déterminisme technologique.

En définitive, ceux qui prédisent la disparition des organisations formelles et des firmes en particulier, renouent simplement avec l'utopie ancienne de la Révolution française qui faisait table rase de la société ancienne en dissolvant toutes les institutions intermédiaires entre l'individu citoyen débarassé des liens sociaux et

intellectuelles supérieures et particulièrement dans l'enseignement (mais jusqu'alors sans réseau internet).

²²⁹ Si le travailleur indépendant gagne une certaine autonomie dans l'organisation de son travail, un rapport de force défavorable risque de se traduire par un accaparement plus important de son temps au regard de la situation de salarié soumis à des durées de travail limitées. Il renouerait ainsi avec le travail à domicile caractéristique du XIX^e notamment, et dont le recul jusqu'à une période récente répond à la revendication d'une vie privée : l'indifférenciation des lieux était vécu par l'artisan ou le commerçant comme un asservissement complet du temps au travail et en particulier à la demande des

l'Etat, sauf qu'il s'agit actuellement du cybernaute appartenant au village global de Marshall McLuhan [J. S. Brown et P. Duguid, 1998]. En ce qui concerne la firme, ces prédictions proviennent souvent de ceux qui expliquent l'existence de la firme par des coûts de transaction liés à des imperfections de la communication ; avec l'amélioration des communications caractéristique du « village global », les coûts de transaction pourraient baisser au point que les firmes hiérarchiques se dissoudraient dans des marchés d'individus auto-organisés – rejoignant la vision de la firme comme nœud de contrats bilatéraux. Si, contrairement à cette vision, l'organisation ou la firme n'est pas destinée à fondre et à disparaître, c'est parce qu'elle constitue un lieu important de génération de connaissances²³⁰ en fournissant des moyens de création de connaissances – par des communautés de pratique –, permettant le développement et la diffusion de connaissances dans la société [J.S. Brown et P. Duguid, 1998].

Après avoir montré la pertinence de la considération de la firme comme ayant des frontières sans négliger l'ensemble des relations ou accords avec d'autres entités, voyons comment les relations de pouvoir dans l'*entreprise* militaire (cf. chapitre I) illustrent de manière caricaturale les relations de pouvoir, pour évoquer ensuite une conception relationnelle et plus diffuse du pouvoir.

2.2. L'origine des relations de pouvoir

Les relations de pouvoir apparaissent assez clairement avec l'évolution de la signification du terme entreprise au cours des siècles passés, d'action guerrière impulsive et risquée à une stratégie guerrière élaborée. Il suffit de rappeler comment H. Verin [1982]²³¹ distingue ainsi l'entreprise comme action guerrière impulsive et risquée dans son essence, de l'entreprise comme stratégie élaborée de façon rationnelle, dont le modèle est l'armée sous l'Ancien Régime :

clients [A. Prost, 1985/1999, p. 23].

²³⁰ Ce point sera davantage développé dans la section 3 du chapitre VI.

²³¹ Cf. chapitre I.

« Remarquons simplement que l'effort d'organisation de l'armée par le pouvoir central qui commence en 1661 coïncide avec une nouvelle conception de la guerre, en particulier avec le développement des armes "savantes" : artillerie, fortifications, génie. Il favorise par nécessité, l'accès des roturiers à des grades plus élevés que ceux qui jusqu'alors leur étaient réservés. De nouvelles capacités trouvent un champ de réalisation. » [H. Vérin, 1982, p. 37].

Ce qui signifie que la « promotion interne » est possible, dans une proportion qui n'est pas précisée.

Ce modèle de l'*entreprise* comme stratégie élaborée de façon rationnelle est lui-même calqué sur la phalange hoplitique apparue en Grèce archaïque [M. Detienne, 1967/1994]. A cette époque, l'avènement de la phalange hoplitique marque l'extension des privilèges réservés au guerrier à l'ensemble des citoyens-soldats [M. Detienne, 1967/1994]²³².

H. Vérin commente la description du *siège de Maestricht* faite par Vauban, où sont utilisées pour la première fois les tranchées appelées alors "parallèles" :

« Quelle grandiose disposition, cet espace maîtrisé, géométrique, dans lequel les hommes peuvent avancer de front, massivement, en lignes droites, "quasi en bataille", conduits par le dessein de leur chef qui s'est inscrit dans le paysage.

"Si l'entreprise eut un si beau succès, souligne Vauban, c'est que le travail fut dirigé par une seule tête qui en recevait les ordres immédiats du Roi et n'en rendait compte qu'à lui seul". »²³³ [H. Vérin, 1982, p. 38].

Un parallèle peut être dressé entre les armes « savantes » dont il est question et les investissements matériels et immatériels réalisés par les firmes, et tout particulièrement les *actifs spécifiques* [O. Williamson, 1985] qui font la supériorité d'une entreprise par rapport à ses concurrentes : ils font que la transaction ne peut plus être anonyme et instantanée, et qu'il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties.

²³² Cf. chapitre I.

²³³ La référence est d'H. Vérin : *Relations du siège de Maestricht, Vauban. Sa famille et ses écrits. Ses*

Dans ce cadre d'action guerrière organisée faisant intervenir des hommes, des armes, et des dispositifs spatiaux (comme les tranchées et les fortifications), les hommes doivent obéir aux desseins supérieurs du roi et se conformer à la stratégie édictée, en réfrénant leurs pulsions et leur ardeur, sans prendre de risque inconsidéré :

« La recherche inconsidérée de l'action risquée est absence de fidélité au Roi, qui conduit l'entreprise ; négligence, comme mise en cause des liens qui attachent l'individu à la société à travers son Roi qui la conduit. » [H. Vérin, 1982, p. 42].

Finalement, le soldat et (par analogie) le salarié d'une firme sont soumis à une double contrainte, pris entre la fidélité qui commande l'application, l'exécution des décisions de la hiérarchie, et l'action risquée, en rupture avec l'ordre établi, mais susceptible de mener au succès (individuel et collectif).

Le roi définit la stratégie guerrière à suivre par l'ensemble des troupes sous son commandement (par délégation). Par analogie, cela justifie en partie l'assimilation de l'entreprise à un décideur unique, le chef d'entreprise, par simplification et réductionnisme, parce que la stratégie est définie en haut lieu.

H. Vérin commente Vauban à propos de l'exploit d'un grenadier au cours de la bataille :

« Cette conduite d'un homme d'esprit est production maîtrisée d'un ordre des actes, transformation des événements fortuits multiples : disposition de la brèche, du parapet, endroit d'où l'on risque d'être vu par les assaillants et où on a des chances d'être vu par le Roi, en moyens de réalisation de l'action remarquable : transformation du hasard en raison, de l' " occasion " comme " accident " en occasion de réaliser une fin visée, en moyen de se faire remarquer, de se réaliser comme " cas ", de se singulariser. La conduite permet alors une ascension sociale fondée sur le mérite. » [H. Vérin, 1982, p. 44].

H. Vérin souligne la prise de position démocratique de Vauban à travers la reconnaissance de la valeur des chefs d'entreprise qui n'appartiennent pas à la noblesse. Mais il est tout aussi intéressant de voir que le grenadier, pour que son exploit soit reconnu, doit être vu par le roi. C'est donc la visibilité et le point de vue

particulier du roi qui fait l'exploit et le héros, et se distinguer revient alors à être distingué par le roi. De même, dans l'entreprise, toute promotion est décidée ou avalisée par un supérieur hiérarchique (par délégation de pouvoir), l'entretien de sélection ou d'embauche étant le premier acte de domination et symétriquement d'allégeance.

Mais plus la stratégie est élaborée et précise la position et les actes de chacun, moins l'occasion de briller, de montrer son courage, est possible. C. Argyris [1964/1970] a expliqué comment l'organisation rationalisée et directive entraîne pour les ouvriers une réduction de leur niveau d'aspiration et l'élaboration des valeurs de la classe ouvrière en rupture avec le modèle de réussite sociale :

« L'initiative et la capacité mènent inévitablement à la promotion. Mais : les tâches définies en termes de temps et de mouvements dans une industrie hautement rationalisée, fournissent peu d'occasions de faire preuve d'initiative ou de montrer ses aptitudes. » [C. Argyris, 1964/1970, p. 74].

L'accentuation de la spécification des tâches *a priori* réduit d'autant la marge d'initiative. Dans ce cas, la modification de l'organisation du travail vers plus d'autonomie et de décentralisation des décisions et des responsabilités devrait entraîner un accroissement des initiatives et un développement des aptitudes, des compétences et éventuellement de la promotion. Mais l'évolution n'est pas si évidente à décrypter.

Le pouvoir du chef de guerre n'est pas seulement celui de donner des ordres, d'ordonner. En effet, celui-ci a pour correspondance le pouvoir de donner, c'est à dire de redistribuer la prise de guerre entre les guerriers, qui constitue un acte de ressourcement permanent du pouvoir²³⁴. Par ce partage, il définit un ordre parmi les guerriers, indiqué par l'importance relative de leur part du butin et il légitime sa position de chef – le succès est mesuré par l'importance globale du butin, en terres, biens et esclaves. Par exemple, dans la Grèce archaïque, les biens pris à l'ennemi, à côté de ceux directement appropriés, sont déposés au centre de l'assemblée des

²³⁴ Dans le récit d'Homère portant sur l'épisode du sac de vents évoqué dans le chapitre II, les gens d'Ulysse désobéissent en lui reprochant rien moins que de ne pas avoir partagé le butin, contenu à leurs yeux dans le sac fermé par une tresse d'argent luisante et donné par Eole. Ils ignorent le contenu du sac tout en étant persuadés d'y trouver de l'or et de l'argent.

guerriers pour être partagés par le chef – pour partie entre les guerriers, pour partie à la collectivité, à l'Etat [M. Detienne, 1967/1994, p. 131-143]. Le butin placé au milieu est ainsi rendu public, les biens deviennent « choses communes » et perdent leur caractère d'objet marqué par un droit de propriété :

« Après chaque victoire, après chaque pillage, le butin est remis entre les mains du Chef, entre les mains de celui qui représente la collectivité. A travers le chef de guerre, c'est le groupe lui-même qui exerce un droit de regard sur les richesses, droit de regard qu'il conserve jusqu'au moment du partage. » [M. Detienne, 1967/1994, p. 136].

La répartition du butin se fait par attribution de lots (notamment par tirage au sort) qui sont alors ramassés aux yeux de tous, déterminant un droit de propriété immuable pour celui qui saisit les objets²³⁵.

Mais, si l'on revient à la période de monarchie absolue, la référence au pouvoir du chef militaire pourrait cautionner une représentation du pouvoir qui n'est pas la nôtre : celle d'un pouvoir imposé d'en haut. Cette représentation est en effet *restée hantée par la monarchie*, car le pouvoir est encore appréhendé en termes de loi, d'interdit, de liberté et de souveraineté [M. Foucault, 1976, p. 109-119]. Elle est prégnante, car les deux grandes institutions du pouvoir s'étant développées au Moyen Age – à savoir, la monarchie et l'Etat – se sont présentées, face à la multiplicité des pouvoirs féodaux et religieux préalables, comme des instances de régulation, d'arbitrage, de délimitation. C'est à dire qu'elles introduisaient un ordre, en fixant des principes juridiques, pour distribuer les pouvoirs conflictuels le long d'une hiérarchie établie. La paix passait par la prohibition des guerres féodales ou privées et par le recours à la justice comme moyen de suspendre le règlement privé des litiges²³⁶. Or cette représentation entrave la compréhension du pouvoir car elle met l'accent sur un foyer unique à partir duquel rayonnerait le pouvoir :

« Il s'agit en somme de s'orienter vers une conception du pouvoir qui, au privilège de la loi, substitue

²³⁵ La mise en commun est essentielle car la répartition des biens communs crée alors un droit de propriété sans contrepartie qui s'opposerait à la logique du don contre-don dans laquelle le don personnel crée un lien entre deux hommes et oblige le bénéficiaire au contre-don [M. Detienne, 1967/1994, p. 137-138].

²³⁶ Pourtant, à partir du XVII^e siècle, par une sorte de renversement, le pouvoir monarchique va être placé du côté du non-droit, de l'arbitraire et des privilèges par ses détracteurs [M. Foucault, 1976, p.

le point de vue de l'objectif, au privilège de l'interdit, le point de vue de l'efficacité tactique, au privilège de la souveraineté, l'analyse d'un champ multiple et mobile de rapports de force ou se produisent des effets globaux, mais jamais totalement stables, de domination. Le modèle stratégique, plutôt que le modèle de droit. Et cela, non point par choix spéculatif ou préférence théorique ; mais parce qu'en effet, c'est un des traits fondamentaux des sociétés occidentales que les rapports de force qui longtemps avaient trouvé dans la guerre, dans toutes les formes de guerre, leur expression principale se sont petit à petit investis dans l'ordre du pouvoir politique. » [M. Foucault, 1976, p. 135].

L'abandon de la représentation juridico-monarchique du pouvoir implique d'adopter une autre définition du pouvoir, dans laquelle le pouvoir du chef, au lieu d'être premier, n'est que la résultante des multiples relations de pouvoir s'exerçant dans la société :

« Par pouvoir, il me semble qu'il faut comprendre d'abord la multiplicité des rapports de force qui sont immanents au domaine où ils s'exercent, et sont constitutifs de leur organisation ; le jeu qui par voies de luttes et d'affrontements incessants les transforme, les renforce, les inverse ; les appuis que ces rapports de force trouvent les uns dans les autres, de manière à former chaîne ou système, ou, au contraire, les décalages, les contradictions qui les isolent les uns des autres ; les stratégies enfin dans lesquelles ils prennent effet, et dont le dessin général ou la cristallisation institutionnelle prennent corps dans les appareils étatiques, dans la formulation de la loi, dans les hégémonies sociales. » [M. Foucault, 1976, p. 121].

Le pouvoir est présent dans une grande partie des relations. C'est alors « le socle mouvant des rapports de force qui induisent sans cesse, par leur inégalité, des états de pouvoir, mais toujours locaux et instables » [M. Foucault, 1976, p. 122]. Cette représentation du pouvoir est donc interactionniste dans le sens où le pouvoir se produit à l'intérieur d'une relation :

« [...] ; le pouvoir, ce n'est pas une institution, et ce n'est pas une structure, ce n'est pas une certaine puissance dont certains seraient dotés : c'est le nom qu'on prête à une situation stratégique complexe dans une société donnée. » [M. Foucault, 1976, p. 123].

M. Foucault [1976, p. 123-128] énonce cinq propositions destinées à caractériser les relations de pouvoir. Premièrement, « le pouvoir n'est pas quelque chose qui s'acquiert ». Deuxièmement, « les relations de pouvoir ne sont pas en position d'extériorité à l'égard d'autres types de rapports » comme les processus

économiques, les rapports de connaissance ou les relations sexuelles. Troisièmement, « le pouvoir vient d'en bas », les grandes dominations sont le produit de multiples affrontements locaux. Quatrièmement, « les relations de pouvoir sont à la fois intentionnelles et non subjectives », elles sont intelligibles car comportant des visées et des objectifs sans être réductibles au choix d'un sujet individuel. Cinquièmement enfin, « là où il y a pouvoir, il y a résistance », sans que la résistance soit extérieure aux relations de pouvoir : les points de résistance sont mobiles et transitoires, et n'existent que dans le champ stratégique des relations de pouvoir.

Après ces références à l'*entreprise* militaire et aux représentations « traditionnelle » et « relationnelle » du pouvoir, voyons comment la spécificité du contrat de travail mise en avant par les juristes met l'accent sur les relations de pouvoir au sein de la firme, puisque le contrat de travail recèle un lien de subordination entre employeur et salarié, et ceci même si les relations de pouvoir ne se limitent pas à des relations hiérarchiques.

2.3. Le contrat de travail comme lien de subordination

La coordination entre les agents économiques dans la société capitaliste peut être en grande partie assurée dans les firmes à travers une hiérarchie impliquant des rapports de pouvoir et d'autorité²³⁷. En effet, les rapports hiérarchiques n'impliquent pas – sur le plan strictement théorique – de solidarité ou d'adhésion à un but commun, mais la mise en œuvre des activités ou la réalisation des objectifs prescrits. Autrement dit, il y a abandon de volonté et de pouvoir de décision par le subordonné, ce qui signifie que le but de l'organisation est décidé ailleurs, aux échelons supérieurs. Le but commun est imposé, ou accepté implicitement de par la signature du contrat, et non pas négocié.

²³⁷ Nous verrons dans le chapitre suivant que la hiérarchie est à elle seule insuffisante et qu'une orientation commune s'élabore dans les firmes.

Ce n'est pas un hasard si la prise en compte des rapports de pouvoir dans la firme s'est faite par le biais du contrat de travail, à partir de la réflexion des juristes. En effet, le contrat de travail est perçu différemment par des économistes dans le cadre de la théorie de l'agence, et par des juristes [L. Hoang-Ngoc, 1998] : la firme vue par ces économistes repose sur des contrats incitatifs – pour faire face au comportement opportuniste des agents – , alors que la firme vue par les juristes repose sur des contrats de travail qui sont des contrats de subordination, en affirmant la spécificité du contrat de travail²³⁸, ce qui n'est pas le cas pour les économistes de la théorie de l'agence. La subordination provient du fait qu'il est impossible de spécifier par avance (*ex ante*) l'ensemble des tâches à effectuer par le salarié, du fait de l'incertitude, d'où l'idée que le contrat est incomplet [B. Reynaud, 1992a]. L'approche juridique pose d'emblée l'incertitude, alors que l'approche économique insiste sur le fait que les agents économiques se saisissent d'opportunités en raison des asymétries d'informations – la satisfaction de leur intérêt les pousse à « profiter » d'autrui chaque fois que cela est possible sans sanction. En d'autres termes, pour les économistes, les asymétries d'informations créent des comportements opportunistes, alors que les juristes ne s'embarrassent pas ici de considérations sur la psychologie de l'être humain. Pour revenir sur l'approche juridique, B. Reynaud [1992a] souligne l'originalité de la relation salariale – qui comprend la signature du contrat et sa mise en œuvre – et la spécificité du contrat de travail. Le contrat suppose simultanément une relation d'égalité entre les deux contractants et une relation de subordination²³⁹.

²³⁸ De manière plus générale, le droit du travail dans son ensemble émerge du droit civil par la prise en compte de l'inégalité constitutive de la relation qui lie le salarié à son employeur – car le code civil régit les contrats entre égaux [P. Frémeaux, 2000, p. 61]. Le contrat de travail relevant du privé au XIX^e siècle – avec la domesticité, le travail à domicile ou chez le patron (figure paternelle et esprit « maison ») –, cède la place à un contrat de nature publique à partir de la Première Guerre mondiale, lorsque la production de guerre intéresse au premier chef l'Etat [A. Prost, 1985/1999, p. 19-51]. Le rôle des ouvriers dans cette évolution est pluriel, ils vont à la fois contester le lien de subordination personnel en réclamant l'égalité et faire appel à l'arbitrage du juge de paix en cas de grève pour publiciser des relations qui autrement seraient restées strictement privées. Par voie de conséquence, si le contrat de travail reste largement personnel au sein des petites entreprises malgré l'encadrement légal, il tend à être relativement impersonnel et anonyme dans la grande entreprise, ce qui explique au moins partiellement l'insistance des économistes sur le contrat de travail comme accord de volontés libres.

²³⁹ Cette simultanéité rappelle le rituel d'entrée en vassalité au Moyen Age, rituel dont la symbolique est mise en évidence par J. Le Goff [1977, p. 349-420]. Il se déroule en trois phases, en présence d'une assistance nombreuse et choisie. Il commence par l'hommage (*hominium*) qui comprend l'engagement du vassal exprimant sa volonté de devenir l'*homme* du seigneur (*homo* prend deux sens, celui de vassal ou celui de serf par opposition au *dominus*, le seigneur terrestre) et l'*immixtio manuum* – le vassal place ses mains jointes entre celles de son seigneur qui referme les siennes sur elles. Il se poursuit par la *foi* (*fides*) ou *fidélité* marquée par l'*osculum* vassalique, le baiser sur la bouche qu'échangent le seigneur et vassal ainsi que le serment prêté habituellement sur la Bible ou sur des

Dans sa mise en œuvre, l'employeur est confronté à une incertitude liée à l'intensité et à la qualité du travail fourni. Selon B. Reynaud, la *règle salariale* constitue le moyen de coordination entre les individus, car elle est à la fois un étalon qui va mesurer le temps passé, la qualité et l'intensité de ce qui a été fait (*ex post*) et un modèle de référence pour orienter les comportements futurs (*ex ante*). Cette *règle salariale* est élaborée par un processus collectif, et elle détermine le salaire en permettant de réduire l'incertitude inhérente à la relation de travail [C. Musselin, 1994, p. 127-129]. Il est à souligner que l'incertitude est également du côté du salarié qui ne connaît pas avec exactitude à l'avance la qualité et l'intensité du travail demandé.

La reconnaissance de l'incomplétude du contrat de travail par les juristes, et par une partie des économistes, ouvre la voie à l'existence de rapports hiérarchiques avec exercice d'une contrainte du fait de la subordination, donc de rapports de pouvoir. Elle peut être rapprochée, par extension, de la modification de l'approche des contrats quels qu'ils soient. A partir du moment où il y a décalage temporel – par exemple, entre l'embauche et la production, entre l'assurance et la réalisation du risque –, un contrat (établissant un lien pendant la période stipulée) peut être conclu entre deux parties. En particulier, la théorie des contrats adoptant un point de vue non coopératif fait découler l'incertitude de l'asymétrie d'information entre des contractants cherchant à s'approprier le résultat de leur coopération – le *surplus* ou la *rente organisationnelle*. S'il y a information incomplète, les croyances de chaque partie concernant les comportements de l'autre deviennent essentielles. De manière

reliques ; et il se termine par l'investiture du fief qui s'opère au moyen de la remise d'un objet symbolique par le seigneur à son vassal. La première phase symbolise la rencontre de la soumission et du pouvoir à travers les mains jointes du vassal enveloppées par celles du seigneur, la nombreuse assistance crée un espace social symbolique donnant une dimension publique au lien féodal. Elle instaure une relation de dépendance, de subordination entre le vassal et son seigneur. La relation est asymétrique entre le supérieur qui devient le protecteur et l'inférieur qui reçoit ce soutien. La deuxième phase symbolise l'échange entre égaux de par la symétrie des positions lors du baiser sur la bouche. La troisième phase est caractéristique d'un contre-don lorsque le seigneur répond au don de l'hommage et de la foi par la remise d'un objet symbolique (par exemple, le rameau et la motte de terre ou d'herbe signifient l'investiture d'une terre).

J. Le Goff précise :

« Il faut enfin bien remarquer que si l'hommage, la foi et l'investiture du fief constituent un système unique et complet, les significations des rites symboliques successifs ne se détruisent pas mais s'ajoutent. Le système vassalique est, non contradictoirement, un contrat entre deux personnes dont l'une, le vassal, tout en demeurant inférieure à l'autre (infériorité « symbolisée » par l'hommage), devient par l'effet d'un contrat mutuel (dont le « symbole » est le fief), son égale par rapport à tous ceux qui restent en dehors de ce système de contrats. » [J. Le Goff, 1977, p. 371].

plus générale encore, la plupart des transactions marchandes comportent des incertitudes concernant au minimum la qualité des produits.

Les relations de pouvoir ne sont ni spécifiques au domaine politique ni à la firme (ou à toute organisation en général), elles concernent l'ensemble des relations économiques, notamment à travers ce que l'on appelle la structure de marché et l'état de la concurrence.

Mais la particularité du contrat de travail trouve aussi son origine dans les rapports de pouvoir. La subordination inscrite dans le contrat de travail n'implique pas automatiquement la soumission du salarié à son employeur. Si le salarié accepte la subordination, au lieu de conserver son indépendance, c'est qu'il reçoit une rémunération spécifique pour son obéissance²⁴⁰ : l'employeur acquéreur dispose donc d'un pouvoir particulier [P. Dockès, 1999, p. 147]. Si le salarié opportuniste calculait en permanence les coûts et les avantages de sa soumission, envisageant à chaque instant la résistance ou la désertion, la firme serait probablement ingérable :

« Que se passerait-il si l'on était en présence d'un salarié conforme à la théorie économique standard ? Un dominé rationnel ayant opté pour la subordination à la suite d'un calcul, déciderait à chaque instant de s'y maintenir ou non (de renouveler implicitement un contrat infra court) à la suite d'un calcul mené sur la base de son intérêt et surtout soupèserait à tout instant le risque d'un comportement opportuniste. Un salarié qui, chaque fois qu'un ordre lui est donné, ne penserait qu'à la façon de ne pas l'appliquer, ou avec l'effort minimal, qui calculerait l'espérance mathématique d'être pris à flâner et sanctionné, voire licencié pour faute grave, pour la comparer à l'effort que l'obéissance lui imposerait, engendrerait des coûts de surveillance si élevés que le recours à l'autorité n'aurait souvent guère d'intérêt pour l'employeur. » [P. Dockès, 1999, p. 169-170].

C'est pourquoi P. Dockès considère que les salariés adhèrent à une *convention d'obéissance*, au sens où ils suivent une règle comportementale en sachant que les autres le savent et que de leur côté, ils la suivent également. Ce qui n'élimine pas les calculs et l'opportunisme des agents, mais qui instaure une convention générale stabilisant les comportements, sans préjuger de l'interprétation de la convention ou de sa dénonciation individuelle ou collective. En effet, le refus d'obéissance n'est efficace que lorsqu'il est collectif. Dans la mesure où tous les salariés anticipent que

les autres vont obéir, ils obéissent eux-mêmes [K. J. Arrow, 1974, cité par P. Dockès, 1999, p. 171]. La convention d'obéissance permet de réduire le coût du contrôle par les menaces et les promesses, donc l'ensemble des sanctions positives et négatives liées à l'exécution du contrat de travail.

La représentation traditionnelle et non conflictuelle de la firme réussit (plus ou moins bien) à évacuer ou à gommer la question du pouvoir et de son exercice dans la firme. Si la prise de décision est efficace, les solutions sont optimales (et donc indiscutables : il n'y a qu'une "vérité" scientifique et *one best way* en matière de *management scientifique* ou Organisation Scientifique du Travail, et la firme est le plus souvent assimilée à son dirigeant. Celui-ci n'est pas *a priori* en conflit avec lui-même, quoique la prise en compte de la dimension psychologique de l'être humain changerait peut-être la perception d'un dirigeant monolithique et sûr de lui.

La science économique utilise davantage les termes de préférences et d'intérêts individuels que celui de pouvoir. Les préférences et les intérêts sont en quelque sorte des éléments stables (plus ou moins), des caractéristiques de la personnalité individuelle prédéfinies (données *ex ante*), donc non influencées par les choix ultérieurs²⁴¹, ni par les choix d'autrui, alors que le pouvoir est essentiellement visible à travers son exercice au cours de l'interaction. Le pouvoir est relationnel et l'interaction amène des modifications de positionnement des acteurs. M. Crozier et E. Friedberg vont dans ce sens, quand ils s'élèvent contre la conception erronée selon laquelle le pouvoir pourrait faire l'objet d'une appropriation :

« Or, il n'y a pas d'appropriation du pouvoir, pour la simple raison qu'il s'agit d'une relation qui, en tant que telle, est inséparable de l'interaction humaine et qu'aucun construit d'action collective ne peut faire disparaître sans supprimer son fondement : l'autonomie des individus. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 26, note 1].

Cette position est essentielle parce qu'elle prend pour point de départ, tout comme l'économie, l'autonomie des individus, qui sont reliés par des construits d'action collective, pouvant être des organisations ou des conventions par exemple. Le

²⁴⁰ Quitter la firme en rompant son contrat de travail représente alors un coût pour le salarié.

²⁴¹ Plus précisément, les choix sont déjà incorporés dans les préférences qui présentent une cohérence

pouvoir est une forme d'interaction qui n'est donc pas appréhendable en termes de caractéristiques ou de propriétés individuelles. Pourtant, en utilisant le terme propriété dans un sens différent et plus restreint, le pouvoir – saisi à travers l'autorité – et la propriété peuvent être rapprochés, comme le fait T. Granger quand il écrit :

« En particulier, la distinction entre contrat complet et contrat incomplet permet les interprétations standards de l'autorité et de la propriété : dans un contrat incomplet, le détenteur de l'autorité ou de la propriété a le droit de prendre les décisions (réelles et financières) qui n'ont pas fait l'objet d'une directive du contrat. » [T. Granger, 1997, p. 173].

Ainsi, l'autorité est rapprochée de la propriété, comme lorsqu'il est question du pouvoir des actionnaires. Le vote des citoyens en démocratie représentative dans la sphère politique aurait pour pendant le vote des actionnaires lors de l'assemblée générale de la société anonyme (d'où l'idée défendue par un certain nombre de grands chefs d'entreprise d'un actionariat salarié), avec pour différence de taille (sauf exceptions) la proportionnalité entre la part du capital détenu et la part des voix. Il s'agit donc, avec le vote des actionnaires, d'un suffrage censitaire – et non, universel, tel le vote en démocratie représentative.

Après avoir examiné le pouvoir spécifique aux relations intra-firmes et inter-firmes, nous allons nous pencher sur l'exercice du pouvoir dans la firme.

Section 3 : L'exercice du pouvoir dans la firme

En apparence, l'exercice du pouvoir dans la firme se rattache d'emblée à la fraction dirigeante du personnel, avec au sommet le président-directeur général de la firme. Pourtant, dans une logique interactionniste, les relations de pouvoir apparaissent de manière générale dans les interactions au sein de la firme et entre les firmes. Il s'agit à la fois du pouvoir d'entreprendre une action et du pouvoir de faire entreprendre une action.

d'ensemble.

En guise d'introduction, reprenons la comparaison des deux épisodes de l'Odyssée exposés dans le chapitre II. Dans le premier récit (chronologiquement), Ulysse tenant la barre de son navire vogue depuis neuf jours et neuf nuits vers sa patrie quand épuisé, il est pris d'un doux sommeil. Croyant qu'il contient des cadeaux, ses gens délient alors le sac donné par Eole, les vents s'en échappent et ramènent les vaisseaux au large. Dans le second, Ulysse, d'après les arrêts transmis par Circé, les convainc de l'attitude à adopter pour passer sans encombres l'île des sirènes ; il bouche leurs oreilles avec de la cire avant d'être attaché au mât du navire, puis ils rament jusqu'à dépasser l'île des sirènes. Dans le premier épisode, Ulysse ne fait pas confiance à son équipage, il conserve la barre durant tout le voyage, jusqu'à épuisement alors que ses gens sont désœuvrés. De plus, il ne les informe pas du contenu du sac de vent, et sa vigilance peut aussi faire penser qu'il surveille le sac d'Eole. Dès qu'il s'endort, ils se mettent à discourir et ouvrent le sac, laissant s'échapper les vents, qui symbolisent à la fois les forces de la nature (jusqu'alors contenue) et leurs énergies non canalisées. Dans le second, Ulysse, attaché au mât, est privé de mouvements et ses gens n'obéissent même plus à ses ordres lorsqu'il leur demande de le détacher pour rejoindre les sirènes. Eux sont courbés sur leurs rames jusqu'à ce que le chant des sirènes soit inaudible. Dans le premier épisode, le pouvoir et l'action sont le fait d'Ulysse jusqu'au renversement de situation provoqué par l'ouverture du sac, alors que dans le second, ils sont le fait de l'équipage²⁴². Ces deux épisodes montrent l'échec lié au pouvoir autoritaire et la réussite liée au pouvoir de convaincre et de mener une action collective et coordonnée jusqu'à l'effacement symbolique du chef – dont les ordres ne sont même plus exécutés. Toutefois, le contexte des deux épisodes est différent, régime de croisière dans le premier, franchissement d'un obstacle attendu et redouté dans le second.

Le premier paragraphe, intitulé *La représentation traditionnelle du pouvoir dans la firme*, revient sur la vision du chef d'entreprise ou de la direction générale d'une firme, en liaison avec les modalités de prise de décision. Le deuxième, intitulé *L'incertitude comme source de pouvoir*, montre comment le pouvoir est diffus, comment l'incertitude crée un pouvoir qui est la condition même de l'action non

²⁴² Même si Ulysse a planifié la marche à suivre d'après les arrêts de Circé.

contrainte, volontaire. Le troisième paragraphe, intitulé *La vision de l'individu au travail*, s'interroge sur la perception de l'individu en économie et dans la firme.

3.1. La représentation traditionnelle du pouvoir dans la firme

Parler de pouvoir au sein de la firme implique d'examiner la distribution du pouvoir formel ou informel, et avec elle, celle des ressources matérielles. S'il n'y a pas d'appropriation possible du pouvoir, par contre, le pouvoir s'accompagne de signes extérieurs qui, eux, font pour certains l'objet d'une appropriation – qu'il s'agisse d'un territoire particulier, d'une voiture de fonction, d'une tenue vestimentaire, etc. Cela implique de revenir sur la particularité du chef d'entreprise à partir de la définition première de l'entreprise qui est une action risquée individuelle (cf. chapitre I). Nous commencerons par examiner les relations entre pouvoir, communication et savoir avant de nous interroger sur la distribution du pouvoir au sein de la firme et particulièrement sur le rôle du chef d'entreprise.

Situons les relations de pouvoir par rapport à la communication. Dans les deux cas, il y a interaction entre des individus, mais les relations de pouvoir engagent des rapports de force entre des individus ou des groupes exerçant un pouvoir respectif les uns sur les autres, en instaurant une inégalité, alors que la communication est considérée *a priori* comme une relation d'influence réciproque laissant supposer, par omission, une égalité des acteurs à l'instar du processus démocratique. Mais par là même, le concept de communication, tout comme celui de contrat, laisse le plus souvent de côté les relations de pouvoir ainsi que les inégalités qui en découlent. Pourtant, il est possible de prendre en compte l'incidence du pouvoir dans les situations de communication, notamment à travers les arguments d'autorité.

M. Foucault [1976] met bien en évidence les relations entre pouvoir, savoir et discours :

« C'est bien dans le discours que pouvoir et savoir viennent s'articuler. Et pour cette raison même, il

faut concevoir le discours comme une série de segments discontinus, dont la fonction tactique n'est ni uniforme ni stable. Plus précisément, il ne faut pas imaginer un monde du discours partagé entre le discours reçu et le discours exclu ou entre le discours dominant et celui qui est dominé ; mais comme une multiplicité d'éléments discursifs qui peuvent jouer dans des stratégies diverses. » [M. Foucault, 1976, p. 133].

Le pouvoir s'exerce et s'exprime dans le discours tout en reposant sur un savoir, qui lui donne une dimension de légitimité et d'efficacité. M. Foucault ajoute :

« Il faut admettre un jeu complexe et instable où le discours peut être à la fois instrument et effet de pouvoir, mais aussi obstacle, butée, point de résistance et départ pour une stratégie opposée. Le discours véhicule et produit du pouvoir ; il le renforce mais aussi le mine, l'expose, le rend fragile et permet de le barrer. De même le silence et le secret abritent le pouvoir, ancrent ses interdits ; mais ils desserrent aussi ses prises et ménagent des tolérances plus ou moins obscures. » [M. Foucault, 1976, p. 133].

Le discours n'est pas uniquement le lieu d'expression du pouvoir, il est aussi un acte de dévoilement du pouvoir par la parole, et un espace d'expression, de subversion. Ainsi, il est possible de lier le discours, le pouvoir, les connaissances et les relations²⁴³ dans un même mouvement, sans pour autant en faire un bloc de domination homogène et unilatérale²⁴⁴.

La distribution du pouvoir au sein de la firme est inégalitaire. Il est impossible de parler du pouvoir et de son exercice sans parler du manager ou du chef d'entreprise, mais il ne s'agit pas non plus d'adopter une vision naïve en négligeant le fait que le pouvoir existe à tous les niveaux de la firme. Mais comme le pouvoir se traduit par des relations inégalitaires, le pouvoir n'est pas distribué de façon homogène, n'est pas exercé de façon homogène dans la firme. Nous avons vu que certains économistes ont tendance à limiter l'étude de la firme, et notamment de la prise de décision en son sein, à ses échelons les plus élevés : au cercle restreint des dirigeants

²⁴³ Nous avons déjà vu à la fin du chapitre III le principe de non séparabilité de la production des connaissances et de celle des relations [A. Hatchuel, 1998 et 1999].

²⁴⁴ Rappelons qu'en Grèce archaïque, la parole magico-religieuse des maîtres de vérité a une dimension performative, elle est l'attribut d'une fonction sociale, ne recherche pas l'assentiment, et n'est pas dissociée de la réalité et de sa réalisation. La parole dialogue de caractère profane qui naît dans l'assemblée militaire délibérative se différencie de la parole magico-religieuse en ce qu'elle est une parole personnelle qui s'exprime dans l'intérêt commun, qu'elle vise à convaincre les citoyens-guerriers et qu'elle est complémentaire de l'action [M. Detienne, 1967/1994, p. 97-157].

(« les hommes qui comptent »). Cette tendance qui reflète naturellement une vision où la firme se limite à un seul individu, son dirigeant. Elle se justifierait dans un univers d'information parfaite impliquant une prévisibilité totale de l'avenir, et dans lequel les décisions prises par le dirigeant feraient l'objet d'une application parfaite et sans surprise. Mais paradoxalement, dans cet univers plus personne ne dirige, car les « décisions prises par le dirigeant » s'imposent en fait à lui autant qu'à l'ensemble des salariés de la firme. En revanche, l'incertitude liée à l'environnement, et tout particulièrement aux interactions entre les individus, crée la surprise et explique la prise de risque liée à la firme.

C'est ainsi que l'examen des jeux de coordination – distincts des jeux de coopération – permet, selon N. J. Foss [1998], de comprendre²⁴⁵ l'existence du *leadership*. En effet, les économistes expliquent la plupart du temps l'existence des leaders par la résolution des conflits d'incitation en raison des imperfections liées aux asymétries d'information – paradoxalement les mêmes que ceux rencontrés sur les marchés mais de moindre ampleur. En économie des organisations, le *leadership* – et le management – sont alors réduits à des versions sophistiquées de la manière d'établir un alignement incitatif. Contrastant avec l'aspect réducteur de cette approche, N. J. Foss avance une autre explication : face aux problèmes de coordination, les leaders peuvent établir les conditions de connaissance commune (*common knowledge*) en faisant circuler la connaissance (par exemple par l'organisation de grands rassemblements) ; ils peuvent également résoudre les dilemmes sociaux en influençant les croyances, grâce à leur capacité à convaincre, et assurer la coordination entre les individus en élaborant des conventions lorsque les problèmes de coordination persistent malgré la connaissance commune. Ainsi, le *leadership* apparaît plutôt comme une méthode de coordination relativement moins coûteuse que d'autres. Dans les termes de la théorie des jeux, les leaders peuvent résoudre trois types de problèmes liés de coordination : la coordination dans le choix d'un

²⁴⁵ Et de justifier. La position des économistes voulant éviter la rupture avec l'orthodoxie est à ce titre difficile puisqu'ils se réfèrent à un monde idéal d'individus souverains. Avec cette référence, il devient difficile de justifier la hiérarchie des firmes (sans même parler des dotations de départ inégales entre les agents économiques) mais pas totalement impossible. Une solution passe par des leaders permettant de résoudre des problèmes de coordination, la qualité de leader pouvant alors être reliée à l'amour du risque par opposition à l'aversion pour le risque ainsi qu'aux compétences en partie liées à un système éducatif méritocratique, mais sans aller jusqu'à questionner les fondements des comportements ou des compétences.

équilibre, la sélection d'un équilibre particulier en situation d'équilibre multiple, et l'éloignement d'un équilibre dominé. Par rapport à ces situations de jeux, le *leadership* constitue un mécanisme de coordination de niveau supérieur permettant à la coordination d'advenir aux niveaux situés plus bas [N. J. Foss, 1998, p. 13].

P. Senge [1990/1991] propose une vision de l'organisation hiérarchique traditionnelle sans concessions²⁴⁶. Il schématise – certains y verraient davantage une caricature – le rôle du chef d'entreprise dans l'organisation hiérarchique traditionnelle par trois verbes : *diriger, organiser, contrôler*²⁴⁷. Pour ce chef, admettre la possibilité de se tromper ou de mal connaître un problème est un aveu de faiblesse, voire d'incompétence [P. Senge, 1990/1991, p. 314]. Selon cet idéal d'omniscience, le chef se place en position de supériorité, comme un être extraordinaire qui ne fait pas d'erreurs²⁴⁸. Les préceptes à suivre par les salariés se résument en trois formules : *faire ce que veut le patron, dire ce que le patron veut entendre et faire le sale boulot que le patron ne veut pas assumer lui-même* [P. Senge, 1990/1991, p. 236]. L'attitude du chef d'entreprise vis à vis de ses collaborateurs est significative : il intimide ses collaborateurs pour les mettre sur la défensive et les empêcher de le remettre en cause²⁴⁹ [p. 313]. Il bloque ainsi toute critique et tout dialogue et parvient à imposer sa propre vision – tout en se plaignant du manque de caractère et d'envergure de ses collaborateurs. Dans ce type d'organisation, les cadres ont une tendance au conformisme en se calquant sur la vision du patron.

Il est intéressant de relier cette vision de l'organisation hiérarchique à des considérations épistémologiques : elle relève en effet d'une perspective positiviste, que G. Von Krogh et J. Roos [1996] appellent *logique dominante*²⁵⁰ du management en général pour caractériser la manière dont les managers conceptualisent les affaires, et prennent les décisions portant sur l'allocation des ressources critiques

²⁴⁶ Ceci dans le but de la différencier de l'*organisation intelligente*. Cette vision rejoint celle de G. Hamel et C. K. Prahalad [1996] concernant le management technocratique à l'âge de la machine.

²⁴⁷ Cet exposé n'a rien d'anecdotique, la pratique des firmes montre que les stratégies directives sont largement répandues (cf. les stratégies *top-down* dans la pratique du changement, dans le paragraphe 3 de la section 2 du chapitre VI).

²⁴⁸ Contrairement au proverbe « l'erreur est humaine » dont A. O. Hirschman [1982/1983] dévoile la pertinence, dans cette perspective, la référence à la rationalité des choix à l'œuvre dans la théorie de la décision fonctionne comme un argument d'autorité dans la justification des solutions retenues.

²⁴⁹ P. Senge indique que cette attitude est non consciente, mais fonctionne parfaitement.

²⁵⁰ Par référence à C. K. Prahalad et R. Bettis [1986], et à R. Bettis et C. K. Prahalad [1995].

(technologie, développement de produits, distribution, publicité, management des ressources humaines). Selon eux, cette logique dominante est *représentationniste*²⁵¹ et repose sur quatre hypothèses. Premièrement, l'environnement est donné à l'avance, il est prêt à être observé et enregistré. Deuxièmement, les managers sont guidés par leurs représentations de ce monde donné à l'avance. Troisièmement, la logique dominante est une structure composée de représentations conservées du monde donné à l'avance. Quatrièmement, il existe un potentiel d'apprentissage en fabriquant des représentations du monde plus exactes, et il est donc possible que les représentations des managers soient incorrectes en cas de manque de cohérence entre elles et le monde actuel. A cette *logique dominante représentationniste*, G. Von Krogh et J. Roos opposent une logique *antireprésentationniste*, selon une perspective constructiviste, dans laquelle le monde environnant n'est jamais préexistant. Cette nouvelle logique repose également sur quatre hypothèses s'opposant à celles de la logique dominante. Premièrement, la connexion entre l'organisation et l'environnement devient de plus en plus importante. Deuxièmement, l'environnement est composé de *data*, les nouvelles connaissances sont dépendantes des connaissances préexistantes. Troisièmement, la connaissance organisationnelle ne se réduit pas à de l'information, mais est plutôt le résultat de la combinaison entre une expérience antérieure et de nouvelles informations. Quatrièmement, la connaissance de l'environnement et l'environnement concret évoluent de concert. Ainsi, les managers ne prennent pas et ne manipulent pas de l'information, mais sélectionnent les données de l'environnement, convertissent ces données en information en leur donnant un sens pour eux-mêmes, et créent de la connaissance en reliant de nouvelles informations à de l'information créée antérieurement [G. Von Krogh et J. Roos, 1996, p. 732]. Dans la perspective constructiviste qui est la nôtre, la *logique antireprésentationniste* semble aller de soi²⁵² car elle postule que le monde environnant n'est pas donné à l'avance. Pourtant, il est utile de s'interroger sur la persistance de la *logique représentationniste* comme *logique dominante* malgré ses

²⁵¹ L'adjectif anglais est *representationistic* que l'adjectif *représentationniste* rend le mieux en français.

²⁵² Précisons cependant que la *logique antireprésentationniste* nous semble tout autant reposer sur des représentations que la précédente même si le terme de connaissance est utilisé. Les représentations ne doivent pas être conçues comme des modèles figés et indépendants qui s'accumulent en couche successives, puisque le terme de *logique* serait alors inapproprié pour qualifier la structure de représentations conservées du monde donné à l'avance.

faiblesses. Cette persistance peut s'expliquer par la difficulté d'un changement de paradigme, d'un apprentissage batesonien de niveau II. En particulier, des connaissances largement partagées ont tendance à être assimilées à des vérités extérieures et non plus à des constructions collectives – traduisant un penchant à l'objectivation.

Il est nécessaire de se pencher plus précisément sur le rôle du dirigeant ou du manager pour constater qu'il y a un décalage entre la représentation acceptée (concernant la logique dominante qui guiderait les décisions et les actions) et la réalité de la pratique des managers – entre la légende et la réalité [H. Mintzberg, 1989/1998, p.21-45]. Pour cela, H. Mintzberg part de quatre idées reçues – partagées par les managers eux-mêmes – sur la profession de manager, et leur oppose les observations réalisées de la pratique des managers.

Première idée reçue, « le manager est un planificateur systématique ». En réalité, les managers sont « soumis à des rythmes implacables, toutes leurs activités sont caractérisées par la « brièveté » » et elles sont « presque exclusivement orientées vers l'action et très peu vers la réflexion ». Les managers semblent sauter d'un sujet à l'autre en n'ayant comme motivation que de répondre aux sollicitations du moment²⁵³. Aucune étude n'a pu mettre en évidence une quelconque méthode systématique dans la façon dont les managers planifient leur emploi du temps. Par contre, ils semblent continuellement attentifs à leurs obligations du moment en n'hésitant pas à interrompre une activité en cours. Les activités des managers ont un caractère discontinu. Ceux-ci doivent être capables de changer rapidement de cadre et leur prise de décision repose largement sur l'intuition combinée à l'expérience.

Deuxième idée reçue : « le vrai manager n'a pas de tâches répétitives à accomplir ». Il planifie et prépare si bien à l'avance les tâches à réaliser et leur délégation qu'il peut par la suite rester confortablement assis, sauf survenue d'événements

²⁵³ Par exemple :

« La moitié des activités des cinq managers dirigeants que j'ai observés durant mon étude durait moins de 9 minutes et il n'y en avait que 10 pour cent qui excédaient 1 heure. Une étude faite sur cinquante-six contremaîtres américains montrait qu'ils exerçaient, environ, 583 activités différentes, par période de huit heures, soit une activité différente toutes les 48 secondes. » [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 26].

imprévisibles. En réalité, « le travail de gestionnaire recouvre un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation aux rites de l'organisation, à des cérémonies, à des négociations et à l'information informelle qui rattache ainsi l'organisation à son environnement ». Mais ces activités routinières sont loin d'être négligeables, elles font partie intrinsèquement de la profession de manager. Les routines auxquelles participe le manager ont pour fonction d'affirmer sa place au sein de l'organisation et de conforter à la fois la communauté de travail et la hiérarchie – formelle et aussi en partie informelle.

Troisième idée reçue : « le manager supérieur a besoin d'informations agrégées, ce que seul un système formalisé d'information de gestion peut lui fournir », rassemblant et agrégeant l'information depuis la base de la pyramide hiérarchique jusqu'au sommet. En réalité, « les managers favorisent totalement les moyens de communication verbaux, c'est à dire le téléphone et les réunions » formelles et informelles, par rapport aux documents écrits (dont le courrier) et aux tournées d'inspection²⁵⁴. Le courrier est souvent expédié à la va-vite « pour se débarrasser », les rapports souvent mis de côté et les périodiques reçus feuilletés en quelques secondes. Par contre, les échanges verbaux véhiculent une mine d'informations parcellaires portant sur des potins, des rumeurs, des opinions diverses et autres spéculations qui, une fois rassemblés et confrontés dans le cerveau du manager, constituent une banque de données stratégique inégalable. La communication verbale fournit des informations en temps réel à la fois sur l'état d'esprit des acteurs et sur une foule d'éléments aussi bien objectifs que subjectifs. Les rapports sont fournis *a posteriori* et permettent alors de vérifier d'un coup d'œil les informations glanées grâce à la communication verbale. Autrement dit, si un rapport est important, le manager a connaissance des éléments principaux avant même sa rédaction finale.

En particulier, la prépondérance accordée à la communication verbale sur les rapports écrits est l'un des facteurs qui expliquent la réticence des managers à déléguer leurs tâches :

²⁵⁴ Par exemple :

« Dans deux études britanniques, les managers passent en moyenne 66 et 80 pour cent de leur temps dans des communications verbales. Dans mon étude relative aux cinq managers dirigeants américains, ce même chiffre se situe au niveau de 78 pour cent. » [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 29].

« Lorsque l'on prend conscience que la plupart des informations importantes, dont peuvent disposer les managers, viennent sous une forme verbale et qu'elles se stockent dans leur tête, on peut beaucoup mieux apprécier cette réticence. Ce n'est pas juste comme s'ils pouvaient tendre un dossier à quelqu'un, ils doivent prendre le temps de vider leur mémoire, pour transmettre à l'autre tout ce qu'ils savent sur le sujet. Mais cela pourrait prendre bien du temps, de sorte que les managers trouvent plus simple de remplir eux-mêmes la tâche qu'ils auraient pu déléguer. C'est ainsi que le manager est condamné par son propre système d'information au « dilemme de la délégation » : en faire trop tout seul, ou déléguer à un subordonné insuffisamment mis au courant. » [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 31].

Il n'est pas certain que la délégation croissante et la décentralisation du pouvoir aient réellement changé ce phénomène.

Quatrième idée reçue : « le management est, ou du moins est rapidement devenu, une science et une profession ». En réalité, le management ne repose pas sur des procédures bien déterminées, sur des programmes, mais davantage sur les jugements personnels et l'intuition. Ceci dit, il faut souligner que le niveau d'étude des managers pris dans leur ensemble s'est globalement accru – avec la démocratisation croissante des études supérieures et la multiplication des écoles de commerce ou de leur équivalent – sans pouvoir dire avec exactitude dans quelle mesure la formation – initiale ou continue – influe sur le processus de décision et sur son résultat. H. Mintzberg semble affirmer que ni la rationalité substantielle, ni la rationalité procédurale, ne sont mises en œuvre par les managers : les jugements personnels et l'intuition relèvent davantage d'un système de valeur personnel et d'une expérience accumulée implicite. Cela vient aussi du fait que le pouvoir est largement personnalisé, incarné par le manager dirigeant qui n'a pas toujours à justifier ses décisions du fait de sa position hiérarchique et de la faiblesse des contre-pouvoirs salariés, syndicaux ou même actionnariaux²⁵⁵ – en raison de l'asymétrie d'information.

Mais il n'est pas possible de s'en tenir à ce constat, puisque l'activité du gestionnaire

²⁵⁵ Seuls les pouvoirs actionnariaux se renforcent du fait de l'importance prise par la logique financière avec le recours croissant aux marchés de capitaux pour le financement des firmes.

peut être rendue plus efficace – c'est le rôle des scientifiques de la gestion et du management que de proposer une telle amélioration. Pour cela, H. Mintzberg [1989/1998, p. 32-45] distingue différents rôles du manager – considéré comme le « centre nerveux » de l'organisation – dont il déduit plusieurs enseignements. Le manager a la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière. De cette responsabilité découlent une *autorité formelle* donnant un statut, et différentes formes de relations interpersonnelles permettant l'accès à l'information. L'information est le matériau à partir duquel le manager prend des décisions et élabore des stratégies.

Les rôles du manager se répartissent, selon qu'ils concernent les relations, l'information ou la décision, en *rôles interpersonnels*, en *rôles liés à l'information* et en *rôles décisionnels*. Les *rôles interpersonnels* sont le rôle de *symbole* impliquant des obligations de nature cérémoniale²⁵⁶, le rôle de *leader* – avec le recrutement, la direction et la motivation des salariés pour un travail efficace au sein de l'organisation –, et le rôle d'*agent de liaison* à l'extérieur de la traditionnelle chaîne de relations verticales (les managers passent davantage de temps avec leurs pairs ou avec des personnes extérieures à leur organisation qu'avec leurs subordonnés ou avec leurs supérieurs). Les *rôles liés à l'information* sont le rôle d'*observateur actif* collectant des informations formelles, mais surtout verbales et informelles, le rôle de *diffuseur* des informations recueillies, et le rôle de *porte-parole* pour communiquer des informations propres à l'organisation à l'extérieur de celle-ci. Les *rôles décisionnels* sont le rôle d'*entrepreneur* ayant pour but d'améliorer l'organisation et d'innover, le rôle de *régulateur* capable de faire face à des perturbations imprévues (menace de grève, faillite d'un gros client, etc.), le rôle de *répartiteur des ressources*, (avec, en premier, la répartition du temps du manager), et enfin, le rôle de *négociateur* – car le manager est le seul à disposer des informations utiles et de l'autorité nécessaire pour engager les ressources de l'organisation en « temps réel ».

Les enseignements qu'H. Mintzberg [1989/1994, p. 43-45] déduit de ces rôles du manager sont destinés à améliorer l'efficacité de la gestion. En premier lieu, « le

²⁵⁶ H. Mintzberg indique que les managers de son étude consacraient 12 pour cent de leur temps en cérémonies de toutes sortes (remise de médailles, accueil de personnalités ou de clients importants, etc.) [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 33].

manager doit répondre au défi de trouver des moyens systématiques de partage de ses informations privilégiées ». Ainsi, il peut dégager du temps et se montrer moins superficiel dans ses décisions en déléguant davantage. En deuxième lieu, « le manager est mis au défi d’agir sous la pression de la superficialité en accordant sérieusement son attention aux sujets qui l’exigent et en se reportant aux éléments tangibles d’information afin d’en avoir une vision plus large grâce à l’utilisation des données analytiques ». Si le manager dispose d’informations, d’autorité et agit de manière intuitive, il gagne à travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires de son organisation, qui disposent de temps et de techniques appropriées à appréhender des situations complexes. En troisième lieu, « le cadre est mis au défi d’avoir un meilleur contrôle sur son temps, pour transformer ses obligations en avantages et, *a contrario*, transformer les objectifs qu’il désire atteindre en obligations ». Le manager doit avoir la capacité de transformer les obligations imposées en atouts (une visite à un client important est l’occasion d’obtenir des informations commerciales) et de libérer de son temps pour des choses qu’il pense importantes (réfléchir à une stratégie, prendre l’initiative d’un projet, etc.).

Pour conclure sur des enseignements d’H. Mintzberg, disons qu’ils vont de le sens d’une reconquête d’une forme d’autonomie par le manager, à travers le partage des informations, la délégation et la maîtrise de son temps. Au lieu d’être ballotté par les événements et les sollicitations diverses, c’est à dire de s’inscrire entièrement dans la réaction face à l’urgence de la situation, le manager doit se réserver et maintenir une plage horaire disponible pour conserver une distance et une capacité stratégique à influencer sur le cours des événements.

Au final, le pouvoir a une double connotation. D’un côté, une connotation positive, car le pouvoir fonctionne à la manière d’un aimant, en attirant l’attention sur le supérieur et en induisant des comportements de soumission chez le subordonné. Et de l’autre, une connotation négative, puisque le pouvoir est censé servir des intérêts personnels distincts de ceux de la firme en ce qu’il comporte généralement une part de personnalisation. Le pouvoir a par conséquent une dimension d’arbitraire, et constitue une forme d’influence, ou encore de manipulation, entraînant la perte du libre arbitre chez le subordonné.

Après avoir vu la représentation traditionnelle du pouvoir dans la firme, voyons comment le pouvoir est largement diffusé, et comment l'incertitude constitue une source de pouvoir.

3.2. L'incertitude comme source de pouvoir

Dans un contexte d'incertitude, le pouvoir ne peut plus être assumé entièrement par un décideur omniscient, il est plus diffus. Au niveau des relations microsociales, l'incertitude est déjà présente dans toute interaction : il s'agit d'une micro-incertitude découlant de la microphysique du pouvoir de M. Foucault et de la microsociologie d'E. Goffman. Sur le plan économique, les firmes s'aperçoivent que la planification stratégique rencontre des difficultés, et que la décentralisation même du pouvoir est un facteur d'efficacité : l'incertitude économique amplifie le phénomène précédent avec l'apparition de méso et macro-incertitudes économiques. Il est possible d'envisager d'abord le concept d'incertitude et ses implications chez M. Crozier, avant de voir comment, et jusqu'à quel point, s'effectue la décentralisation du pouvoir dans les firmes.

L'apport de M. Crozier est fondamental dans la reconsidération de l'organisation de la firme par la mise en évidence du système d'action au sein de la structure formelle et informelle. Il met de côté les interprétations en termes d'écart par rapport à une norme, de comportements déviants, pour insister sur la liberté des acteurs, leurs ressources et leurs contraintes. J.-M. Saussois [1999] résume avec justesse cet apport :

« Pour faire bref, on peut dire que l'apport de Crozier sera de modifier la représentation de la variable humaine : passer du facteur à l'acteur, un acteur qui pense, agit, anticipe. Le schéma fayolien, sur lequel reposait implicitement les architectures des entreprises et les discours des architectes, vient se compliquer sous le regard du sociologue. Le sociologue va faire de la tension entre les structures apparentes et les structures profondes un axe d'analyse qui déstabilise les propos normatifs sur la bonne structure, c'est à dire la structure pour des gens bien à leur place. A une représentation mécaniste de l'entreprise se substitue une représentation plus politique de l'entreprise, où les acteurs

(individuels ou collectifs) poursuivent des intérêts, cherchent à imposer leurs points de vue, à restreindre les marges de manœuvre des groupes qu'ils jugent concurrents, à modifier en leur faveur les contraintes. » [J.-M. Saussois, 1999, p. 106].

Les acteurs évoluant au sein et autour de la firme ne sont plus considérés comme des automates programmables à l'avance, ou bien manipulables en temps réel – selon une logique d'ordre et d'obéissance absolue. Si le pouvoir n'est plus « total », le comportement de ces acteurs devient partiellement imprévisible. La plus ou moins grande imprévisibilité des comportements est liée à l'incertitude²⁵⁷. En effet, plus une situation renferme de possibilités d'interprétation et d'action, plus la marge de manœuvre de l'acteur est grande. La source du pouvoir se situe donc dans l'incertitude²⁵⁸, comme l'ont établi M. Crozier et E. Friedberg :

« Or l'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques, comme nous le verrons, constituent la ressource fondamentale dans toute négociation. S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs : les rapports des acteurs, individuels ou collectifs, entre eux et au problème qui les concerne, s'inscrivent donc dans un champ inégalitaire, structuré par des relations de pouvoir et de dépendance. En effet, les acteurs sont inégaux devant les incertitudes pertinentes du problème. Ceux qui par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités (qui sont, bien entendu, toujours personnelles et sociales puisqu'on ne peut concevoir de champ non structuré) sont capables de les contrôler, utiliseront leur pouvoir pour s'imposer face aux autres. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 20].

Le contrôle de l'incertitude est stratégique et, plus la zone d'incertitude contrôlée est grande, plus grand est le pouvoir. Il est lié à la maîtrise des informations pertinentes. Mais, l'on peut se demander de quelle nature est l'incertitude et surtout d'où elle

²⁵⁷ L'incertitude est ici entendue au sens courant et non pas au sens particulier que ce terme a pris en science économique. L'incertitude au sens économique prend un sens plus abstrait ou plus général, alors que le sens retenu ici est plus microsociologique. Pourtant, il nous semble qu'il n'y a pas forcément de discontinuité entre l'un et l'autre. Notre fil conducteur est l'idée selon laquelle l'incertitude est largement engendrée par le processus d'interaction.

²⁵⁸ M. Crozier se serait inspiré de J. G. March et H. A. Simon [1971/1991] pour envisager l'absorption de l'incertitude (consciemment ou non) comme technique permettant d'acquiescer et d'exercer le pouvoir [J.-M. Saussois, 1999, p. 102-103].

provient. Les incertitudes ne résultent pas mécaniquement de situations de travail non programmées et inattendues, elles sont aussi des construits sociaux :

« Faute de règles d'organisation solidement structurées, les nouveaux professionnels définissent en effet leurs ressources par itération, en fonction de leur champ d'investigation du moment et des sources de pouvoir qu'ils peuvent en dégager. » [N. Alter, 1993, p. 83].

Dans cette optique, nous avons établi que l'incertitude est en partie liée à la communication et à l'interprétation qui dépend des connaissances de chacun ainsi que du cadrage de la situation (cf. chapitre III). Par ailleurs, on peut aussi s'interroger sur la manière dont le concept d'incertitude est utilisé, et surtout instrumentalisé, par les directions des firmes pour prôner la flexibilité et la faire accepter comme une nécessité.

L'enjeu est pour chaque acteur de s'imposer, de prendre une place particulière. Le pouvoir se gagne donc à travers le contrôle des zones d'incertitude, liées à l'incomplétude des contrats, du fait que les activités à réaliser ne sont pas entièrement spécifiées *ex ante*, ce qui crée une marge d'autonomie à la fois pour celui qui exerce le pouvoir hiérarchique et pour celui sur lequel ce pouvoir hiérarchique est exercé. Pour chaque individu ou chaque groupe, il n'y a pas d'autonomie sans pouvoir, puisque le pouvoir est aussi celui de faire valoir ses choix, d'agir à sa guise. Il n'y a pas non plus de pouvoir sans autonomie, car le pouvoir crée des structures qui sont autant de leviers d'action à travers lesquels l'autonomie des acteurs peut se déployer. Celui qui n'a pas de pouvoir est entièrement contraint dans ses choix et ses actions. D'ailleurs, il est possible d'observer que moins les activités liées à un travail sont spécifiées *ex ante*, plus grand est le pouvoir lié à ce travail.

Au moment où les organisations concrètes se transforment (cf. chapitre III), l'utilisation des zones d'incertitude est aussi la clé du changement. De manière générale, le pouvoir s'inscrit dans la capacité d'un individu à « agir autrement », de pouvoir intervenir dans l'univers ou de s'abstenir d'une telle intervention pour influencer le cours d'un procès concret. L'action dépend de la capacité d'une

personne à « créer une différence » dans le cours des événements [A. Giddens, 1984/1987, p. 63].

Sur le plan concret, depuis un certain nombre d'années, la marge d'autonomie des travailleurs s'accroît d'autant plus qu'à la définition classique des tâches à effectuer se substitue une définition par les objectifs à atteindre, ou par les fonctions à remplir, ce qui permet une plus grande liberté dans la manière d'atteindre les objectifs. Ce qui signifie que la différence entre travail prescrit et travail réel, au lieu d'être simplement admise tacitement comme nécessité de régulation, est réintégrée dans le modèle d'efficience en même temps que le travail devient de plus en plus collectif et variable [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 12].

La planification stratégique et l'établissement de procédures rigides sont inadéquats dans un monde incertain. Il devient essentiel de capter les informations nouvelles et d'adopter une organisation plus flexible. C'est pourquoi il est nécessaire de revenir sur la critique de la planification stratégique avant d'examiner la décentralisation des pouvoirs caractéristique d'une organisation flexible.

H. Mintzberg [1994, p. 230-328] considère que les échecs rencontrés par la planification, loin d'être accidentels, sont le fruit d'erreurs fondamentales. Ces erreurs découlent des hypothèses sous-jacentes à la planification, en adéquation avec l'idée d'un dirigeant sur son piédestal. La première est « l'hypothèse de formalisation », traduisant le fait que le processus stratégique puisse être programmé par l'intermédiaire de systèmes. Il s'agit de recréer de manière analytique les processus de pensée de « l'entrepreneur de génie » en les formalisant par une série d'étapes soigneusement délimitées, à exécuter dans un ordre séquentiel²⁵⁹. La deuxième est « l'hypothèse concernant le détachement », se traduisant par l'idée qu'« il faut détacher la pensée de l'action, la stratégie des opérations, les penseurs de ceux qui agissent réellement, et par conséquent les « stratèges » des objets de leurs stratégies ». La troisième hypothèse, qui est un corollaire de la précédente, est l'« hypothèse de quantification : le processus stratégique est piloté par des

²⁵⁹ H. Mintzberg considère que la reproduction des processus intuitifs des managers est actuellement impossible vu l'état des connaissances, et qualifie les déclarations allant dans ce sens de *non-sens absolutus* [H. Mintzberg, 1994, p. 239].

« données dures », c'est-à-dire des données quantitatives agrégées à partir des « faits » détaillés concernant l'organisation et son environnement ». Le système d'information de gestion ou système d'information stratégique fournit ces données agrégées et :

« Correspondant à ce flux de données quantitatives qui remontent le long de la hiérarchie, on trouve l'hypothèse de l'existence d'un flux de stratégies explicites qui descendent, elles aussi en respectant un ordre bien défini. » [H. Mintzberg, 1994, p. 237].

Ainsi, les deux flux inverses sont la marque d'une symétrie et d'un ordre calculé de l'organisation. La quatrième est l'« hypothèse de prédétermination : parce que le contexte du processus stratégique est stable, ou à tout le moins prévisible, le processus lui-même, et ses conséquences – les stratégies – peuvent être prédéterminés ». Les décisions doivent être prises dans les sphères les plus élevées – et non pas au niveau local, opérationnel –, longtemps à l'avance et en induisant une trajectoire particulière pour l'organisation.

Ces quatre hypothèses sous-jacentes à la planification sont à l'origine d'erreurs fondamentales, car les planificateurs, tout en se référant à la programmation taylorienne, ont oublié le *message de Taylor*. Ils n'ont réalisé aucune étude empirique sur le fonctionnement du processus stratégique dans les organisations ; aucune méthode équivalente à celle de l'étude du chargement de charbon à la pelle menée par F. W. Taylor n'a été élaborée. Les planificateurs ont fait « ce que Taylor n'a jamais osé faire : sauter directement au niveau prescriptif ». Pourtant, la description est essentielle, et de plus elle est possible, et sans doute plus facile que le décryptage de l'intuition du manager :

« Alors que nous ne comprenons que peu de choses à propos de l'intuition, ou à propos de la création de la stratégie à l'intérieur d'un seul cerveau (deux processus sans doute reliés), nous avons certaines connaissances sur la façon dont le processus a tendance à se développer dans cette collectivité qu'est une organisation. » [H. Mintzberg, 1994, p. 239].

Etudier le processus d'élaboration collective des stratégies à l'intérieur d'une organisation serait donc un atout non négligeable pour améliorer son efficacité :

« Nous savons que la dynamique du contexte a défié de façon répétitive tous les efforts qui ont été faits pour forcer le processus à se mouler dans le cadre d'un calendrier d'activité ou d'une trajectoire prédéterminés. Les stratégies ont inévitablement quelques qualités émergentes et, même lorsqu'elles sont pour une large part délibérées, elles apparaissent moins comme étant formellement planifiées que comme informellement visionnaires. Et l'apprentissage, sous la forme d'ajustements, de démarrages, aussi bien que de découvertes relevant du hasard et de la reconnaissance de formes inattendues, joue inévitablement un rôle clé, sinon *le* rôle clé dans le développement de toutes les stratégies qui sont innovantes. » [H. Mintzberg, 1994, p. 240].

Ainsi, l'abandon de la planification dirigée depuis le sommet, en raison des échecs liés à l'impossibilité de prévoir et de maîtriser les évolutions, amène à la redécouverte du processus complexe de décision et d'élaboration de la stratégie²⁶⁰ reposant sur un pouvoir relativement diffus au sein de la firme. Mais, dans le même temps, se produit la prise de conscience de la nécessité de la délégation et de la diffusion croissante de ce même pouvoir pour une efficacité accrue de la firme.

Face à un accroissement de l'incertitude, la réaction traditionnelle est de centraliser davantage le pouvoir, alors que la réaction contraire est plus payante [P. Senge, 1990/1991, p. 232]. Face à l'échec de la planification lié à l'incertitude, la décentralisation des pouvoirs et de la décision constitue une stratégie efficace pour au moins deux raisons. Premièrement, s'il s'agit désormais de satisfaire et de retenir un client aux goûts volatils, la connaissance du client, de ses motivations et de ses attentes devient une capacité essentielle de la firme [G. Stalk, P. Evans et L. E. Shulman, 1992]. Deuxièmement, le pouvoir se rapproche le plus possible du problème à résoudre, il s'agit désormais d'un pouvoir du terrain, d'un pouvoir local. Celui-ci favorise la rapidité de réaction et la précision de la réponse alors que le cheminement ascendant de l'information le long de la ligne hiérarchique puis descendant de la décision dans l'organisation pyramidale était source de lenteur et porteur d'un décalage potentiel avec la situation vécue.

Dans ce sens, T. W. Malone [1997] avance l'idée que les organisations radicalement décentralisées – comme l'internet et les communautés scientifiques – constituent de

²⁶⁰ Le processus d'élaboration collective de la stratégie, à travers le but commun et la vision partagée sera examiné dans le chapitre suivant. L'apprentissage comme créateur de nouveauté sera traité dans le chapitre VI.

nouveaux modèles pour organiser le travail au XXI^{ème} siècle, à l'opposé des organisations militaires traditionnelles centralisées à l'extrême. Dans le même temps, il indique que dans les discours de la plupart des gens, une organisation décentralisée signifie simplement une délégation de pouvoir relativement timide à l'intérieur d'une structure hiérarchique conventionnelle, alors qu'il prône des changements plus radicaux²⁶¹. Il part de la distinction entre trois types basiques de structures de prise de décision, qui se sont succédés dans le temps en raison d'améliorations technologiques réduisant les coûts de coordination et de communication. Durant la première période, lorsque les coûts de communication étaient élevés, les preneurs de décision – appelés les *cowboys* – étaient indépendants et décentralisés. Il s'agit du marché classique de petits producteurs indépendants. Durant la deuxième période, caractéristique du XX^e siècle, avec la chute des coûts de communication, il devient plus rentable de centraliser l'information. Les preneurs de décision – appelés les *commanders* – ayant une perspective plus large, sont plus efficaces que les preneurs de décision locaux et isolés. Durant la troisième période, alors que les coûts de communication continuent à chuter, il arrive un moment où les preneurs de décision qui combinent les meilleures informations en provenance de partout dans le monde – grâce aux réseaux et bases de données informatiques – avec leur propre savoir local, deviennent les meilleurs. Ces *cyber-cowboys* sont des preneurs de décision à la fois décentralisés et connectés, bien différents des premiers. T. W. Malone [1997] donne l'exemple des petits commerçants indépendants remplacés par des chaînes de magasins de détail, et l'arrivée plus récente du commerce en ligne. Avec les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication, les firmes gagneraient à pousser la décentralisation jusqu'au point où le pouvoir proviendrait d'un niveau moins élevé, en renversant la notion de délégation.

Ces éléments concernant l'incertitude et la manière dont elle est utilisée pour agir nous amènent à examiner la manière dont l'individu au travail est perçu, puisque les termes d'incertitude et d'incomplétude du contrat de travail se combinent bien, à

²⁶¹ Il reflète bien le décalage existant et persistant entre un discours – à l'intention des managers si ce n'est initié par certains managers eux-mêmes – qui va dans le sens d'une décentralisation du pouvoir, et des pratiques de pouvoir davantage centralisées. Quoique les évolutions actuelles modifient les relations de pouvoir au sein de la firme, au vu de la présence d'un organigramme et de fonctions hiérarchisées, il est difficile de considérer la firme comme un espace de partage du pouvoir autrement que relatif à des positions traduisant des valeurs personnelles révélées dans les épreuves rencontrées.

première vue, avec la vision d'un individu opportuniste. Toute asymétrie serait alors mise à profit. Mais cette cohérence apparente est à revoir avec attention.

Finalement, l'incertitude étant au cœur des interactions et à l'origine de l'incomplétude des contrats, le travail effectué, les activités réalisées, dépendent de la volonté des acteurs, de leurs capacités, des contraintes qui s'exercent, etc. Il s'agit dès lors de voir comment ces individus acteurs sont perçus.

3.3. La vision de l'individu au travail

La vision traditionnelle du pouvoir dans la firme, qui imprègne encore les représentations, est celle d'un pouvoir hiérarchique où les décisions importantes sont prises par les dirigeants, puis mises en application aux échelons concernés de la firme. Les modifications passées et présentes de l'organisation du travail iraient pourtant dans le sens d'un assouplissement du pouvoir hiérarchique (qui reste à vérifier) et d'une décentralisation des décisions (qui reste également à vérifier). Du fait de l'incertitude, la mise en application d'un plan préétabli, au lieu d'aller de soi, est alors source de difficultés, voire de désillusions, pour les dirigeants : le plan d'application élaboré *ex ante* n'est pas suffisamment spécifié, et il ne peut d'ailleurs pas l'être totalement en raison des contingences. C'est à dire que le plan est frappé d'incomplétude liée à la survenue d'événements imprévus et imprévisibles. De plus, sa mise en œuvre conduit à élaborer des savoir-faire, nécessitant donc un processus d'apprentissage qu'il n'est pas entièrement possible de planifier à l'avance.

La vision de l'individu et de son implication au travail est ambivalente, il s'agit tantôt d'une vision positive, tantôt d'une vision négative, avec une séparation plus ou moins nette effectuée le long de la ligne hiérarchique à partir du degré d'implication réel ou supposé : l'idée étant que plus on descendrait le long de la ligne hiérarchique, plus le degré supposé d'implication diminuerait, faiblirait, avec des paliers ou des coupures en fonction de la catégorie de personnel (par exemple entre cadres et non-cadres en France). De manière plus générale, en raison de sa recherche du plus grand

plaisir pour la peine la plus petite possible, l'*homo oeconomicus* est souvent vu comme paresseux²⁶², ou, pour employer un terme économique d'un usage plus actuel mais dont le sens est différent, comme opportuniste²⁶³. Les salariés sont souvent mis en cause par les dirigeants dans l'échec d'un projet, comme si les salariés utilisaient le pouvoir lié au contrôle de leur zone d'incertitude pour contrecarrer les plans de la direction.

Il est possible de trouver l'origine de cette vision dans l'organisation taylorienne du travail : les ouvriers de métier y sont dépossédés de leur savoir, et par conséquent de leur pouvoir, et remplacés par des ouvriers spécialisés [B. Coriat, 1979/1994]. Les ouvriers spécialisés résistent à l'intensification du travail tant qu'ils ont la connaissance et la maîtrise des modes de fabrication, et par conséquent des temps de production. L'introduction du chronomètre, et incidemment des normes de production, va inverser l'ordre du savoir et du pouvoir dans l'atelier. Les patrons, exclus jusqu'alors de la maîtrise des savoirs techniques, vont se les approprier en s'appuyant sur les ingénieurs :

« Briser l'ouvrier de métier, « libérer » le procès de travail du pouvoir qu'il y exerce pour instaurer la loi et la norme patronale, telle sera la contribution historique du taylorisme. » [B. Coriat, 1979/1994, p. 46].

Dans cette perspective, l'étendue de la zone d'incertitude reflète la part de pouvoir et de liberté qui donne la maîtrise des activités et du temps. Ce n'est donc pas étonnant que les salariés soient perçus de manière négative lorsqu'ils recherchent cette *flânerie systématique* que leur a dérobée le *Scientific Management* ou l'évasion systématique dans les loisirs.

L'observation de C. Argyris en 1964 était déjà à ce titre significative :

« [...] les employés élaborent des activités adaptatrices afin de s'adapter à leur milieu de travail et de pouvoir ainsi accomplir de façon raisonnable ce que l'on attend d'eux. En élaborant ces activités, ils

²⁶² La paresse est à la limite un comportement économique, puisque le paresseux cherche à obtenir le plus grand plaisir pour la peine la plus petite possible, sauf que la minimisation de l'effort pénible prend le pas sur la recherche du plaisir au point que le plaisir réside en fin de compte dans l'inactivité.

²⁶³ Sur la distinction entre égoïsme et opportunisme, voir la section 3 du chapitre I intitulée « De la

ont réellement créé un milieu dont les valeurs sont différentes et souvent opposées à celles qui existent implicitement dans le projet initial de l'organisation. Par exemple, l'organisation valorise le bon ordre, l'engagement personnel, le fait de travailler durement, le désir de s'élever et la loyauté sans faille. Les employés valorisent l'absentéisme, l'instabilité, l'apathie, l'établissement de normes informelles, le ralentissement de l'allure, la loyauté conditionnelle, etc. » [C. Argyris, 1964/1970, p. 89].

On retrouve ici la vision d'un salarié non impliqué, mais avec la différence que ce manque d'implication n'est plus interprété comme résultant de sa nature, mais de sa nécessaire adaptation à son environnement de travail qui crée une contre-culture particulière. Cette vision se rapproche de celle de F. W. Taylor qui considérait la *flânerie systématique* comme résultant de mauvaises traditions de métier – l'ouvrier organise son travail de manière purement empirique et perd du temps à cause de cette mauvaise organisation – et de la conviction qu'un travail supplémentaire ne lui rapporterait rien – l'ouvrier craint d'être entraîné dans un chantage à la production, en voyant le taux de salaire à la pièce produite diminuer chaque fois que son rythme de travail augmente [P. Bernoux, 1985, p. 56-57]. C'est pour cela que F. W. Taylor va mettre en place et théoriser une Organisation Scientifique du Travail dans laquelle l'ouvrier²⁶⁴ est isolé de son groupe à l'influence néfaste – le groupe des ouvriers professionnels fait bloc pour défendre ses traditions, ses routines et son autonomie – en stimulant l'appât du gain par un système de prime au rendement [P. Bernoux, 1985, p. 64-65].

De façon sans doute moins polémique, la *flânerie systématique* est sûrement aussi *causerie*, communication inutile, ou plutôt rendue telle par l'énorme travail de planification et de contrôle effectué en amont et en aval.

rationalité substantielle à la rationalité limitée ».

²⁶⁴ Nous ne résistons pas à l'idée de citer un passage de F. W. Taylor [1911/1967, p. 124-125 ; cité par P. Bernoux, 1985, p. 62] à propos de l'ouvrier manutentionnaire de gueuses de fonte :

« Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. En conséquence, l'homme qui est le plus qualifié pour manutentionner des gueuses de fonte est incapable de comprendre la science réelle du mode d'exécution de ce genre de travail. Il est si peu intelligent que, par exemple, il ne comprend pas le mot « pourcentage » et, en conséquence, il doit être entraîné par un homme plus intelligent que lui-même pour qu'il acquière l'habitude de travailler en concordance avec les lois de cette science avant de pouvoir accomplir son travail avec succès. »

Il est vrai que depuis 1964, la vision consensuelle de la firme et le chômage de masse ont transformé, et l'attitude des employés vis à vis du travail, et la perception des employés dans les firmes. De plus, les valeurs ont évolué dans l'intervalle. Une telle vision consensuelle de la firme ne s'est pas installée sans raisons :

« [...] la crise économique se manifestant en France à travers la montée du chômage a remis au premier plan la firme comme acteur capable de sauvegarder l'emploi et, à travers lui une valeur essentielle de socialisation de notre société. Ce qui rend à la firme un rôle beaucoup plus qu'économique, pas seulement de pourvoyeur d'emploi mais de stabilisateur social. » [P. Bernoux, 1995, p. 11].

Ceci se combine, sur le plan des idées, à la crise des idées marxistes, à l'effondrement du système communiste sur le plan sociétal, et aux politiques des firmes de motivation et de mobilisation des travailleurs liées à une transformation de l'organisation du travail entraînant une implication croissante des travailleurs. Mais cette implication croissante est-elle inhérente à l'individu ? Est-elle « naturelle » ? Le travail est-il une valeur intangible de nos sociétés modernes ? Ou cette implication est-elle entretenue par des mécanismes incitatifs mis en place au sein de l'organisation par la hiérarchie (jusqu'aux actionnaires) ? Cette implication est-elle garantie par ailleurs par un contrôle des résultats obtenus, ce couplage incitation – contrôle (et sanction positive ou négative) étant censé encadrer le comportement d'individus opportunistes ?

C'est l'occasion d'évoquer l'origine du comportement opportuniste pour mieux en comprendre les implications. Ce comportement trouve sa source dans la métaphore du bilan hédoniste des plaisirs et des peines [R. E. Lane, 1994, p. 21-29] : l'agrément se situerait dans la consommation, alors que le travail serait pénible²⁶⁵. Transposée à

²⁶⁵ Le sentiment de pénibilité peut même provenir ou s'accroître du fait même de la rémunération : les psychologues appellent cela les *coûts cachés de la rémunération*. Ils traduisent l'idée que le paiement diminue la satisfaction et l'intérêt au travail, car :

« Plusieurs mécanismes psychologiques entrent ici en ligne de compte, mais le plus important est celui que met en lumière la théorie de la perception de soi, qui explique le phénomène par la séquence de pensées suivantes, qui naissent dans la tête de quelqu'un qu'on paie pour faire quelque chose qu'il aime faire : « Si on me paie pour faire ce travail, c'est que ce n'est pas un travail agréable. Si j'accepte le paiement, je travaillerai pour le justifier. Si je travaille pour celui qui me paie, je ne travaille plus pour moi-même mais pour le salaire. En conséquence de quoi, je ferai tout ce qui est nécessaire pour qu'on me paie mieux, mais rien de ce qui dans le travail est sans rapport immédiat avec le paiement

l'échange, cette métaphore signifie qu'abandonner quelque chose à quelqu'un est douloureux, alors qu'obtenir quelque chose d'autre en échange représente le plaisir correspondant [R. E. Lane, 1994, p. 28]. D'où le comportement opportuniste consistant à abandonner le minimum possible pour obtenir le maximum souhaité.

Une approche davantage historique et sociologique irait a priori dans le même sens. K. Marx, à la suite d'A. Smith, souligne bien que le travail, dans ses formes historiques que sont l'esclavage, le servage et le salariat, apparaît toujours comme un travail rebutant et imposé de l'extérieur, en face duquel le non-travail apparaît comme la « liberté » et le « bonheur »²⁶⁶ [F. Vatin, 2001, p. 149]. L'origine latine du mot travail est alors mise en avant :

« Il est devenu banal de rappeler que le mot « travail » vient du latin *tripalium* qui désigne un instrument de torture. Ce n'est pourtant qu'à moitié vrai, car le *tripalium* n'est d'abord qu'un banal « trépied » (instrument à trois pieux), qui peut sans doute servir de « support » (au propre et au figuré) à la torture, mais aussi et d'abord à contenir les gros animaux pendant qu'on les soigne et qu'on les ferre. Ainsi, le « travail » a d'abord désigné, dans un sens technique qui s'est maintenu jusqu'à nos jours, cet innocent instrument de l'éleveur et du maréchal-ferrant. C'est par le verbe (*tripaliere* : faire souffrir au *tripalium*) et non par le substantif qu'est apparu le sens moderne de peine. « Travailler » le supplicie veut sans doute dire le faire souffrir, mais aussi, selon une logique dont l'époque moderne a perdu le sens, faire parler son corps : « Le vrai supplice a pour fonction de faire éclater la vérité ; et en cela il poursuit, jusque sous les yeux du public, le travail de la question. »²⁶⁷ [F. Vatin, 2001, p. 145].

F. Vatin considère que le travail est d'abord le moyen d'une production, par une

» » [Lane R. E., 1994, p. 21-22].

²⁶⁶ Il faut néanmoins noter que pour K. Marx, le travail appartient à l'essence de l'homme, mais qu'il s'agit du travail « libre ».

²⁶⁷ La phrase citée est de M. Foucault [1975, p. 54-55]. Le supplice judiciaire est un rituel politique visant à reconstituer la souveraineté atteinte, à restaurer et à réaffirmer le pouvoir royal, car, outre sa victime immédiate, le crime attaque le souverain. En même temps, le supplice est une épreuve, « un défi physique qui doit décider de la vérité » : les souffrances sont méritées en cas de culpabilité, mais la résistance à la torture est au contraire une marque de disculpation en cas d'innocence [M. Foucault, 1975, p. 41-83]. La torture est à la fois un moyen – d'obtenir la preuve de la culpabilité – et une punition. L'exécution est le châtement ultime :

« Comme rituel de la loi armée, où le prince se montre à la fois, et de façon indissociable, sous le double aspect de chef de justice et de chef de guerre, l'exécution publique a deux faces : l'une de victoire, l'autre de lutte. D'un côté, elle clôt solennellement entre le criminel et le souverain une guerre, dont l'issue était jouée d'avance ; elle doit manifester le pouvoir démesuré du souverain sur ceux qu'il a réduits à l'impuissance. » [M. Foucault, 1975, p. 61-62].

De l'autre, la lutte est visible à travers l'action immédiate et directe du bourreau qui est physiquement l'adversaire du crime, aux prises avec le corps du supplicie.

activité technicienne²⁶⁸, par laquelle l'homme n'a cessé de se transformer en transformant le monde [2001, p. 151]. R. E. Lane va dans le même sens en défendant l'idée que les gens trouvent davantage de satisfaction dans les activités de travail que la satisfaction retirée du revenu – qui contribue au sentiment subjectif de bien-être – est peu liée au niveau de revenu, et que la confiance et l'estime de soi naissent dans la sphère de la production plutôt que dans la sphère de la consommation²⁶⁹ [R. E. Lane, 1994, p. 17-23].

Ces considérations rejoignent la position de T. Todorov, pour lequel l'individu recherche une forme de reconnaissance à travers son travail – son absence créant un sentiment d'angoisse. Ainsi, il n'est pas sûr que les loisirs et le désœuvrement apportent l'épanouissement, ce qui conforterait une vision hédoniste de l'homme comme animal consommateur de plaisirs :

« Dans le travail, l'individu obtient non seulement un salaire lui permettant de subsister, mais aussi un sentiment d'utilité, de mérite, auquel viennent s'ajouter les plaisirs de la convivialité ; il cherche à exister plus encore qu'à vivre. Il n'est pas certain qu'il retrouve tout cela dans le loisir : personne n'y a besoin de lui, les rapports humains qui s'y nouent sont dépourvus de toute nécessité. » [T. Todorov, 2002, p. 27].

La vision d'un individu égoïste ou opportuniste n'est donc pas partagée par tous. Dans le même sens, M. Crozier et E. Friedberg [1977/1981] s'élèvent ainsi contre l'image d'individus « mauvais » :

« L'homme n'exploite pas les sources d'incertitudes à sa disposition parce qu'il serait « mauvais », ou parce qu'il serait corrompu par une société ou un système pervers. Ses relations aux autres sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure même où il existe, c'est-à-dire demeure un acteur relativement autonome, au lieu d'être un simple moyen. Et il ne peut le rester qu'en utilisant son autonomie, c'est-à-dire sa capacité à marchander sa « bonne volonté », son comportement face aux autres. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 27].

Ainsi, l'implication est fonction d'un marchandage découlant des relations de pouvoir dans lesquelles les acteurs recherchent une part d'autonomie. Le pouvoir

²⁶⁸ Cette activité constitue une troisième modalité du travail à côté de l'opposition entre travail aliéné (celui de la peine) et travail créatif (celui de l'œuvre) [F. Vatin, 2001, p. 151-152].

instaure des relations inégalitaires. Les relations de pouvoir sont visibles autant à l'intérieur des firmes, à travers la hiérarchie reposant sur des liens de subordination, qu'à l'extérieur des firmes notamment à travers la sous-traitance, même transformée en codéveloppement.

La période récente a vu la notion de compétence – censée valoriser les savoir-faire et l'expérience – se substituer à celle de qualification, insistant plus sur des savoirs théoriques, en prenant notamment en compte la formation initiale. Cette substitution marque à la fois l'échec du taylorisme²⁷⁰ par la reconnaissance de l'importance de l'implication et de la participation active des salariés, et la survivance du taylorisme en ce que la compétence reste inscrite dans les limites assez étroites de la division du travail attribuant à chacun une place et une position hiérarchique déterminée [E. Dugué, 1994]. La grande majorité des salariés sont maintenus dans une situation d'exécutants ne leur permettant pas d'accéder aux décisions importantes : leur initiative est sous contrôle.

Il est possible de prolonger et d'élargir cette réflexion sur la contrainte et l'autonomie des salariés situés au bas de la hiérarchie de la firme. D'une part à travers un questionnement sur le devenir du travail d'exécution dont J. Rifkin [1995/1997] prédit la disparition. Mais l'observation du travail ouvrier – et de manière plus générale de celui d'employé – apporte un éclairage particulier à cette spéculation. Plus précisément, sans vouloir examiner l'ensemble de la question qui nécessiterait un long développement, la comparaison des conditions de travail des ouvrières par rapport à celles des ouvriers en France est à ce sujet parlante [M. Gollac et S. Volkoff, 2002]. Les femmes représentent environ 20 % des ouvriers, mais 43 % des ouvriers travaillant à la chaîne²⁷¹ en 1998²⁷². Les conditions de travail des ouvrières sont marquées par la contrainte hiérarchique (sous la forme de contrôles fréquents),

²⁶⁹ Ceci à partir de plusieurs études américaines réalisées entre 1972 et 1982.

²⁷⁰ Cet échec est à relativiser, car F. W. Taylor lui-même insistait sur l'importance de la coopération des ouvriers au travail – obtenue par des salaires plus élevés – et sur le dialogue ouvriers-direction, mais sans finalement donner les moyens nécessaires aux ouvriers, puisque refusant la négociation collective [P. Bernoux, 1985, p. 66-68].

²⁷¹ Les ouvrières sont moins souvent qualifiées que les ouvriers masculins : alors que les trois quart des ouvriers hommes sont qualifiés, ce n'est le cas que de 40 % des femmes ouvrières. Pourtant, même à niveau de qualification égal, de nombreuses différences persistent dans les conditions de travail.

²⁷² La proportion d'ouvriers travaillant à la chaîne est stable depuis 20 ans.

la répétitivité, la faiblesse des initiatives et la pauvreté des communications, voire l'isolement²⁷³. Les ouvrières sont davantage soumises à une « contrainte industrielle » – normes quantitatives et qualitatives de production – alors que les ouvriers répondent davantage à une « contrainte marchande » exprimée par le client. Dans ce contexte, le développement de l'autonomie est en pratique bridé par la progression des contraintes et des contrôles :

« Le « one best way » taylorien n'est plus prescrit, mais s'impose de lui-même comme mode opératoire compatible avec des exigences de cadences ou de délais maximales. » [M. Gollac et S. Volkoff, 2002].

Ce qui se traduit par une attitude de retrait plus généralisée chez les ouvrières que chez les ouvriers, surtout chez les ouvrières non qualifiées.

Ces précisions sur les conditions de travail des ouvrières, qui sont dans une certaine mesure généralisables au travail des employées, laissent en apparence sans réponse la question de la persistance ou de la disparition du travail répétitif automatisable de par la transformation des modes de production et celle de l'implication au travail. Même si l'on souscrit à cette disparition, la question reste entière pour les autres niveaux hiérarchiques et la question du délai pour atteindre ce nouvel état de travail automatisé nous interpelle tout de même sur la situation paradoxale des ouvrières au regard de l'ère de la communication et de la valorisation du capital humain des firmes actuelles.

Sans prétendre répondre à ces questions qui nécessiteraient des développements importants, arrêtons-nous tout de même sur un métier hautement qualifié dont l'évolution semble aller furieusement à l'encontre des discours sur l'autonomie et rejoint les résultats des études générales montrant un renforcement du contrôle des activités qualifiées : il s'agit du métier de pilote de ligne [M. Jouanneaux, 1999, 2003]. S'il reste largement artisanal – il était acquis par compagnonnage et développé par l'expérience – du fait de la complexité des situations, il fait l'objet

²⁷³ Il faut le souligner, même à capital humain égal (pour un ouvrier et une ouvrière). En ce qui concerne l'isolement, 10 % des ouvrières signalent avoir l'interdiction de parler contre 2 % des ouvriers masculins d'après l'Enquête Conditions de travail 1998 de la DARES, alors même que depuis les lois Auroux de 1982, cette contrainte réglementaire est reconnue comme abusive [M.

d'une prescription croissante sous les effets conjugués de la pression taylorienne, de la sophistication des équipements, de la prolifération réglementaire et de l'exigence de sécurité. A tel point que le modèle implicite du pilote devient l'ordinateur alors même que sa responsabilité reste entière :

« Au cœur des situations, son jugement reste implicitement accepté comme transcendant toute consigne formelle préalable. En s'engageant à mener à bien la mission qui lui est confiée, le pilote met sa vie en gage pour garantir celle du passager. » [M. Jouanneaux, 2003, p. 41].

Le pilote est ainsi assimilé à un opérateur exécutant du fait de la procéduralisation croissante de l'activité tandis que sa compétence professionnelle pourtant cruciale reste du domaine de l'implicite. Il se trouve enfermé dans des procédures lourdes et rigides limitant fortement sa marge d'autonomie sans forcément que la fiabilité du transport s'accroisse parallèlement.

Conclusion

En définitive, il est possible d'affirmer que les relations de pouvoir participent au processus de structuration dont l'ordre établi est le résultat (mouvant et éphémère même s'il donne *a posteriori* une impression de solidité et de permanence), tout en traduisant des inégalités. Contrairement à certaines affirmations récentes, même s'il a pu se produire un assouplissement relatif des relations hiérarchiques, les relations de pouvoir au sein des firmes, et entre elles, ne sont pas en voie de disparition. Il est même certains signes, comme la saturation de nombreux marchés mondiaux, une raréfaction des produits réellement nouveaux, la chute du cours des actions et les faillites de certaines sociétés, et au final le ralentissement de la croissance mondiale, qui laissent à penser que la hiérarchie et les contraintes administratives seront davantage valorisée à l'avenir au détriment des initiatives individuelles [A. Wooldridge, 2002 ; L. Kellaway, 2002].

Les inégalités peuvent être source de conflit, portant de manière plus générale sur des oppositions et des différences de valeurs, d'objectifs, de moyens. L'ordre établi, les structures en place, ne reflètent qu'un état temporaire résultant des multiples interactions. C'est pourquoi nous allons voir de quelle manière s'agencent les interactions en générant des coalitions et des conflits.

Chapitre V : Coordination des actions, but commun et conflit

Pour élaborer une représentation cognitive de la firme, il est nécessaire de prendre en compte l'organisation de celle-ci comme processus et comme résultat de la coordination des actions individuelles, voire de l'action collective de ses membres. Partir des interactions et de la communication (du social) aide à comprendre que cette coordination ne résulte pas seulement de la conjonction des intérêts particuliers.

Signalons d'entrée un large consensus sur l'inaptitude du calcul d'optimisation du producteur de la « Théorie Standard » (TS) à rendre compte des processus à l'œuvre au sein de la firme : émergence de consensus, résolution de problèmes, hiérarchisation d'objectifs, décision d'action ou d'attente face à des dilemmes, création de ressources, tout ceci de manière essentiellement collective. Pourtant, le producteur de la TS sert encore de référence – même implicite –, parce qu'il s'est trouvé en adéquation avec un modèle de coordination des actions au sein de la firme, le modèle taylorien-fordien :

« Ainsi, la définition de la coordination entre les actions est pensée en dehors de toute pratique de réalisation d'un accord social. Elle prend forme, non seulement dans l'enchaînement des gammes, mais dans l'architecture des dispositifs techniques (dont le plus célèbre est la chaîne de montage automobile) et des séquences planifiées de la production. Les tayloriens ne se désintéressent nullement de cette planification. Chez Taylor lui-même, le « bureau de planification » a la double tâche de programmer les contenus d'activités et de coordonner le flux ; mais cette fonction reste pensée comme mise en ordre d'un monde d'opérations, et nullement comme organisation des interactions effectives des acteurs. » [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 13].

Car la logique centrale du modèle est d'économiser au maximum cette coopération et plus largement d'économiser au maximum la coopération inter-humaine²⁷⁴ qui vient

²⁷⁴ Il s'agit bien d'« économie » au sens d'« économiser » par opposition à l'« économie » au sens

parasiter l'effet attendu de l'objectivation des modes opératoires et de leur enchaînement. Cette objectivation a un double but d'explicitation des opérations et de planification par le bureau des méthodes²⁷⁵. En fait, avec l'évolution aboutissant à la remise en cause du modèle précédent, l'efficacité de l'opération est supplantée par l'efficacité interopérations. Les activités de communication deviennent essentielles :

« Le principe de coopération active installe l'activité de communication, non plus à la périphérie, mais au cœur même de l'activité industrielle. Dans de nombreuses tâches industrielles modernes, la communication (horizontale et verticale) constitue à l'évidence le noyau technique de l'activité, ne fût-ce qu'en termes de temps passé et de charge mentale. On ne communique pas seulement entre les activités, mais l'activité elle-même consiste à communiquer. Ceci dit, le point vraiment important est que cette communication ne consiste pas seulement dans la transmission de messages, mais plus fondamentalement consiste à se mettre d'accord, à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs. » [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 20].

Le processus de communication et la réalisation d'accords supposent de construire des référentiels communs permettant la compréhension mutuelle des participants, à la fois au niveau local, décentralisé, et pour l'ensemble de la firme. Ces référentiels communs ne peuvent être produits et légitimés que dans une activité communicationnelle ouverte [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 19].

Ces évolutions sont également mises en évidence par C. Marazzi [1994/1997] : l'entrée de la communication dans la sphère de la production marque un changement radical de la structure des organisations et, par contrecoup, rien moins qu'un changement d'époque. En effet, avec la production flexible et l'innovation permanente, la communication entre directement dans le processus productif : la

d' « arrangement des parties d'un ensemble » propre à la conception classique.

²⁷⁵ « Le travail lui-même est traité comme un objet séparable des personnes qui le réalisent – ces personnes étant des agents « instructibles » de réalisation efficace de ces opérations, tel l'ouvrier moyen de Taylor – et donc formalisable sous une forme abstraite qui permet de pré-organiser le travail de manière logique avant la mise en action en atelier. » [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 11].

Cela signifie bien que, comme l'échange, la production peut être entièrement « planifiée » à l'avance. Si, pour l'échange, la « planification » est réalisée par le *commissaire priseur* en fonction de l'offre et de la demande agrégées, pour la production, la « planification » est réalisée par l'ingénieur-gestionnaire (dans une vision volontairement simpliste). La parenté avec le panopticon de J. Bentham est évidente : la communication entre les ouvriers est inutile, et surtout nuisible, car source de coalitions (cf. le chapitre précédent).

communication et la production se superposent dans le nouveau modèle alors que dans le fordisme, la communication était juxtaposée au processus productif. Plus que de communication, il était alors question d'information descendante sur la production planifiée suivie d'une information ascendante sur la production réalisée, avec le cas échéant, le constat d'un écart. En effet, dans le mode de production fordiste, les plans de production étaient déterminés par des bureaux de programmation, puis diffusés auprès des exécutants pour être appliqués, alors que dans le nouveau système, la production est réalisée à partir des demandes constatées sur le marché, de l'aval vers l'amont grâce au *Kan-Ban* permettant la circulation de l'information de proche en proche sur les quantités à produire. Ainsi, la chaîne de production muette exécutant mécaniquement les instructions données a laissé la place à une chaîne flexible communicante²⁷⁶ :

« Dans le système fordiste, lorsque la communication entrait directement en production, elle désorganisait, déstabilisait, voire bloquait la production. Ou on travaillait silencieusement ou, si on communiquait, on suspendait l'activité productive. Dans le système post-fordiste, à l'inverse, l'inclusion de la communication est directement productive. » [C. Marazzi, 1994/1997, p. 17].

Les conséquences de ces changements affectent directement l'ensemble des activités de la firme, de la direction jusqu'à la production, en passant par la définition de nouveaux indicateurs comptables de performance :

« Le travail ponctuel tout au long du processus productif n'est donc pas mesurable avec des critères traditionnels. La définition classique de la productivité, c'est-à-dire la valeur des produits finis rapportée au coût des facteurs de production (travail et/ou capital investi) n'a plus aucune signification opérationnelle. C'était un critère de mesure qui avait un sens à l'époque où les télécommunications, les services et les technologies immatérielles n'étaient pas diffusés ni décisifs. Aujourd'hui on assiste au contraire à la naissance du « cognitariat », une classe de producteurs qui est « commandée », pour utiliser la terminologie d'Adam Smith, non plus par les machines *extérieures* au travail vivant, mais par des technologies toujours plus mentales, plus symboliques, plus communicationnelles. » [C. Marazzi, 1994/1997, p. 107].

²⁷⁶ Il faut relativiser cette affirmation puisque nous venons de voir au chapitre précédent que 10 % des ouvrières travaillant à la chaîne déclarent encore avoir l'interdiction de parler.

La communication est désormais fondamentale à l'intérieur du processus productif, en liaison avec des changements dans les qualifications et l'émergence de la notion de compétence. Il est remarquable de voir l'inversion qui se produit par rapport à la logique taylorienne, puisque les ouvriers professionnels ont été dépossédés de leur savoir alors que les opérateurs modernes sont requalifiés.

Les relations de pouvoir ayant été abordées au chapitre précédent, nous pouvons nous intéresser à la coordination des actions se faisant à travers la construction d'un but commun reposant sur des coalitions de pouvoir animées par des conflits. La première section, intitulée *La coordination des actions*, part de la divergence supposée des intérêts des agents, en revenant sur la vision contractuelle de la firme ainsi que sur la représentation, fréquente en économie, du marché comme un monde spontané par opposition à celle de la firme comme un monde artificiel. La deuxième, intitulée *Le but commun ou la vision partagée*, tranche avec la première en s'interrogeant sur l'existence d'un but qui serait commun à l'ensemble des membres d'une firme, résultant à la fois d'un consensus et d'une contrainte. La troisième section, intitulée *Le conflit*, rompt avec une approche consensuelle de la firme pour y voir un lieu de conflits et d'affrontements d'intérêts divergents, tout en montrant bien comment la dynamique d'ensemble résulte justement de conflits pouvant se matérialiser dans des coalitions.

Section 1 : La coordination des actions

Il s'agit, dans cette première section, de partir d'une critique de la vision contractuelle de la firme pour examiner les modalités de la coordination au sein de cette dernière, en montrant combien le postulat d'individualisme constitue un obstacle à la compréhension du fonctionnement de la firme.

Le premier paragraphe, intitulé *La divergence supposée des intérêts*, s'attache à montrer comment la divergence d'intérêts, avec l'abandon de la fiction de l'individu

représentatif et le recours à l'« ultra-individualisme » méthodologique (dont la définition sera précisée), est le plus souvent mise en avant par les économistes. Ce qui rend dès lors difficile de penser la coordination et l'action collective en dehors de la stricte convergence des intérêts individuels (quoique cela mène finalement à la redécouverte de la confiance et de la réciprocité). Le deuxième, intitulé *La vision contractuelle de la firme*, revient sur la coordination des actions propres à la vision contractuelle de la firme qui met en avant l'opportunisme des agents économiques. Le troisième paragraphe, intitulé *Le monde « spontané » du marché opposé au monde « artificiel de la firme »*, tend à renverser certaines idées en montrant que marché et firme sont des construits organisés, articulés et imbriqués.

1.1. La divergence supposée des intérêts

Une manière simple d'envisager l'action collective non contrainte passe par la reconnaissance de l'existence d'un but commun, ou d'une vision, partagé par les membres de l'organisation, qui suppose l'accord des volontés ou des actions individuelles. Mais l'action collective animée par un but commun partagé ne semble pas « naturelle » aux économistes en raison même du postulat d'individualisme. On rencontre cette posture aussi bien chez M. Weber (cf. chapitre I) que chez des théoriciens des organisations comme M. Crozier et E. Friedberg :

« Dans la mesure même où elle n'est pas naturelle, l'action collective n'est pas un exercice gratuit. C'est toujours une coalition d'hommes contre la nature en vue de résoudre des problèmes matériels. »
[M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 20].

Cette citation pose d'emblée l'action collective comme une action non naturelle, en conformité avec le mythe de l'*homo oeconomicus*, Robinson isolé et indépendant. La conjonction des efforts est nécessaire pour surmonter la *rareté naturelle*, qui constitue le mythe fondateur de l'économie politique²⁷⁷.

²⁷⁷ L'économie politique classique s'est construite au XVIII^e siècle dans un contexte historique de progrès agricole et industriel trop lent pour satisfaire les besoins croissants des nouvelles populations,

L'existence de la société et des échanges économiques répond à la rareté des ressources et permet l'augmentation du bien-être collectif par la satisfaction des intérêts particuliers. Par extension, la maîtrise de la nature correspond également à l'idéal de la science occidentale qui vise le contrôle technique des éléments, la domestication de forces naturelles assimilées au chaos et à la sauvagerie. Il est intéressant de constater que la condition d'une telle maîtrise est l'action collective, la résolution des problèmes matériels obligeant de recourir à une collectivité. On pense ici à la fois à la réalisation d'ouvrages importants, qu'il s'agisse d'une pyramide, d'un temple, d'un pont, d'un pipe-line ou d'un réseau de télécommunication, et à la division des tâches, à la répartition du travail qui lui est liée, entre l'architecte, l'ingénieur et le manœuvre. C'est l'opposition à la nature qui est censée assurer la cohésion du groupe.

Pourtant, l'être humain est autant *avec* que *contre* la nature. La nature est la condition de la vie humaine, elle fournit des ressources essentielles et est même considérée par les Physiocrates comme la source de création de richesse. Concernant la rareté supposée des ressources, dans la perspective des travaux de M. Sahlins, l'étude des groupements humains en Amazonie remet cette perception de la rareté des ressources en question :

« Carneiro a en outre démontré que la productivité d'une agriculture où le manioc est le principal cultigène est très haute : un acre produit annuellement 4 000 000 calories pour un équivalent quotidien de travail de deux heures. Les Indiens peuvent théoriquement créer un surplus alimentaire, mais ils préfèrent consacrer aux activités de loisirs une fraction importante du temps libre dont ils disposent : un gain technologique améliorant la productivité du travail ne conduit jamais à un réinvestissement économique, il ne sert qu'à avoir des loisirs plus longs ; par exemple, chez les Yanomami, l'introduction relativement récente des outils métalliques a allégé considérablement le travail agricole et le gain de temps a été réservé à des activités purement sociales. Les Indiens cessent de travailler dès lors qu'ils considèrent satisfaits leurs besoins alimentaires. » [J. Lizot, 1977, p. 126].

La rareté ne serait pas un invariant universel mais relèverait d'une imbrication étroite entre des conditions matérielles et une culture particulière faisant entrer en ligne de

donc dans un contexte de rareté des ressources engendrant des pénuries [B. Ventelou, 2001, p. 12-13].

compte des facteurs tels que la pression démographique, le capitalisme, les révolutions industrielles et agricoles, etc. Ainsi, il serait possible de synthétiser et de schématiser la différence fondamentale entre l'*homo oeconomicus* et le « sauvage » de la manière suivante : l'*homo oeconomicus* a accepté, à la différence de son double antithétique le sauvage, de travailler et de produire tout en étendant ses besoins [F. Gollain, 2001, p. 182]. Cette production en liaison avec l'extension des besoins créerait alors le sentiment de rareté.

Avec la modernité liée à la révolution industrielle, ce sentiment de rareté s'impose désormais comme une évidence alors que se produit un renversement de perspective. L'ère d'abondance est assimilée à un âge d'or mythique de l'humanité – en référence au paradis terrestre –, tandis que « la nature naturelle est une dure marâtre pour l'humanité » avec son lot de maladies et de morts. Pour échapper à sa dure condition « naturelle », pour desserrer la contrainte de rationnement, l'homme travaille : « nous travaillons pour transformer la nature naturelle qui satisfait mal ou pas du tout les besoins humains, en éléments artificiels qui satisfassent ces besoins ; nous travaillons pour transformer l'herbe folle en blé puis en pain, les merises en cerises et les cailloux en acier puis en automobiles. » [J. Fourastié, 1959]. Les désirs illimités de l'homme se heurtent à la rareté naturelle.

Toutes les conditions sont alors remplies pour enclencher la lutte pour l'appropriation de ressources rares à l'origine d'un conflit entre les hommes, ainsi que de coalitions d'hommes contre d'autres hommes. Ainsi, cette appropriation est à l'origine de la guerre et du prototype guerrier de la firme (cf. chapitre I). Les différentes coalitions entrent en guerre, ou en compétition, pour ce qui a de la valeur dans une économie donnée, de la possession de la terre ou de ses fruits aux profits et aux parts de marché (considérées comme garantes, combinées à d'autres facteurs, de profits futurs).

Pourtant, cette vision des nécessités, imposées par le milieu naturel aux groupes humains et entraînant la guerre, a été fortement remise en cause :

« [...], la thèse fondamentale de M. Harris est bien celle-ci : la guerre et la violence ne sont si intenses et cruelles chez les Yanomami que parce que leur diète alimentaire est carencée en protéines et que

différentes communautés sont en compétition pour l'appropriation de territoires de chasse. Pour arriver à formuler cette hypothèse, M. Harris est conduit à mésinterpréter la réalité ethnographique : il exagère l'intensité de la guerre et la violence, il surestime la densité démographique réelle ; il méjuge du rôle des femmes, faisant de celles-ci des servantes empressées des hommes, accablées de sévices, serviles et passives en tout ; il passe complètement sous silence la possibilité d'une relation causale entre violence et idéologie et tend obstinément à prendre l'effet pour la cause. » [J. Lizot, 1977, p. 113].

L'approche économique en termes de rareté cadre bien avec un individualisme méthodologique centré sur l'intérêt individuel et la lutte pour accaparer parfois de manière violente, mais le plus souvent pacifiquement, des ressources rares. Dès lors, il n'y a aucune raison *a priori* pour que des individus aux intérêts variés, voire divergents aient un but commun. Cela implique, au lieu de réduire la firme à un acteur ultime, de l'envisager comme constituée d'individus distincts ayant des intérêts variés, voire divergents, et ayant de plus des caractéristiques cognitives propres [S. G. Winter, 1991, p. 181 ; cité par B. Coriat et O. Weinstein, 1995, p. 114-115], ce qui correspond à la posture de l'« ultra-individualisme ».

Une fois postulée l'impossibilité d'un but commun, du fait même de la divergence des intérêts, surgissent les difficultés de coordination entre les agents économiques. C. I. Barnard [1938, cité par I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 57] considère en ce sens que l'essence du problème de l'organisation est de transformer les acteurs qui poursuivent stratégiquement des objectifs conflictuels en un système coopératif rationnel.

Mais la possibilité d'une convergence des intérêts n'est peut être pas examinée avec toute l'attention nécessaire. Il est tout de même envisageable qu'il y ait convergence d'intérêts, non seulement du fait du hasard, entre des individus, à un moment et dans un contexte particulier. La convention est un exemple de structuration résultant d'une convergence d'intérêts. Mais la convention d'ordre économique, en particulier celle relevant de la théorie américaine, a la particularité de respecter le postulat d'individualisme méthodologique ainsi que celui de rationalité des agents : une fois la convention établie, l'intérêt de chaque agent est de se conformer à une convention

plutôt que de ne pas le faire²⁷⁸. Dans l'économie des conventions française, le postulat d'individualisme méthodologique est amendé pour prendre en compte l'incertitude radicale ainsi que l'opacité du social (cf. section 1 du chapitre II). Pourtant, cela n'apprend rien sur la genèse des conventions. De plus, les agents ont intérêt à se conformer à une convention donnée plutôt qu'à une convention alternative équivalente à partir du moment où les autres agents s'y conforment. Voici donc établie une théorie rationnelle de l'imitation. Parallèlement, tout se passe comme si toute convention établie et suivie imposait une forme de contrainte à tout nouvel agent dans la mesure où le coût du non-respect de la convention est pour chaque agent individuel plus élevé que le coût attaché au respect de la convention sachant que les autres s'y conforment²⁷⁹.

L'hypothèse de convergence des intérêts n'est pas complètement absurde au regard des comportements observés dans les firmes et au regard des expériences tentant de confronter les résultats de la théorie des jeux aux décisions des acteurs placés dans le cadre de jeux expérimentaux. Les comportements observés au sein des firmes par les sociologues du travail montrent que les salariés font preuve de zèle, de conscience professionnelle et de bonne volonté, et que ce zèle ne dépend pas seulement des sanctions et récompenses officielles [T. Coutrot, 1999, p. 61-63]. Il s'agit le plus souvent d'une coopération « gratuite » qui s'exerce – paradoxalement – même lorsque les ordres sont incohérents et les sanctions absentes. Les ressorts de l'engagement productif mis en évidence seraient de gagner et de conserver l'estime des chefs ou de pairs, et de lutter contre l'ennui.

De même, les jeux expérimentaux montrent une fréquence non négligeable de comportements coopératifs. Les résultats d'une expérience menée auprès d'étudiants économistes et non-économistes sont à ce titre parlants :

²⁷⁸ Sur la convention, cf. aussi chapitre III.

²⁷⁹ Certaines conventions peuvent être considérées comme des coalitions *d'hommes contre la nature en vue de résoudre des problèmes matériels*. La convention « rouler à droite » si souvent citée en exemple permet de se déplacer à grande vitesse en évitant des collisions dommageables. Le but visé étant une économie de calculs (secondairement une économie de temps) et le moyen de déplacement étant source de danger mortel – dans la perspective d'un accident –, il est nécessaire d'adopter une convention (en réalité un ensemble de conventions codifiées dans le code de la route) pour en réduire la dangerosité.

« Ainsi une expérience récente, consistant en la répétition de 267 jeux du prisonnier à une seule période, conclut que les non économistes ont fait défection dans 39 % des cas seulement, alors que les étudiants en économie l'ont fait dans la proportion de 60 % [Frank, Gilovich et Regan, 1993]. Ainsi, les individus, même économistes, coopéreraient plus qu'il n'est rationnel de le faire, ce qui appelle donc un retour sur l'une ou l'autre des hypothèses qui fondent l'inévitabilité de la défection. » [R. Boyer et A. Orléan, 1997, p. 21-22].

A propos de cette expérience, on peut se demander si l'économie attire des étudiants ayant des comportements davantage égoïstes ou « rationnels » par une forme d'autosélection, ou si les études d'économie entraînent une inhibition des comportements coopératifs, selon les termes du titre de l'article. Dans cette dernière éventualité, le succès remporté par l'enseignement de l'économie, concernant la modification des comportements des étudiants vers plus de « rationalité » conforme à la théorie, est colossal. Selon les études menées aux Etats-Unis et rapportées ou effectuées par R. H. Frank, Th. Gilovich et D. T. Regan [1993], les économistes adopteraient plus fréquemment des comportements de passager clandestin (*free rider*), ils auraient une moindre préoccupation pour l'équité et l'honnêteté (*fairness*), seraient moins enclins au partage – mis en évidence dans un jeu de l'ultimatum – et seraient moins généreux dans leurs dons (en proportion de leurs revenus)²⁸⁰. Ces auteurs apportent des éléments de preuve allant dans ce sens en attribuant la responsabilité de cette évolution aux modèles économiques fondés sur l'intérêt personnel [1993, p. 167-171]. Il se produit ainsi une sorte de bouclage entre un enseignement accroissant la recherche de l'intérêt personnel chez les économistes et une projection de ce comportement sur l'ensemble des agents par ces mêmes économistes. Ainsi, beaucoup d'économistes sont persuadés que les motivations autres que l'intérêt personnel sont périphériques, voire même dangereuses [R. H. Frank, Th. Gilovich et D. T. Regan, 1993, p. 159].

²⁸⁰ Deux remarques sont ajoutées par les auteurs pour nuancer les résultats de ces études. Premièrement, les économistes sont davantage des hommes, et ceux-ci ont une tendance prononcée à être moins coopératifs que les femmes (biais de genre), mais les résultats restent significatifs après correction de ce biais. Il faut toutefois préciser que C. A. Holt et S. K. Laury rapportent que lors de leurs expérimentations portant sur des groupes d'étudiants en économie, les femmes avaient moins contribué aux biens publics que les hommes [C. A. Holt et S. K. Laury, 1997, p. 213]. Deuxièmement, l'intérêt personnel peut pousser à des comportements coopératifs ou à des dons en présence d'une pression sociale ou d'effets de réputation, c'est à dire dans tous les cadres où se fait jour une interaction sociale. Dans ce sens, les différences observées entre les comportements masculins et féminins pourraient s'expliquer par une pression sociale et une socialisation différenciées. Autre résultat intéressant, l'expérimentation montre que l'élargissement des groupes ne fait pas apparaître de diminution des comportements altruistes – contrairement à ce que l'on pourrait

Pourtant, il est possible de partir d'un exemple de jeu mettant en évidence un défaut de coopération – résultant d'un défaut de coordination – pour en tirer des conclusions plus inquiétantes. B. Ventelou [2001, p. 19-35] reprend un jeu portant sur la révélation des préférences pour un bien public [C. A. Holt et S. K. Laury, 1997]²⁸¹ : deux groupes de huit étudiants en langue et de huit étudiants en économie jouent en parallèle. Le jeu se déroule avec un jeu de 32 cartes (16 cartes rouges et autant de noires) en cinq tours indépendants : à chaque tour, chaque joueur reçoit quatre cartes de l'expérimentateur, deux rouges et deux noires ; puis chaque joueur choisit deux cartes qu'il rend à l'expérimentateur mais son choix reste secret – précision importante. Les cartes rouges vont déterminer les gains respectifs des joueurs : pour chaque carte rouge conservée, le joueur reçoit 4 francs (donc soit 0, soit 4 pour une carte rouge, soit 8 pour deux cartes rouges conservées) ; de plus, chacun des joueurs reçoit 1 franc par carte rouge collectée par l'expérimentateur (donc 0 si aucun des joueurs ne rend de carte rouge et 16 si l'ensemble des 8 joueurs rendent leurs cartes rouges – stratégie « donnant-donnant »). La stratégie coopérative est donc plus favorable que la stratégie non coopérative. Revenons aux deux groupes constitués : le constat général montre que dans ces deux groupes, les stratégies coopératives sont rapidement abandonnées, et quasiment immédiatement parmi les étudiants d'économie. En effet, celui qui pratique de manière isolée une stratégie non coopérative réalise des gains ponctuels supérieurs à ceux des autres joueurs (jusqu'à 22 francs en gardant ses deux cartes rouges), les autres étant les « dupes » ou les « dindons de la farce ». De ce fait, l'ensemble des joueurs en vient rapidement à des stratégies non coopératives (les gains s'égalisent alors dans un équilibre « bas » marqué par l'échec de l'action collective). Ce jeu met en évidence un défaut de coordination entre les joueurs, mais B. Ventelou critique le jeu lui-même et l'expérimentateur comme porteur d'une *leçon d'idéologie économique* puisque, de par la structure même du jeu (et notamment le secret), les joueurs sont tous amenés à une attitude non coopérative, même si au départ ils sont favorables à la coopération. Dans ce jeu, les comportements coopératifs plus favorables (amenant à un équilibre

imaginer [C. A. Holt et S. K. Laury, 1997, p. 214].

²⁸¹ C. A. Holt et S. K. Laury signalent que de telles expérimentations remontent à 1972.

« haut ») sont éliminés²⁸², créant une situation de rareté nuisible à la collectivité et aux joueurs eux-mêmes. B. Ventelou met en garde :

« L'expérimentateur a-t-il eu tort de ramener une situation complexe à un jeu aussi pur ? Il a tort. Sauf. Sauf à une réserve près, il peut « avoir raison » à son tour si la réalité se met à imiter le laboratoire, si les acteurs du jeu social concret se pénètrent suffisamment de la théorie pour pouvoir répliquer, dans le réel, la situation expérimentée. » [B. Ventelou, 2001, p. 30].

Ainsi, B. Ventelou rejoint les conclusions de R. H. Frank, Th. Gilovich et D. T. Regan [1993] concernant les effets de l'enseignement de l'économie et de la diffusion de la logique économique dans son ensemble²⁸³, mais va plus loin en envisageant « la participation de l'idéologie classique à l'échec de nos sociétés à surmonter leurs raretés dans un effort collectif » [B. Ventelou, 2001, p. 34].

De manière générale, les comportements coopératifs sont tout de même fréquemment observés sans qu'ils soient systématiquement reliés à des récompenses individuelles, et donc à l'intérêt personnel strict²⁸⁴. Or, si la firme constituait un lieu de convergence d'intentions, les membres de la firme engagés dans l'interaction, pourraient poursuivre un but commun, ce but permettant une cohérence et une concordance logique des actions au sein des firmes, source d'efficacité. Mais il ne faudrait pas se hâter d'en conclure que la cohérence, assimilée à l'ordre serait à opposer au conflit, assimilé au désordre, et que le conflit serait forcément négatif pour la firme. En effet, dans une perspective cognitive, le désordre, sous la forme d'un bruit perturbateur peut être intégré au système à travers un effet auto-organisateur, car tout changement

²⁸² Il se produit un apprentissage du comportement non coopératif à partir du moment où un seul des joueurs adopte un tel comportement, sauf si les joueurs ont conscience de l'existence d'un équilibre haut et qu'ils ont confiance les uns dans les autres ; leur croyance dans l'adoption d'un comportement coopératif généralisé (« donnant-donnant ») peut alors leur permettre de surmonter leur défiance vis à vis de la défection.

²⁸³ Le jeu tel qu'il est joué par C. A. Holt et S. K. Laury est non coopératif même si des périodes de communication pour éventuellement formuler une règle d'action commune sont prévues (chaque phase de jeu est silencieuse et les décisions individuelles tenues secrètes). Les auteurs précisent également que si le temps le leur permet, ils encouragent les étudiants à réfléchir à des institutions mises en place pour augmenter les contributions à des biens publics [C. A. Holt et S. K. Laury, 1997, p. 213]. Les auteurs ne semblent donc pas aussi noirs que décrits par B. Ventelou, même si leur jeu tend à induire des comportements opportunistes.

²⁸⁴ Concernant l'apport de l'économie expérimentale dans le débat sur l'intérêt personnel comme motif exclusif ou non du comportement économique, voir J. L. Rullière [2003]. La réponse apportée est nuancée : si la mise en évidence d'une grande variété de sentiments moraux ne suffit pas à éliminer l'argument de la défense de l'intérêt personnel, elle le rend plus sophistiqué, notamment à travers la prise en compte de l'intérêt d'autrui.

d'origine extérieure ou intérieure peut entraîner une réorganisation de la firme. Ainsi le bruit qui est en général présenté dans son aspect négatif de source d'erreur, a aussi un aspect positif en étant un facteur d'organisation²⁸⁵ [H. Atlan, 1979, p. 41-44].

Il faut voir si cette hypothèse d'existence d'un but commun aux membres de la firme est acceptable en partant de l'idée que la vision contractuelle de la firme est trop partielle. Mais il ne faut pas perdre de vue que le but commun est souvent présenté aux membres de la firme avec une visée normative, notamment à travers les « chartes » ou les « projets d'entreprise » censés créer ou consolider une « culture d'entreprise », dans une représentation unifiée et non conflictuelle de la firme. Donc, éviter à la fois l'angélisme consistant à assimiler la firme à une communauté fortement soudée par des croyances, des valeurs et des normes communes véhiculées par une culture d'entreprise – vision pouvant être empreinte de paternalisme – et l'opportunisme prévalant dans la logique contractuelle.

Nous allons donc commencer par expliciter la logique contractuelle qui s'inscrit dans la perspective de divergence des intérêts.

1.2. La vision contractuelle de la firme

La « Théorie Standard » (TS) au sens d'O. Favereau s'est focalisée sur l'échange marchand plutôt que sur la production. En fait, dès l'origine de l'économie politique, la tendance à échanger a été considérée comme faisant partie de la nature humaine. Elle serait un *penchant naturel à tous les hommes les portant à trafiquer, à faire des trocs et des échanges d'une chose pour une autre* [A. Smith, 1776/1991, p. 81], la *division du travail* découlant de ce *penchant naturel*. Parallèlement, A. Smith a aussi utilisé la description d'une manufacture d'épingles pour insister sur l'accroissement

²⁸⁵ H. Von Foerster [1960] le premier a établi un « principe d'ordre à partir du bruit », tandis que W. R. Ashby [1958] est à l'origine d'une « loi de la variété indispensable » concernant les systèmes de régulation. Un système exposé à un certain nombre de perturbations différentes se régule s'il combine variété – des réponses possibles aux perturbations – et redondance – répétition des structures pour lutter contre le bruit facteur de désordre [H. Atlan, 1979, p. 41-44].

de l'habilité découlant de la spécialisation et, en termes actuels, l'augmentation de la productivité engendrée par cette forme d'organisation du travail. L'échange ou le marché (comme lieu de l'échange) d'un côté, la manufacture ou l'organisation (comme lieu de la production) de l'autre, quelle serait l'articulation entre les deux ? La focalisation de la TS sur l'échange peut expliquer le désintérêt relatif pour les questions concernant la coordination au sein de la firme²⁸⁶.

Si l'on reprend l'approche néo-institutionnaliste proposée par O. Williamson [1986] et évoquée dans le chapitre précédent, l'échange marchand repose sur une réalité juridique qui est le contrat (il s'agit au départ du contrat d'achat et de vente de bien ou de service destiné à servir de modèle). Le marché dans son ensemble peut alors être vu comme un ensemble de contrats reliant les agents économiques les uns aux autres (à l'image d'une toile d'araignée multidimensionnelle). Mais la question se pose de savoir si le marché et l'organisation (et donc la firme) ont une substance commune, s'ils constituent deux formes alternatives de coordination des relations marchandes, s'ils sont par conséquent substituables l'un à l'autre.

Deux possibilités s'offrent alors concernant la prise en compte de la firme : soit la firme est assimilée elle-même à un sous-ensemble de contrats explicites (comme le contrat d'achat passé avec un fournisseur, le contrat de vente passé avec un client et aussi le contrat de travail passé avec un salarié) ou implicites (lorsqu'il n'existe pas de contrat écrit ou oral scellant l'échange, par exemple entre deux unités de production de la même firme, mais l'extension du contrat à ce type de situation en fait une notion plus floue) ; soit la firme est différenciée du marché par l'existence d'une hiérarchie en son sein – au contraire du marché. Dans le premier cas, la firme est de la même substance que le marché (elle n'a plus de spécificité propre, elle est diluée dans le marché) et il est alors question de marchés internes ; dans le second cas, elle est exclue du marché, elle est présentée comme une alternative au marché, avec un mode d'organisation non marchand reposant sur l'existence d'une hiérarchie interne. Le marché et la firme sont alors vus comme deux formes de coordination alternatives, ces deux formes pouvant être panachées dans des formes de

²⁸⁶ Une autre explication possible liée aux caractéristiques du modèle de production taylorien-fordien sera abordée dans le chapitre VI.

coordination hybrides²⁸⁷. L'explication de la réalisation d'activités de production par le marché ou par l'organisation serait liée à l'existence de coûts de transaction rendant alternativement le recours au marché plus ou moins coûteux que la production par l'organisation. Dans une telle approche, le marché est toujours considéré comme premier, mais le fait que la firme soit plus efficace vient relativiser cette affirmation. Il est toujours considéré comme premier, car l'existence de coûts de transaction s'explique justement par une réalité singulière : les imperfections du marché – dans le cas limite, un marché parfait ne comporterait pas de coûts de transaction, et donc pas d'organisations. Mais cette présentation dichotomique des formes de coordination a une conséquence : elle instaure une frontière entre firme et marché qui ne va pas forcément de soi, et par la même occasion des frontières entre toutes les firmes (et dans une moindre mesure entre tous les marchés). Dans ce sens, Gé. Koenig [1997a] souligne la dichotomie effectuée le plus souvent entre marchés et ressources : le marché, lieu de vente des produits, appartiendrait à l'environnement de la firme, alors que l'espace intérieur de la firme contiendrait ses ressources distinctives, ses actifs spécifiques.

Considérer la firme comme fondée sur la même catégorie générale, le contrat, que le marché concurrentiel, contraint la représentation de la firme en évacuant délibérément la question de l'existence d'un but commun puisque les accords contractuels sont censés relever du libre choix des contractants et être conclus de façon décentralisée. La situation idéale de concurrence parfaite est en effet caractérisée entre autres par l'atomicité des agents économiques, impliquant une absence de pouvoir sur le marché (c'est-à-dire l'impossibilité d'influer sur les prix et donc sur les autres agents économiques puisque les relations entre agents sont médiatisées uniquement par les prix²⁸⁸). Une telle atomicité sur le plan économique serait l'équivalent de l'égalité sur le plan politique – les agents économiques exerçant leur volonté librement sans subir une quelconque pression ou contrainte sociale, ayant la possibilité de conclure ou de ne pas conclure – à ceci près que les dotations initiales en facteurs des agents économiques sont considérées comme données, et

²⁸⁷ La relation de sous-traitance relève d'une forme de coordination hybride dans la mesure où l'indépendance du sous-traitant est limitée.

²⁸⁸ Les agents sont dits « preneurs de prix » (*price-takers*) et le prix est déterminé par la confrontation de l'offre et de la demande agrégées.

sont donc sources d'inégalités sur le plan économique dès lors que ces dotations sont inégales au départ. Plus fondamentalement, le contrat, en ce qu'il concrétise et légalise un accord entre deux ou plusieurs parties, suppose au minimum l'existence d'une motivation ou d'un but commun qui est la volonté d'échanger mais de manière décentralisée et ponctuelle (le temps du contrat en tout cas). Il s'agit donc d'une version très appauvrie, limitée et minimaliste du but commun propre à la firme.

En adéquation avec cette logique, le monde « spontané » du marché, formé de contrats volontairement signés, s'opposerait au monde « artificiel » de la firme reposant sur une hiérarchie et des liens de subordination, à moins d'assimiler les relations à l'intérieur des firmes à des relations contractuelles.

1.3. Le monde « spontané » du marché opposé au monde « artificiel » de la firme

Mais il n'y a pas non plus lieu d'opposer le monde « spontané » du marché qui serait caractérisé par le libre choix et la volonté des contractants au monde « artificiel » de la firme qui serait caractérisé par la contrainte [R. Frydman, 1998, p. 71]. Deux raisons, liées à la temporalité des phénomènes économiques, viennent remettre en question cette opposition facile : la première tient au fait que le marché est le lieu d'échange de produits « périssables » entre êtres humains mortels²⁸⁹, la seconde à celui que le marché lui-même est une institution, donc un produit de l'histoire.

Il n'y a pas lieu d'opposer le marché à la firme, car le marché est un lieu d'échange de produits périssables entre êtres humains mortels. Il existe en effet des produits particuliers qui sont des denrées périssables (malgré tous les efforts et les résultats obtenus pour allonger la durée de conservation) ; ensuite par extension parce la

²⁸⁹ Cette précision a son importance, puisque la conscience d'être mortel précipite les êtres humains dans l'urgence, et avec le sentiment de manquer de temps, celui-ci est perçu par dessus tout comme une ressource rare [H. Nowotny, 1992].

plupart des biens sont susceptibles d'obsolescence (le progrès technique est destructeur au sens schumpétérien) ou de désuétude (les effets de mode et la filière inversée galbraithienne [J. K. Galbraith, 1967/1989, p. 258-265]), ce raisonnement peut être étendu aux services. Les acteurs économiques sont eux-mêmes « périssables » : ils sont contraints par leur volonté de subsistance et de survie ; c'est K. Marx, à l'instar des auteurs qualifiés par lui de « classiques », qui a analysé le fait que les producteurs, ceux qui ne possèdent que leur force de travail, sont obligés de travailler pour vivre, ne se trouvant pas dans une position symétrique par rapport aux capitalistes, les détenteurs de capitaux. Concernant ce dernier constat, on pourrait ajouter que la théorie néoclassique a pourtant besoin de l'hypothèse de liberté de choix des agents économiques. J.-P. Fitoussi [1998] montre à ce propos que, dans le débat économique actuel, une hypothèse restrictive des théoriciens de l'équilibre général est souvent passée sous silence : l'hypothèse dite de survie nécessaire pour s'assurer que l'équilibre ne se traduit pas par la disparition d'une partie de la population. Parlant des économistes à l'origine de la théorie néoclassique, il écrit :

« Ils ont donc logiquement restreint le domaine de validité de la théorie pour qu'elle ne s'applique qu'aux situations où chaque individu pourrait survivre, quel que soit le salaire d'équilibre du marché. Ils ont à cette fin introduit une hypothèse supplémentaire, dite hypothèse de survie, selon laquelle tous les individus étaient assurés de subsister, en dehors même du marché, c'est à dire sans échanges. Pour dire les choses plus simplement, chacun pourrait vivre sans travailler, soit parce qu'il dispose *ab initio* d'une richesse suffisante quel que soit le système de prix en vigueur, soit parce qu'il existe en dehors du marché un agent qui lui fournit les ressources nécessaires pour survivre. » [J.-P. Fitoussi, 1998, p. 29].

Ainsi, l'individu n'aurait pas de nécessité à échanger, l'échange lui permettrait simplement d'améliorer sa satisfaction. Il n'aurait pas davantage de nécessité à travailler, ce qui laisserait entendre une volonté explicite à travailler pour des agents dont la finalité se situerait en dehors de la firme, dans la consommation.

Il n'y a pas non plus lieu d'opposer le marché à la firme, car le marché lui-même est une institution, un produit de l'histoire. Le processus d'institutionnalisation du marché, mis en évidence notamment par K. Polanyi [1944/1983], instaure, à l'instigation de la bourgeoisie capitaliste, la création et la libéralisation d'un marché des terres, d'un marché du travail et d'un marché de la monnaie. K. Polanyi insiste

particulièrement sur le désencastrement, l'autonomisation de la « sphère économique » par rapport à la « sphère sociale » avec l'émergence d'un marché autorégulateur²⁹⁰.

Les relations marchandes se contractualisent. Le terme de contrat provient d'ailleurs de *contrahere*, qui signifie resserrer, borner et mettre à leur place. Il s'agit de libérer l'individu des liens sociaux traditionnels qui l'asservissent grâce au contrat, garanti par des règles juridiques indépendantes des communautés anciennes :

« La modernité a ainsi opposé la notion de contrat (choix volontaire et réversible fait par chaque individu de s'associer à d'autres dans un cadre limité) à la notion traditionnelle de communauté (obligation subie, irréversible et sans limite pour chacun de ses membres). » [B. Cova, 1996, p. 38].

L'expression de la volonté, la réversibilité de l'association et la limitation du cadre sont autant d'éléments qui participent de la nouvelle liberté de l'individu.

Le contrat constitue également un cadre de référence qui exerce une contrainte sur les contractants en orientant leur action – un contrat de vente peut stipuler une quantité, un prix, un délai de livraison... – et en rendant prévisible leur comportement. Par conséquent, le marché est aussi source de contrainte : l'établissement et la signature d'un contrat correspondent bien à une limitation volontaire des possibilités d'action de la part des contractants ; en cela, le contrat relève de la *rationalité délimitée*²⁹¹. Le contrat substitue à une forme de contrainte liée à la tradition et aux relations de dépendance personnelle une autre forme de contrainte dont le respect est garanti par un ensemble d'éléments dont le système juridique en vigueur.

²⁹⁰ R. Ege et C. Schwob [1989] considèrent que le désencastrement est plutôt en l'occurrence une « autonomisation relative de la production », car il suppose un ensemble social particulier, réalisé à travers un bouleversement profond de l'ensemble des institutions de la société. Ils écrivent : « Selon Polanyi, l'économie s'affranchit de son statut social subordonné, lorsque le comportement individuel n'est plus motivé par l'exigence collective de satisfaction des besoins socialement déterminés, mais par l'appât du gain. Cet événement correspond, dans l'ordre économique, à un déplacement global de l'accent de la demande sur l'offre. » [R. Ege et C. Schwob, 1989, p. 25].

Enfin, pour K. Polanyi, selon la critique de F. Braudel le marché est assimilé à la concurrence parfaite en excluant toute intervention exogène, donc toute contrainte ou contrôle social, c'est à dire tout phénomène de pouvoir [R. Ege et C. Schwob, 1989, p. 30].

Pour K. Polanyi, un tel marché représente une menace pour la société, et il convient de l'encadrer par des règles et des institutions construites socialement et politiquement [J. Maucourant, 2001, p. 91].

²⁹¹ Pour une définition de ce concept, se référer au chapitre II.

La prise en compte de la finitude des biens et des êtres replace les phénomènes économiques dans leur temporalité et leur histoire, comme c'est le cas avec la prise en compte du progrès technique. La temporalité est étroitement liée à l'incertitude et amène, en économie, à l'idée d'incomplétude des contrats. La temporalité et la spatialité des phénomènes expliquent certaines « imperfections » des marchés comme l'existence d'asymétries d'information et la localisation des interactions qui empêcheraient la mise au point de contrats complets. Ces deux éléments font que l'information parfaite est impossible parce que les informations ne sont pas diffusées à tous et en même temps, car la communication qui crée et transforme de l'information est localisée et focalisée (elle ne porte jamais sur l'ensemble des connaissances d'un individu).

La vision contractuelle de la firme repose sur le double postulat d'individualisme méthodologique et d'opportunisme des agents économiques. De ce fait, elle néglige les comportements coopératifs observables – lorsque la coopération n'est pas strictement contractuelle. C'est pourquoi nous allons envisager la possibilité d'un but commun ou d'une vision partagée et leurs implications.

Section 2 : Le but commun ou la vision partagée

Si l'on considère toute la palette des comportements observables à l'échelle de groupes restreints ou étendus, la question de la coordination des agents passe alors par l'élaboration d'un but commun pour chacun des groupes et à chacun des niveaux envisagés de la firme, ou d'une vision partagée pour l'ensemble de la firme. Le but commun concerne ainsi tous les niveaux de la firme, du niveau local au niveau global. Il consiste en un accord tacite ou explicite sur un but général visé de concert par les membres d'un sous-système ou de la firme en général.

Le premier paragraphe, intitulé *La possibilité d'un but commun*, s'interroge sur les conditions de possibilité d'un but commun facilitant la coopération en atténuant

l'hypothèse de divergence des intérêts. Le deuxième et le troisième paragraphes, intitulés *Le but commun par consensus* et *Le but commun par contrainte*, examinent tout à tour le but commun comme résultant d'un accord, d'un consensus entre les participants, et d'une contrainte, imposée mais nécessitant une forme d'acceptation même minimale.

2.1. La possibilité d'un but commun

Le fait de supposer que chaque individu ait un but implique que chacun ait la capacité de se projeter dans le futur pour déterminer à l'avance la situation recherchée. Si tel est le cas, se pose la question de la compatibilité globale des buts individuels. Or K. J. Arrow [1951/1996], par son théorème d'impossibilité, qui constitue une formalisation du paradoxe de Condorcet, démontre l'impossibilité d'établir une procédure permettant de passer d'un ensemble de préférences individuelles sur les questions collectives à un ensemble cohérent et unique²⁹² de choix collectifs, représenté par une fonction de bien être social. Dans la perspective interactionniste et « pragmatique » adoptée ici, le but commun ne résulterait pas d'un calcul mathématique mais du processus d'interaction²⁹³. Entre l'intérêt individuel microéconomique et l'intérêt collectif méso et macroéconomique ou social (de l'ensemble de la société) se trouvent les buts communs des groupes qui composent la société, sans présupposer la compatibilité des buts à ces différents niveaux.

S'il est possible d'attribuer à chaque groupe, à chaque sous-système, un but commun, en négligeant les contradictions et les conflits internes aux sous-systèmes, alors le but commun peut être envisagé, à la suite de J. G. March [1991] comme l'expression décentralisée de l'intérêt collectif ou du bien-être collectif de l'économie politique. Il n'y a pas alors forcément de discontinuité entre les buts communs au niveau des sous-systèmes et le but commun de la société, toute la difficulté résidant dans

²⁹² Cet ensemble dépend de l'ordre dans lequel sont agrégées les préférences individuelles.

²⁹³ La problématique du vote est volontairement écartée, puisque sauf dans le cas particulier des coopératives, en ce qui concerne les conseils d'administration des sociétés anonymes, et les pratiques

l'articulation et la compatibilité des buts communs à un même niveau et entre les différents niveaux. Les hypothèses requises par J. G. March sont fortes : capacité à déterminer le but à atteindre (donc une permanence et une cohérence des préférences), en définissant pour cela la situation dans laquelle l'agent se trouve et celle qu'il recherche. Si l'on suppose que chaque individu et que chaque groupe, à quelque niveau que ce soit, détermine ses objectifs indépendamment des autres individus et groupes, alors la compatibilité des objectifs relève en effet du miracle. L'inconvénient d'une telle représentation est d'être relativement statique puisqu'elle ne prend pas en compte les modalités de passage d'une situation à une autre.

Par contre, dans une perspective interactionniste, les individus et les groupes confrontés les uns aux autres, modulent leurs objectifs en fonction de leurs interactions et de l'influence des autres, et même définissent leurs objectifs dans l'interaction. Mais cela ne signifie pas une pacification et une harmonisation par la dilution des individus et des groupes dans la société. En effet, des oppositions apparaissent ou persistent en fonction de divers facteurs, dont les incompatibilités entre visions du monde, et entre valeurs sous-jacentes. La construction d'une identité ou d'une culture s'ancre souvent dans l'opposition à celle d'un autre groupe, et les modalités de l'action peuvent générer des conflits (avec notamment la distinction de la rationalité en finalité et en valeur). Si par conséquent, les buts poursuivis se déterminent dans l'interaction, la possibilité d'un but commun comme produit de l'interaction, est plus facilement envisageable, et, *a contrario*, la cristallisation d'oppositions irréductibles s'explique par le renforcement dû à la répétition d'interactions conflictuelles et à la cohésion des groupes s'affirmant en opposition.

Le découpage de la société en différents domaines peut servir à éclairer la question des coalitions et des conflits. En effet, il n'y a pas de coalition sans partition, sans délimitation d'une frontière entre les participants à la coalition et les autres, le conflit naissant de la confrontation de coalitions qui présentent des incompatibilités. Revenons à ce sujet sur l'approche de L. Boltanski et L. Thévenot [1991], et sur celle de P. Bourdieu [1994] (cf. chapitre I).

L. Boltanski et L. Thévenot [1991] découpent la société en plusieurs domaines ou *cités*, deux nous concernant plus particulièrement ici : la *cité marchande* et la *cité industrielle* (au sens large). L. Boltanski et E. Chiapello [1999] ajoutent la *cité par projets* aux précédentes. Chacune des *cités* serait régie par un principe supérieur commun, reconnu par les êtres humains et servant à les classer sur une échelle d'importance, ainsi qu'à justifier les décisions. Le but affiché de L. Boltanski et L. Thévenot est justement de construire une théorie permettant d'assurer la coexistence avec autrui par l'accord à quelque niveau que ce soit (groupe, firme, collectivité, etc.) et cela en rendant nos conduites compréhensibles. Il s'agit de savoir comment les êtres « tiennent » ensemble au moyen de compromis, ou de conventions, en dépassant la stricte querelle entre individualisme et holisme méthodologique par l'articulation entre un niveau particulier et un niveau général²⁹⁴. Le but commun tient alors à la reconnaissance d'un même principe supérieur commun à tous les membres des firmes. Ce principe supérieur permet de sélectionner les conduites justifiées et en l'occurrence efficaces. L'accord sur un principe supérieur commun constitue un cadre général permettant aux interactions d'être efficaces en éliminant des sources de malentendus. C'est alors la pluralité des *cités* ou des formes de généralité qui ouvre la porte aux conflits, lorsque deux ou plusieurs principes entrent en jeu simultanément en provoquant des interférences liées à la superposition de cadres différents.

De plus, il est possible que des individus aient la même motivation. Par exemple en économie, cela peut être la recherche de l'enrichissement (de façon couplée ou non avec l'accumulation du capital), sans compatibilité au niveau collectif si le but visé est d'être toujours plus riche que les autres. Plus précisément, cela signifie que l'individu vise non pas la richesse en elle-même (richesse absolue) mais le niveau de richesse le plus élevé relativement à la richesse des autres (richesse relative). En économie, dans un contexte de rareté des ressources, richesse absolue et richesse relative se rapprochent du fait de l'existence de ressources finies, sauf à considérer qu'il existe des ressources infinies (croissance extensive) ou un progrès technique (croissance intensive) permettant de déconnecter la création de richesse de la quantité

²⁹⁴ . Cela en s'appuyant sur les justifications que fournissent les personnes de leur conduite (nul « sens

de ressources disponibles²⁹⁵.

C'est la logique adoptée par P. Bourdieu [1994] qui distingue différents champs dans la société (cf. chapitre I), champs qui se seraient constitués par différenciation progressive. Dans chacun des champs, un bien serait particulièrement recherché par l'ensemble des acteurs s'engageant dans ce champ particulier, d'où le caractère « intéressé » du comportement des acteurs engagés et le sens du placement nécessaire pour atteindre les meilleures positions. Dans le champ économique qui s'est fortement autonomisé, le principe de l'action est alors l'intérêt économique, avec pour finalité le profit matériel et son accumulation. Mais en cherchant à s'approprier le bien en question, les acteurs économiques entrent en compétition (si ce que l'un gagne l'autre le perd dans un jeu à somme nulle, ou si les acteurs s'intéressent à leurs positions et à leurs possessions relatives dans le champ concerné). P. Bourdieu écrit :

« On voit que, entre des gens qui occupent des positions opposées dans un champ et qui semblent opposés en tout, radicalement, il y a un accord caché et tacite sur le fait qu'il vaut la peine de lutter à propos des choses qui sont en jeu dans le champ. » [P. Bourdieu, 1994, p. 152].

Dans ce cas, les acteurs entrent en compétition en étant mus par la même logique de placement ou d'appropriation, mais leurs comportements engendrent des incompatibilités, car il y a forcément des gagnants et des perdants.

L'existence de la firme relève en définitive du fait que la production à plusieurs peut être supérieure en quantité de la somme des productions individuelles. Elle tient également à un facteur qualitatif : à l'impossibilité de réaliser certains ouvrages sans collectif, sans force collective de travail judicieusement combinée à une division technique du travail. Dans ce sens, A. Alchian et H. Demsetz [1972] considèrent que le marché est dans l'impossibilité d'organiser de manière optimale la production issue d'un travail en équipe, alors même que ce mode de production est plus profitable que celui basé sur le travail individuel ; le marché est alors incapable

caché » à dévoiler par le scientifique).

²⁹⁵ Les ressources sont ici entendues dans un sens restreint de quantité de facteur travail et de facteur capital et non dans un sens large qui inclurait le progrès technique avec la prise en compte des modifications qualitatives des facteurs.

d'assurer la rémunération de chaque membre d'une équipe selon sa productivité marginale, d'où l'existence d'une autorité centrale observant l'effort contributif de chacun [A. Alchian et H. Demsetz, 1972 ; cité par Gi. Koenig, 1997, p. 3315].

Ce qui exclut les productions entièrement automatisables, puisque cela revient à élaborer un programme *a priori* exécutable sans intervention humaine *a posteriori* (au moins sur le plan théorique, car la maintenance des équipements et surtout l'innovation sont le plus souvent affaire d'équipe). Si les productions entièrement automatisables sont une vue de l'esprit et n'ont aucun équivalent dans la réalité, elles marquent les représentations, notamment celles des ingénieurs :

« Comme le dit un des ingénieurs interrogés : « On peut concevoir un robot, on le programme. L'homme, à partir du moment où vous lui demandez d'être réactif et de s'adapter avec beaucoup de flexibilité à des orientations, à des options de produit, à des options de fabrication, eh bien, il faut déjà le convaincre. ». » [J.-P. Le Goff, 2000, p. 85-86].

Ainsi, c'est lorsque le salarié se différencie du robot que son implication mentale devient essentielle au succès de l'activité productive.

Une autre approche tend à expliquer l'existence de la firme par les différences de comportement des agents face au risque de nature économique : certains agents ayant une aversion pour le risque se mettraient sous la coupe d'autres agents ayant un amour du risque²⁹⁶ en échange d'un revenu régulier, le salaire, avec une hiérarchie des revenus salariaux reflétant la plus ou moins grande prise de risque des agents économiques salariés²⁹⁷.

La question qui se pose est de savoir comment le but commun s'obtient ou est élaboré. Deux situations semblent possibles : d'une part, l'émergence d'un consensus

²⁹⁶ Cette distinction devient discutable lorsqu'elle mène à dévaloriser les agents ayant une aversion pour le risque et à valoriser ceux ayant un amour du risque (cf. chapitre VI). Pourtant, attribuer de la valeur à une prise de risque couronnée de succès est bien présent dans l'origine du terme entreprise (cf. chapitre I).

²⁹⁷ En général, l'explication des différences de niveau de revenus par la prise de risque est rarement présentée seule : elle est combinée à d'autres explications en termes de niveau de compétence ou de qualification. Plus particulièrement, la théorie du capital humain [G. Becker, 1964/1993] réalise un calcul d'actualisation mettant en balance la rémunération attendue d'un emploi et le coût des études liées à l'obtention de cet emploi.

entre les membres de la firme et, d'autre part, l'imposition d'un but commun par la direction des firmes. Entre ces deux situations limites, l'éventail des configurations est ouvert. Voyons pour commencer la tension vers un but commun obtenu par la contrainte.

2.2. Le but commun par contrainte

En fait, le plus souvent, les directions de firmes sont extrêmement attentives aux effets positifs découlant de l'existence d'un but commun et tentent de l'imposer par la persuasion, par des formes de propagande ainsi que par la contrainte. Cela va plus loin d'ailleurs qu'un simple but commun, puisqu'il s'agit de valeurs, de comportements, de langages partagés formant une *culture d'entreprise*. Une telle culture commune accroît la compréhension mutuelle des membres de la firme en même temps qu'elle pacifie les relations, sauf si elle prône elle-même des valeurs guerrières et encourage les affrontements au sein de la firme²⁹⁸. Là encore, la cohésion interne pour présenter un front commun à la concurrence est souvent invoquée. La *culture d'entreprise*, le *projet d'entreprise*, parfois même la *vision partagée*²⁹⁹, sont alors autant d'éléments qui assurent l'intégration des membres de la firme, leur adhésion et leur soumission, en même temps que des instruments d'action pour eux. Ce dernier point est illustré par l'exemple classique de la bureaucratie wéberienne destinée à servir l'intérêt général et qui garantit contre l'arbitraire du chef, car le supérieur hiérarchique agit dans le cadre des lois et règlements prévus et le subordonné peut invoquer le règlement pour récuser un ordre reçu.

Dans la période actuelle, M. Villette [1997] souligne bien les enjeux des démarches stratégiques. Il ne s'agit pas de mener à bien un processus de décision rationnel, mais plutôt d'élaborer et surtout d'imposer un but commun. Selon lui, ces démarches

²⁹⁸ C'est en partie le cas pour les organisations matricielles conflictuelles abordées par la suite.

²⁹⁹ Pour une analyse de la littérature portant sur le concept de *vision*, il est possible de se référer à N. Ederlé [2002].

comportent une dimension ritualisée servant à consolider le groupe de participants (de près ou de loin) à la décision, à promouvoir les projets retenus et à mettre à l'écart d'autres projets en bloquant les initiatives jugées non pertinentes, tout en distinguant les participants à la démarche stratégique de ceux qui n'y participent pas. Cette fonction de distinction opérée par les rites est essentielle. Ainsi, la stratégie est portée par un groupe soudé. M. Villette écrit dans ce sens :

« On pourrait dire que les démarches de réflexion stratégique déplacent et médiatisent l'arbitraire. Dans cette circonstance unique, les dirigeants peuvent imposer leur préférence au nom d'une vision de l'avenir, et non par référence aux données comptables et aux informations techniques, censées enregistrer la réalité des faits. Sur le terrain de la futurologie, beaucoup de gens pourraient les contredire mais, en raison de la maîtrise qu'ils ont de l'organisation du rituel, ils sont quasiment assurés d'avoir le dernier mot. » [M. Villette, 1997, p. 4].

La dernière phrase est particulièrement cruelle pour les dirigeants, et il est significatif qu'une telle critique apparaisse sous la plume de quelqu'un qui bénéficie d'une indépendance certaine vis à vis des dirigeants de firmes, et non pas au sein même des dirigeants ou chez leurs subordonnés. La critique reste néanmoins très générale, même si elle tend à englober l'ensemble des dirigeants qui disposent d'un pouvoir suffisant pour imposer leurs vues.

Il est possible de rapprocher cette critique microéconomique d'une critique plus globale attachée au management des ressources humaines pratiqué aux Etats-Unis (parce que les Etats-Unis constituent une source importante de modes managériales actuellement). I. Warde reprend les travaux d'économistes, d'historiens et de sociologues américains pour mettre en évidence la nouvelle idéologie du travail, voire la nouvelle « religion » du travail faisant l'objet d'un endoctrinement permanent. Sont visés essentiellement les cadres moyens et supérieurs dont la firme pourvoit aux besoins matériels, psychologiques et affectifs afin d'accroître leur productivité³⁰⁰. Le terme de « religion » est employé, car les trois critères devant être

³⁰⁰ I. Warde [2002, p. 27] écrit :

« L'ère du surmenage s'est accompagnée d'une révolution dans la gestion des ressources humaines. La précarité de l'emploi et l'augmentation des charges de travail se sont accompagnées d'un discours sur la liberté et l'épanouissement personnel. La novlangue permet aux salariés dont le pouvoir d'achat baisse d'empocher des « revenus psychiques ». L'inflation des titres compense alors la baisse du pouvoir d'achat. »

remplis par les organisations – le sens de la mission pour les salariés, un *leadership* qui inspire et les ressources du *campus*³⁰¹ – correspondent aux trois caractéristiques essentielles des cultes, à savoir la dévotion, la présence d'un chef charismatique et la séparation par rapport à la communauté d'ensemble. Grâce aux nouvelles technologies, les salariés sont tenus par une sorte de « laisse électronique » puisque les caméras de surveillance, les badges magnétisés, les téléphones portables et le courrier électronique les rendent repérables et joignables à tout instant. De plus, des séminaires de formation, des « retraites », des séances plénières permettent de « distiller un discours mobilisateur et d'assouplir l'esprit critique ». Cet endoctrinement a tendance à s'étendre à l'ensemble des salariés, même s'ils n'en tirent pas tous les mêmes bénéfices : ainsi, l'appellation de « manager » est très répandue dans les *fast-food*, et celle d' « associé »³⁰² se répand.

Entre le but commun élaboré collectivement et le but commun imposé par la contrainte, un glissement s'opère fréquemment. C'est à dire que la direction d'une firme a tendance à impulser une dynamique dont elle choisit l'orientation tout en tenant un discours d'implication et d'autonomie. Par exemple :

« La fonction entrepreneuriale consiste donc ici à construire une vision partagée des affaires ou, pour reprendre notre logique, à faire partager des représentations types à des agents réceptifs. » [S. Ngo-Mai et S. Rochhia, 1999, p. 250]³⁰³.

La réceptivité des agents concernerait leur capacité à comprendre et à assimiler les connaissances transférées, même si celles-ci sont tacites [S. Ngo-Mai et S. Rochhia, 1999]. Le *faire partager* couplé aux *agents réceptifs* inscrit le but commun non pas dans la contrainte, mais dans la persuasion tout en s'éloignant de l'élaboration collective : les *agents réceptifs* remplacent les *agents instructibles* du modèle de production taylorien-fordien (cf. l'introduction de ce même chapitre).

³⁰¹ Le *campus* est le terme utilisé pour désigner le siège social de groupes suggérant une ambiance de *campus* américain comportant tous les services appropriés y compris les divertissements.

³⁰² Terme utilisé par le géant de la distribution Walmart pour des salariés payés le plus souvent au salaire minimum, mais participant au fonds de pension du groupe.

³⁰³ Précisons que, dans l'esprit des auteurs, les *représentations types* sont constitutives de la mémoire à long terme, qu'elles sont des constructions se caractérisant par leur permanence et par le fait qu'elles ne sont pas entièrement dépendantes des tâches à réaliser. Elles se distingueraient des représentations occurrentes, constructions circonstancielle et contextualisées, et incluraient les stéréotypes, conventions sociales et normes.

Dans ce contexte, les membres de l'organisation adoptent un certain nombre d'attitudes ou de réactions par rapport à une vision émanant du sommet hiérarchique à l'élaboration de laquelle ils sont plus ou moins associés formellement.

P. M. Senge [1990/1991, p. 280] propose justement une typologie des attitudes adoptées par les membres des organisations en se référant de manière implicite à la distinction d'A. O. Hirschman [1970/1972] entre la défection, la prise de parole et la loyauté. Ces attitudes sont rangées sur une échelle d'implication allant de l'apathie à l'engagement : l'engagement reflète la loyauté inconditionnelle à l'organisation ; l'adhésion marque une loyauté conditionnelle ; la collaboration sincère (par l'exécutant « dévoué ») montre une moindre implication ; la collaboration formelle (par l'exécutant « honnête ») montre une implication moindre encore ; l'obéissance rétive se trouve à l'intersection entre la loyauté et la prise de parole ; la rébellion caractérise une forme de prise de parole ; l'apathie constitue une forme faible de défection. Cette dernière est caractéristique des personnes qui ne se reconnaissent pas dans la vision de la firme, ou de celles qui estiment ne pas être suffisamment reconnues dans leur travail (de par l'attitude de leur entourage ou de par la position qu'ils occupent). Cette défection est davantage « mentale » par manque d'implication, alors que la défection « physique » (par la démission) n'est pas envisagée – soit parce qu'elle est moins fréquente, soit parce qu'elle se traduit par le fait de quitter la firme. Si l'individu a toujours le choix de quitter la firme, alors son adhésion ou non à la vision de la firme relève de sa liberté personnelle³⁰⁴. Si la vision est imposée par la direction à l'ensemble de l'organisation – ce qui est fréquemment le cas –, la réaction risque au mieux de consister en suivisme et se traduit plus rarement par de l'engagement.

Après avoir vu que le but commun était le plus souvent imposé par la contrainte, ou au moins décidé d'en haut, voyons comment le but commun pourrait être obtenu par une démarche consensuelle.

³⁰⁴ P. M. Senge note que le plus dur à accepter pour un *manager* est le fait que l'on ne peut forcer personne à adhérer ou à s'engager sur un projet [P. M. Senge, 1990/1991, p. 283].

2.3. Le but commun par consensus

L'existence d'un but commun implique une intention collective ou un accord collectif. L'effet attendu de l'existence d'un but commun est la conjugaison des efforts tout en évitant les contradictions et les conflits individuels aussi bien que collectifs qui se révéleraient nuisibles au bon fonctionnement et à l'efficacité de l'organisation³⁰⁵. Mais comment en arrive-t-on à avoir un but commun ? Les contradictions et les conflits nuisent-ils forcément à l'efficacité de l'organisation ? Pour répondre à ces questions, il est possible de renverser la perspective individualiste : si les acteurs forment et modifient leurs préférences au contact des autres, alors le but commun résulte de l'interaction entre les acteurs, et non pas seulement de la prise de conscience d'un intérêt individuel partagé (comme dans le cas de la convention sur la circulation à gauche ou à droite, pour laquelle le but est de se déplacer en évitant les accidents).

Le premier but commun, le plus général, est celui de la survie de la firme. Celle-ci constitue la condition même de l'existence et de la pérennité du collectif de travail. Il n'est pourtant pas évident que ce but soit partagé par tous. D'autant que l'évolution vers des firmes mouvantes, vers des entités juridiques construites le temps d'un projet, le rassemblement de sous-traitants sur un même lieu de production comme pour la fabrication de la SMART, mais aussi la tendance aux restructurations et le recours aux agences d'intérim, rend plus fluctuant le collectif de travail.

C'est l'économie des conventions qui met largement en avant le consensus comme modalité de coordination autour de règles permettant une efficacité de l'action. La contrainte issue de l'accord conclu par les individus au niveau microéconomique est suivie d'une *montée en généralité*, celle-ci étant de manière indissociable une contrainte cognitive et morale [L. Boltanski et L. Thévenot, 1991 ; cité par F. Eymard-Duvernay, 2001, p. 288-289]. Si l'on distingue deux niveaux de

³⁰⁵ Il ne s'agit pas d'éliminer les conflits ou de les éviter de manière systématique.

coordination existant au sein des conventions – à savoir le niveau des règles conventionnelles et celui, surplombant, des modèles d'évaluation –, il est possible de considérer que la recherche d'un consensus s'effectue toujours à l'intérieur d'un modèle d'évaluation unique accepté par tous [A. Rebérioux, O. Biencourt et Gabriel P., 2001, p. 254-255]. Cette absence de conflit vaut acceptation des inégalités, des asymétries de position.

Plutôt que de parler de but commun, P. M. Senge utilise l'expression de *vision partagée* en référence à un objectif à long terme qui serait source de motivation pour l'ensemble des membres d'une firme [P. M. Senge, 1990/1991, p. 269]. En ce sens, une vraie vision partagée devrait refléter les aspirations individuelles si elle voulait mobiliser tous les membres de l'organisation, et constituer une force commune donnant un sens à la communauté et une cohérence aux activités. P. M. Senge considère qu'elle n'émane pas forcément de la direction, même si c'est souvent le cas³⁰⁶. L'adhésion à une telle vision partagée devrait être volontaire et en adéquation avec la vision personnelle de chacun. Pour autant, il serait préférable qu'elle repose sur un consensus à effet d'« élargissement », plutôt que sur un consensus à effet de « rétrécissement » qui ne prendrait en compte que le plus grand dénominateur commun à tous les membres de l'organisation. Par définition, un consensus à effet d'« élargissement » porte sur un projet qui susciterait l'enthousiasme et l'adhésion. En se répandant à travers l'organisation au moyen de la communication, il créerait une boucle d'amplification [P. M. Senge, 1990/1991, p. 288-289]. Une vision partagée positive³⁰⁷ permettrait de se projeter dans l'avenir, ce qui semble plus difficile pour une vision partagée négative. L'expérimentation et la prise de risque seraient alors dopées par la vision partagée. Une vision partagée négative³⁰⁸, si elle se révèle souvent efficace, pourrait à terme affaiblir l'organisation : toute l'énergie disponible serait alors consacrée à empêcher un événement de se produire et non pas à bâtir. En effet, une attitude défensive repose le plus souvent sur une vue à court terme plutôt que sur une vision à long terme.

³⁰⁶ Il note que celui qui a pris l'habitude d'imposer ses vues durant toute sa carrière se sent vulnérable lorsqu'il demande le soutien des autres [P. M. Senge, 1990/1991, p. 275].

³⁰⁷ Par exemple, Ford avait la vision de construire une automobile pour tous [P. M. Senge, 1990/1991, p. 265].

³⁰⁸ Par exemple, garder sa position de *leader* [P. M. Senge, 1990/1991, p. 265].

Parallèlement, si l'on reprend la perspective des conventions, on voit à la fois que le consensus est mis en avant – la coordination d'agents *a priori* non coopératifs est obtenue par la conjonction des intérêts individuels en situation d'incertitude – et que la contrainte s'exerce de manière omniprésente à travers un ensemble de règles ayant en partie au moins un caractère arbitraire.

Cet aspect consensuel de l'économie des conventions fait l'objet de critiques :

« Il est souvent fait reproche à l'EC, dans la littérature économique, d'avoir, au travers du concept de convention, gommé le conflit d'intérêt entre les agents et de n'offrir ainsi, à la manière des contes de fées d'antan, qu'une représentation du monde idyllique et paradisiaque, où tout le monde serait d'accord sur tout. Bref, on aurait une modélisation irréaliste, dans laquelle l'étude de la coordination entre les agents n'aurait plus vraiment de sens, puisqu'elle serait résolue d'entrée de jeu par des hypothèses *ad hoc*. » [A. Rebérioux, O. Biencourt et P. Gabriel, 2001, p. 255].

Dans la mesure où la convention peut être interprétée comme un ensemble de règles intériorisées³⁰⁹ – par socialisation –, son aspect contraignant n'est plus ressenti comme tel, et par conséquent le conflit est inexistant ou reste non conscient. Mais cela n'empêche nullement d'envisager des conflits entre conventions concurrentes, des individus pouvant se trouver en situation de choisir entre ces conventions³¹⁰.

Après avoir précisé les conditions de possibilité d'un but commun, voyons maintenant que la firme est traversée par des conflits, les relations de pouvoir servant à la fois à cristalliser les conflits et à créer les conditions d'une action efficace.

Section 3 : Le conflit

³⁰⁹ L'idée d'intériorisation par socialisation est empruntée à M. Granovetter [1985] et plus généralement à la sociologie.

³¹⁰ Reste à savoir si l'on considère la simple alternative adoption / non-adoption ou abonnement / non-abonnement, ou si l'on prend en compte des attitudes intermédiaires et si les conventions sont mutuellement exclusives ou non. La réponse est fonction de la situation considérée : un opérateur de téléphonie comptabilisera le nombre de ses abonnés mais il cherchera également à connaître l'attitude

De la confrontation d'intérêts ou de visions du monde dans la communication résulte le conflit pouvant aller du simple échange d'opinions divergentes à l'opposition ouverte. Il s'agit, dans cette troisième section, d'examiner comment le conflit a été abordé par la science économique – ou plutôt comment il l'a été très partiellement – pour préciser cet élément fondamental de la réalité de la firme et passer à la résolution des conflits et leur rôle dans le changement.

Mais auparavant, faisons un bref détour par l'éthologie en exposant quelques enseignements du primatologue F. De Waal [1992]. Partant de l'idée que la nature agressive des êtres humains est indéniable et que ceux-ci constituent l'une des 200 espèces de primates, il cherche à savoir non pas comment éliminer l'agression, mais comment la maintenir sous contrôle par des mécanismes naturels de résolution des conflits qui consistent en réconciliation après une agression ou en évitement³¹¹. Il écrit à ce sujet :

« J'ai compris pour la première fois que ce sujet pouvait être étudié chez d'autres espèces après avoir assisté à une bagarre dans la colonie de chimpanzés du zoo d'Arnhem, en Hollande. C'était pendant l'hiver de 1975, et la colonie était gardée à l'intérieur. Au cours d'une parade d'attaque, le mâle dominant attaqua une femelle, ce qui provoqua un chaos de cris assourdissants quand d'autres chimpanzés vinrent à son secours. Lorsque le groupe finit par se calmer, il s'ensuivit un silence inhabituel. Tous restaient immobiles, comme dans l'attente de quelque chose. Soudain la colonie entière se mit à hululer, pendant qu'un mâle tapait sur les grands tambours en métal qui se trouvaient dans un coin de la salle. Au milieu de cet indescriptible vacarme, je vis deux chimpanzés se donner des baisers et s'embrasser. » [F. De Waal, 1992, p. 20-21].

Cet exemple illustre le rituel de la réconciliation de l'agresseur (ici en l'occurrence le mâle dominant) et de sa victime (ici une femelle) au sein d'un groupe hiérarchisé de chimpanzés, avec l'intervention de tiers dans la résolution du conflit. Cette réconciliation ne se fait pas sans conditions, elle implique souvent des réparations et

des non-abonnés pour étendre sa clientèle.

³¹¹ Pour ceux qui s'interrogeraient sur la pertinence de la correspondance proposée entre comportement humain et comportement animal, il faut préciser que l'approche comparative avec des espèces moins familières que l'espèce humaine favorise la mise à distance des processus à l'œuvre. En effet, « nous entretenons une telle intimité avec notre cognition qu'il peut être difficile de l'explorer objectivement. » [J. Vaclair, p. 9]. Si les recherches ont montré des ressemblances entre la perception, la mémoire, le raisonnement et le comportement des singes et des êtres humains, elle

l'adoption d'attitudes spécifiques : si l'initiative de la paix revient en général à égalité aux chimpanzés dominants et subordonnés, la réconciliation obéit au mécanisme « pas de soumission, pas de paix » qui est une forme de *réassurance conditionnelle*. Celle-ci signifie que la réassurance du subordonné par le dominant, au moyen de gestes amicaux, dépend de la réassurance du dominant par le subordonné, de sa reconnaissance de l'inégalité de statut [F. De Waal, 1992, p. 68-69].

De plus, F. De Waal [p. 20-36] renverse la perspective habituelle consistant à assimiler le conflit ouvert, dont l'expression va de l'agression à la violence, à la destruction, en envisageant également les aspects positifs de l'agression et les aspects négatifs de la paix. En effet, l'agression est souvent suivie de réassurance et de réconciliation, et la paix quand il s'agit d'« opérations de pacification » n'est pas bénéfique à tous.

Il est possible de trouver des résonances entre la manière dont F. De Waal considère les conflits et celle de T. C. Schelling [1960/1980] :

« Among diverse theories of conflict – corresponding to the diverse meanings of the word « conflict » – a main dividing line is between those that treat conflict as a pathological state and seek its causes and treatment, and those that take conflict for granted and study the behavior associated with it. » [T. C. Schelling, 1960/1980, p. 3].

Les deux auteurs se préoccupent de la résolution des conflits, mais sans jamais considérer les conflits comme des situations pathologiques³¹². Cela relève d'une attitude pragmatique visant l'action (le futur), et non la focalisation sur le passé risquant de cristalliser les oppositions.

Le conflit apparaît en définitive comme une forme de socialisation qui constitue à la fois la négation de l'unité individuelle et de celle du groupe, et la source de création

permettent également de cerner les capacités spécifiquement humaines.

³¹² Nous verrons plus loin au moins un auteur adoptant la vision des conflits comme pathologiques. Pour notre part, en référence à l'alternance entre période de science normale et période de science révolutionnaire, il nous semble plus fructueux d'écarter l'idée de pathologie étant donné le rôle des conflits dans le changement organisationnel.

et de renouvellement d'une cohésion sociale, en accord avec la conception simmelienne du conflit [G. Simmel, 1995, p. 19-23].

En particulier, la réflexion sur les sociétés de primates rejoint par certains aspects celle sur les sociétés humaines. T. Todorov [2002] indique que les conflits sont souvent évités ou atténués grâce à l'établissement ou à l'existence d'une hiérarchie, car dans ce cas, la supériorité et l'infériorité sont données à l'avance. Il distingue ainsi les sociétés hiérarchiques, ou traditionnelles, des sociétés égalitaires comme les démocraties modernes. Dans les premières, la distribution des statuts est appuyée sur un système de privilèges, chacun aspirant à une reconnaissance de conformité, ce qui n'empêche pas l'aspiration à la gloire et à l'honneur³¹³, à l'excellence personnelle à travers la figure du héros. Dans les secondes, égalitaires par définition puisque les individus y ont les mêmes droits – par opposition aux privilèges –, l'apparition des sentiments de rivalité serait plus facile, chacun aspirant à une reconnaissance de distinction. Dans les deux types de société, les individus rechercheraient une forme de reconnaissance, de conformité ou de distinction, nécessaire à leur épanouissement³¹⁴.

Après ces considérations d'ordre général, il est nécessaire de se concentrer sur les conflits dans une perspective plus spécifiquement économique. Le premier paragraphe, intitulé *Le conflit en économie*, traite de la manière dont le conflit apparaît en économie sous la forme d'un conflit contre la nature ou entre êtres humains par le biais de la concurrence. Le deuxième, intitulé *Les conflits dévoilés*, met en évidence l'importance des conflits au sein des firmes et entre les firmes. Le troisième paragraphe, intitulé *La dynamique des conflits*, montre comment des consensus éclatent en conflits et comment des conflits se règlent par des consensus ou des arbitrages, eux-mêmes sources de conflits.

³¹³ Réservée à un petit nombre de privilégiés.

³¹⁴ L'absence de reconnaissance créant, selon T. Todorov, un sentiment d'angoisse.

3.1. Le conflit en économie

Dans sa tentative pour cerner l'origine du terme entreprise, H. Vérin [1982] insiste sur la prise de risque inhérente à toute entreprise, considérée au sens premier du terme :

« La guerre est par excellence l'occasion de se risquer, d'éprouver le risque, de s'éprouver dans le risque. Dans les exigences de la bataille, dans la nécessité pressante où l'on s'y trouve d'agir, s'impose l'idée de l'entreprise comme interpellation de l'individu. » [H. Vérin, 1982, p. 37].

L'économie reconnaît deux types de conflits fortement liés l'un à l'autre (cf. section 1 de ce même chapitre). Le premier, qui fonde traditionnellement l'ensemble de la science économique, est le conflit contre la nature à travers la rareté des ressources, et le second est celui des hommes entre eux. Après être passé brièvement sur le premier type de conflit, nous envisagerons le second en distinguant les conflits externes et les conflits internes à la firme.

En ce qui concerne le premier type de conflit – des hommes contre la nature – reprenons la citation présentée en début de chapitre sous un angle un peu différent :

« Dans la mesure même où elle n'est pas naturelle, l'action collective n'est pas un exercice gratuit. C'est toujours une coalition d'hommes contre la nature en vue de résoudre des problèmes matériels. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 20].

Dans cette représentation – même discutable – le conflit prend sa source en dehors de la firme, dans l'interaction entre l'homme et la nature, et c'est ce conflit même qui explique l'existence de la firme. L'action collective est plus efficace que l'action individuelle, et il est possible que l'action individuelle ne garantisse pas la survie.

Concernant la nature, il est possible de distinguer avec M. Godelier plusieurs types de nature (ou *matérialité*) selon l'importance de l'action transformatrice de

l'homme³¹⁵ : la part infinie de la nature ayant une réalité autonome par rapport à l'homme comme le climat³¹⁶ ou la nature du sous-sol, etc. ; la part de nature déjà transformée, mais indirectement, par l'homme avec par exemple la modification de la végétation, l'agriculture et l'élevage ; celle directement transformée par l'homme, et qui ne peut se reproduire sans lui et sans son travail, comme les plantes et les animaux domestiques ; et enfin celles que l'homme a transformées « pour son usage dans le procès de production de ses conditions matérielles d'existence », comme les outils, les armes, les objets de toutes sortes, les habitations, les monuments, etc. La recherche de maîtrise des ressources et des hommes amène alors au second type de conflit.

Ce second type de conflit est celui des hommes entre eux pour accaparer les ressources. Il trouverait sa source dans la rareté même de celles-ci. Il suffit de penser aux enjeux internationaux liés aux ressources pétrolières pour illustrer cette représentation.

Ce type de conflit est au fondement de la théorie des jeux. Celle-ci analyse mathématiquement toute forme de « compétition » entre individus agissant en vue d'atteindre des buts. Prenons par exemple la suite de la citation de T. C. Schelling (au début de cette même section) concernant les théories du conflit qui reconnaissent la « normalité » de ce dernier – au lieu de le considérer d'emblée comme un état pathologique – et étudient les comportements qui lui sont associés (identifiées dans la citation par *the latter*) :

« Among the latter there is a further division between those that examine the participants in a conflict in all their complexity – with regards to both « rational » and « irrational » behavior, conscious and unconscious, and to motivations as well as calculations – and those that focus on the more rational, conscious, artful kind of behavior. Crudely speaking, the latter treat conflict as a kind of contest in

³¹⁵ Il est intéressant de faire le lien entre l'action collective efficace et le savoir : en effet, la science moderne est un système de savoirs et de pratiques visant à maîtriser le monde naturel et humain, à comprendre la nature et à agir sur elle, à la modifier [D. Pestre, 2002, p. 6-7]. La science et la technologie sont donc sources d'action plus performante. Alors que Maurice Godelier indique que l'idée d'une transformation de la nature par l'homme n'a aucun sens dans la plupart des cultures – qui ne relèvent pas de la modernité – et elle aurait même eu valeur de sacrilège contre l'ordre divin de la nature [M. Godelier, 1984, note 1 p. 36]. Il énonce l'hypothèse que « l'homme a une histoire parce qu'il transforme la nature [et que] c'est la nature propre de l'homme que d'avoir cette capacité. » [M. Godelier, 1984, p. 10].

which the participants are trying to « win ». A study of conscious, intelligent, sophisticated conflict behavior – of successful behavior – is like a search for rules of « correct » behavior in a contest-winning sense. » [T. C. Schelling, 1960/1980, p. 3].

L'idée de combat ou de concours (*contest*) cadre avec une stratégie guerrière. Ce conflit est visible notamment à travers la concurrence sur les marchés. Dans les pays industrialisés, il s'agit rarement d'un conflit ouvert (règlement de compte, guerre), mais plutôt d'un conflit médiatisé par le système de prix et les volumes des ventes, le montant des bénéfices engrangés. Ce conflit ressort à merveille dans le vocabulaire utilisé par les firmes comme dans l'expression *guerre des prix*, ce qui s'inscrit dans la droite ligne de l'origine de l'entreprise qui est une entreprise guerrière (cf. chapitre I). *Idem* pour le *lancement d'un nouveau produit* – par analogie avec le lancement d'un missile – ou d'une *OPA*³¹⁷ *hostile* de la part de *raiders*, le fait *de faire face aux attaques de la concurrence* ou de *conquérir des parts de marché*, lorsqu'il est question d'*alliances stratégiques*, de *manœuvres tactiques offensives ou défensives*, et de *force de vente* – par analogie avec une force de frappe militaire.

Développons en particulier trois exemples significatifs de l'utilisation de concepts militaires en économie : premièrement, l'inspiration en provenance des stratégies militaires C. V. Clausewitz – avec le principe de « concentration des forces » ainsi que sa remise en question – et Sun Zi ; deuxièmement, l'idée de passage d'une guerre de position à une guerre de mouvement pour caractériser l'évolution des marchés et de la concurrence ; troisièmement, la dimension guerrière du modèle de la firme japonaise.

En premier lieu, pour Sun Zi comme pour C. V. Clausewitz, la guerre et la politique sont liées en ce que la politique dicte les buts à atteindre en utilisant si nécessaire la voie militaire. Pour C. V. Clausewitz, dans les stratégies traditionnelles, l'*attaque* reposerait sur le principe militaire de « concentration des forces » [F. Le Roy, 1999, p. 11], à savoir leur réunion dans le temps et dans l'espace afin d'obtenir une supériorité à l'endroit de l'engagement permettant par la suite une supériorité globale. Ce principe a inspiré M. Porter pour sa « stratégie de concentration » sur une

³¹⁶ Il s'avère en fait que le climat est affecté par les activités humaines et industrielles.

³¹⁷ Offre Publique d'Achat.

« cible stratégique » restreinte – groupe de clients, segment de la gamme de produits ou marché géographique [M. Porter, 1982 ; cité par F. Le Roy, 1999, p. 12]. Ce principe est attribué à C. V. Clausewitz, auteur qui se révèle intéressant dans notre perspective. C. V. Clausewitz est en effet le premier – dans l’histoire relativement récente – à se focaliser sur la manière dont les phénomènes militaires s’intègrent dans le projet politique d’une nation, tout en étudiant les principes opérationnels d’une stratégie couronnée de succès :

« Tantôt la stratégie sera considérée comme une méthode rationalisant la conduite des opérations, niveau plus élevé que les techniques mais fonctionnant selon des principes, tantôt elle sera considérée comme la continuité du projet politique d’une nation, et donc dépendante des conditions générales d’une époque. Selon l’orientation choisie, le problème devient soit donner un contenu à la science de la guerre, soit comprendre les liens qui unissent politique et stratégie. » [F Le Roy, 1997, p. 92].

Cette double définition de la stratégie a une conséquence essentielle :

« Clausewitz distingue alors la nature théorique de la guerre de sa réalisation concrète. Sur le plan théorique, elle est un emploi de la violence physique destinée à contraindre la volonté de l’adversaire. Il n’y a donc pas, *a priori*, d’obstacle au déchaînement de la violence physique dans une « *ascension aux extrêmes* » destructrice. Toutefois, cette nature théorique ne peut jamais se réaliser du fait des « *contingences* » qui pèsent sur tout acte de guerre. La guerre effective est alors représentée comme un « *caméléon* », qui prend des couleurs différentes en fonction des projets politiques des nations en conflit, de l’incertitude des données, de la difficulté à s’organiser pour agir (les « *frictions* »), de l’épuisement des adversaires, etc. » [F. Le Roy, 1997, p. 91].

Le principe de concentration des forces sera partiellement remis en question avec les guerres de décolonisation : la guérilla, plutôt qu’une suite de batailles décisives, est pensée comme une suite de combats de basse intensité s’inscrivant sur une très longue durée et censés provoquer l’usure physique et morale de l’adversaire [F. Le Roy, 1997, p. 93].

Le général chinois Sun Zi [Y. Kervran, 2002] considère le problème des affrontements dans leur ensemble, en envisageant pragmatiquement tout autant les moyens indirects que les moyens directs nécessaires pour remporter la victoire sur un adversaire. Les moyens indirects sont la tromperie par l’utilisation d’agents chargés de véhiculer de fausses informations, la cohésion entre le souverain, le peuple, le

général et la hiérarchie militaire, l'observation de l'ennemi et l'effet de surprise ; les moyens directs sont l'encerclement, l'attaque, la division de l'ennemi, la dérobade ou la fuite en fonction de l'importance des forces en présence et du terrain. Il indique l'ordre des priorités (article III) : « le mieux est de s'attaquer aux plans de l'ennemi, puis de s'attaquer à ses alliances, puis de s'attaquer à ses armées ». S'attaquer aux plans de l'ennemi suppose de désinformer l'ennemi quant à ses propres intentions et ses propres forces pour le désorienter ; s'attaquer à ses alliances suppose de l'isoler politiquement et militairement ; s'attaquer à ses armées suppose de le vaincre, mais en privilégiant la prise sur la destruction, la victoire militaire étant un moyen et non une fin.

En deuxième lieu, il est question de passage d'une *guerre de position* (*war of position*) à une *guerre de mouvement* (*war of movement*) [G. Stalk, P. Evans et L. E. Schulman, 1992, p. 62 ; cités par I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997] pour caractériser le passage d'un monde de produits durables, où les consommateurs ont des besoins statiques, les marchés sont définis clairement et les concurrents identifiés, à un monde instable dans lequel les anticipations des tendances du marché par les firmes sont devenues cruciales pour satisfaire les besoins changeants des consommateurs. Dans un autre registre, l'idée de *menace crédible* est empruntée aux stratégies de dissuasion nucléaire. Par rapport à la dimension stratégique des informations, il y a la *veille technologique*, le *secret* et l'*espionnage industriel*.

En troisième lieu, l'entreprise ou la firme japonaise qui a été érigée en modèle se réfère également à l'idée de *guerre économique*. Dans ce contexte, les salariés sont animés par l'*esprit de sacrifice au combat* face à de longues heures supplémentaires ou à un accident du travail [A. L'Hénoret, 1993/1997 ; H. Puel, 1998, p. 35]. Les modèles occidentaux et asiatiques peuvent à ce titre être opposés en référence à la stratégie militaire [F. Le Roy, 1999, p. 9-10] : à l'« attaque frontale » caractéristique de l'approche déductive et rationnelle américaine répondrait l'« attaque subtile » japonaise, orientée sur l'action et formulée instinctivement par adaptation incrémentale. Le vocabulaire militaire est donc largement utilisé pour décrire les firmes, leur environnement et leur stratégie³¹⁸.

³¹⁸ Il n'est sûrement pas aisé de démêler ce qui relève des origines et du fonctionnement de la firme de

Pourtant, la transposition de la stratégie militaire dans les firmes³¹⁹ n'est pas évidente [F. Le Roy, 1999]. Il existe au moins deux différences entre l'entreprise industrielle ou commerciale et l'entreprise militaire : la triade *ennemis-alliés-enjeu de la bataille*³²⁰ remplace la triade *entreprise-concurrents-clients*, et l'objectif de destruction de la volonté adverse par l'emploi d'une violence physique réelle et ou virtuelle laisse la place à la création de valeur [F. Le Roy, 1999, p. 9]. La seconde différence liée à l'objectif poursuivi est à nuancer : l'objectif politique premier est de conquérir un territoire – de prélever un butin, de contrôler une population – ou de maintenir l'intégrité d'un territoire existant, la violence n'est que le moyen utilisé pour atteindre cet objectif. Du point de vue du vainqueur, il y a également création de valeur. Cette valeur créée est à la fois matérielle – mais il peut être question de simple accaparement ou de captation de valeur – et aussi symbolique du fait de l'aura de gloire et de la réputation de puissance du vainqueur.

Comme indiqué dans le premier chapitre, la guerre est pourtant assimilée à la destruction, représentée par un jeu à somme nulle, et même négative, alors que la paix est présentée comme favorable à l'activité économique et au bien-être – un jeu à somme positive. Mais il serait restrictif de s'en tenir à la dualité du vainqueur et du vaincu – modélisé par le jeu à somme nulle – de la domination et de la soumission. Il ne s'agit pas de valoriser la guerre ou l'affrontement physique, mais de souligner qu'une paix apparente peut cacher de terribles rapports de domination.

Les conflits divisent, par les engagements et les prises de position opposés, et regroupent, soudent les membres de chacune des forces en présence³²¹ (par exemple lorsque plusieurs concurrents créent en G.I.E.³²²). L'ennemi, même s'il est semblable (il partage le même terrain de jeu : le marché), est toujours perçu comme extérieur à la firme. Dans certains discours des chefs d'entreprise, l'ennemi peut aussi être

la fascination exercée par la stratégie militaire sur les dirigeants des firmes.

³¹⁹ Elle est le fait, à la fois, de militaires proposant l'application ou la transposition de principes militaires à la firme, et d'économistes ou de gestionnaires s'inspirant de principes militaires.

³²⁰ Que l'enjeu porte sur un butin, une population ou un territoire.

³²¹ Pour poursuivre dans le registre politique, stratégique et militaire, l'ordre intérieur bâti sur le droit est opposé au désordre international reposant sur la force, selon une vision introduite par Thucydide, Machiavel, puis Hobbes et reprise par la suite [F. Le Roy, 1997, p. 93].

³²² Groupement d'Intérêt Economique.

l'Etat, les pouvoirs publics, qui empêcheraient de faire des affaires par une réglementation trop stricte ou une taxation trop élevée.

Mais l'action conflictuelle s'exerce contre ce qui est considéré comme une menace (d'où une action défensive) ou une proie (d'où une action offensive) extérieures, rendant les frontières réelles ou symboliques de la firme d'autant plus cruciales, puisqu'il s'agit de lignes de défense (établissements et locaux comme base, clientèle et parts de marchés déterminant un territoire).

Le conflit peut aussi être interne sans qu'il soit, sauf exception³²³, considéré comme une caractéristique fondamentale de l'entreprise. A l'ennemi extérieur correspond un possible ennemi intérieur, qui viendrait rompre l'harmonie et l'ordre établi et contre lequel il faudrait lutter : celui-ci peut-être désincarné comme le défaut, la panne ou le retard, ou incarné comme dans le cas où le défaut proviendrait d'un sabotage volontaire (par contestation) ou involontaire (par manque d'implication, par paresse), ou dans le cas de l'absentéisme, de la rotation du personnel, ou d'un mouvement de grève. Dans cette dernière situation, le rapport de force est engagé entre les grévistes et la direction, médiatisé par des syndicats ou des coordinations.

Les résultats d'une étude relativement récente portant sur les conflits sociaux ouverts fournissent à ce titre quelques éléments d'explication. Les conflits sociaux ouverts éclatent davantage dans les grandes firmes caractérisées par un éloignement géographique entre la base et la direction, comportant une forte implantation syndicale, lorsque le climat social est mauvais (circulation de rumeurs et hausse des accidents du travail) ; ils portent sur des revendications liées aux rémunérations – particulièrement lorsque la firme bénéficiaire ne distribue pas d'augmentations de salaire – et vont décroissant avec le nombre de cadres [M. B. Baudet, 1998]³²⁴. L'implantation syndicale est donc un élément important dans l'apparition de conflits ouverts. Mais l'éloignement physique entre la base et la direction l'est tout autant, surtout si les cadres ne jouent plus leur rôle de courroie de transmission et de

³²³ Cf. les organisations matricielles conflictuelles dans ce même chapitre.

³²⁴ M. B. Baudet reprend les principaux résultats d'une enquête menée par la CEGOS, cabinet-conseil en ressources humaines, *Le climat social dans les entreprises françaises*, publiée en 1998, portant sur 125 entreprises comptant entre 200 et 1 000 salariés, avec une prédominance du secteur industriel.

mobilisation de la base. Dans cette perspective, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques est potentiellement porteuse de conflits, puisqu'elle diminue la communication verticale de proximité, tout particulièrement celle qui vise à emporter l'adhésion, à convaincre. Les résultats d'une autre étude [M. Cézard et J.-L. Dayan, 1999] concordent avec les précédents en montrant que trois éléments favorisent particulièrement le déclenchement de conflits : la syndicalisation, la taille et le secteur d'activité. Concernant la taille, la conflictualité³²⁵ et la durée des conflits augmentent avec le nombre de salariés – et donc avec la présence syndicale.

Quoi qu'il en soit, les conflits de pouvoir au sein de la firme ont largement tendance à être occultés par les directions, qu'il s'agisse des conflits internes aux directions ou des conflits entre la base et la direction – dans une vision schématique. Ceci car le pouvoir, dans notre imaginaire, est lié au souverain disposant du monopole de la violence légitime, et derrière le pouvoir, c'est la soif de pouvoir et les désirs en général qui font l'objet d'une même sous-estimation, d'une même occultation [E. Enriquez, 1998]. Or, la conquête du pouvoir est un ressort puissant de l'action. A l'inverse, la dimension rationnelle de la firme et de la prise de décision est exaltée, en s'appuyant sur une culture d'entreprise faite de valeurs et de croyances partagées et aboutissant à une disparition des conflits perturbateurs.

Ce n'est pas un hasard si, parmi les sept modèles d'organisation qu'il distingue, H. Mintzberg [1982 et 1989/1998] considère que l'*organisation politique*, centrée sur les conflits de pouvoir, a un caractère pathologique :

« Il ne devrait être besoin que de consacrer bien peu de place à l'influence dysfonctionnelle de la politique dans les organisations. La politique est par essence division et ruineuse ; elle consomme des énergies qui peuvent être autrement utilisées dans les opérations de l'organisation, elle peut également conduire à toutes sortes d'aberrations. La politique est quelquefois utilisée pour soutenir des systèmes démodés de pouvoir et, parfois également, pour introduire de nouvelles formes de pouvoir qui ne se trouvent pas justifiées. La politique peut, également, paralyser une organisation au point où ses

³²⁵ En 1995, De 50 à 100 salariés, 14 % seulement des employeurs ont fait face à une grève au moins en trois ans, contre 73 % au-dessus de 1 000, selon la Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité [M. Cézard et J.-L. Dayan, 1999, p. 195]. La prise en compte de ce phénomène pourrait expliquer en partie la réduction de la taille des établissements et l'externalisation des activités – le mouvement de *dé-intégration* ou désintégration.

fonctions effectives viennent à s'arrêter pour le bénéfice de personne. Car, après tout, le but d'une organisation est de produire des biens et services et non de fournir une arène dans laquelle différents individus peuvent en découdre les uns contre les autres. » [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 359].

Il est indispensable de préciser davantage cette posture en partant de la définition de la politique retenue par H. Mintzberg. Celui-ci distingue les systèmes d'influence selon qu'ils recourent ou non à des moyens légitimes. Les systèmes d'influence légitimes recensés sont au nombre de trois : l'autorité – fondée sur un pouvoir légal –, l'idéologie – fondée sur un ensemble de croyances largement acceptées – et la compétence – fondée sur un pouvoir certifié officiellement – sont des systèmes d'influence légitimes. Par contre, le pouvoir politique, au sein des organisations, serait techniquement illégitime [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 344]. Précisons que la politique recouvre dans cette perspective tous les moyens de pouvoir techniquement illégitimes, et que ce pouvoir est exercé dans un intérêt personnel³²⁶. Lorsqu'une organisation est essentiellement marquée par sa composante politique, les divergences d'intérêt s'affirment et les jeux de pouvoir informels prennent le dessus. Ses observations amènent H. Mintzberg à distinguer quatre formes d'organisations politiques : la « confrontation », l'« alliance bancaire », l'« organisation politisée » et l'« arène politique complète » qui serait la pire des quatre étant donné qu'elle pourrait entraîner la mort de l'organisation [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 342]. Pourtant, H. Mintzberg ne s'arrête pas à ce constat négatif, comme nous le verrons par la suite.

Il se trouve par ailleurs que la vision actuelle de la firme ne fait pas toujours ressortir autant l'origine guerrière du terme entreprise. La valorisation de la firme comme pourvoyeuse d'emploi, la concentration des entreprises (même combinée à la désintégration, avec un recours accru à la sous-traitance en cascade), la médiation des conflits interentreprises par les produits et les prix, et l'existence de règles du jeu de la concurrence encadrent et pacifient en apparence ces conflits. Les conflits

³²⁶ Notre approche n'est pas fondamentalement en contradiction avec celle d'H. Mintzberg, toutefois une remarque s'impose. H. Mintzberg distingue le pouvoir formel légitime au sein des organisations du pouvoir politique informel et illégitime, nous considérons que cette distinction est souvent floue. Ceci car les *jeux* de pouvoir font, selon nous, partie intégrante des relations entre les individus au sein de l'organisation, au lieu d'en constituer une sorte de *vernis*. De plus, nous ne partageons pas la connotation négative donnée au terme politique. Mais nous comprenons la nécessité de souligner les dangers d'une organisation dominée par les conflits, et de ce fait rendue inefficace.

ouverts entre firmes sont largement institutionnalisés, les instances de régulation étant notamment les tribunaux de commerce. De plus, pour régler certains différends commerciaux, les entreprises ont aussi recours à des formes de justice privée par le biais de procédures de médiation ou d'arbitrage dépendant des chambres de commerce, les arbitres choisis étant des experts du secteur économique concerné. Ce type de procédure à l'avantage d'aboutir relativement rapidement à des décisions confidentielles, tout en étant valides juridiquement et exécutoires [M. Orange, 1999].

Si les conflits ont tendance à être occultés ou à être perçus négativement, ils ont pourtant une importance cruciale dans la communication, car ils révèlent les différences de visions du monde portées par des groupes coalisés. Après avoir décrit la manière dont les conflits étaient perçus dans les firmes et de quels types de conflits il s'agissait, cherchons à dévoiler ces conflits qui font l'objet d'une large occultation.

3.2. Les conflits dévoilés³²⁷

Parce qu'on leur attribue une origine extérieure à la firme, les deux types de conflits – externe et interne –, ont tendance à occulter le fait que la firme est elle-même un système conflictuel. La firme est conflit, elle crée le conflit de par son existence. Le conflit est endogène à la firme, tout comme son contraire, le consensus. En fait, la firme vit à travers les conflits et les consensus qui se créent localement et globalement en son sein. Ainsi, J. G. March [1962/1991] insiste-t-il sur la tendance des économistes à occulter les conflits :

³²⁷ Le choix de ce titre peut être vu comme un emprunt détourné au titre de l'ouvrage *L'économie dévoilée* dirigé par S. Latouche [1995], en référence au rôle des scientifiques qui est de dévoiler une réalité masquée – les acteurs vivant dans l'illusion – et donc de modifier la vision du monde. Selon l'exemple fréquemment fourni, l'illusion du géocentrisme, selon laquelle le soleil tournerait autour de la terre, est le fruit de l'expérience terrestre directe (encore présente dans l'expression « le soleil se lève » ou « le soleil se couche ») infirmée par les physiciens. Dans le titre retenu, l'illusion concerne aussi les rapports de domination en quelque sorte « naturalisés », justifiés par la société.

« La théorie économique considère habituellement l'entreprise comme l'unité de base d'un conflit plus large (à l'échelon du secteur, du marché ou du système économique), rarement comme un système conflictuel en elle-même. » [J. March, 1962/ 1991, p. 23].

Ce qui signifie que la firme n'est pas un îlot de neutralité au sein d'une économie et d'une société conflictuelles³²⁸. Le marché comme lieu de conflits concurrentiels n'est pas à opposer à la firme dans laquelle la hiérarchie ferait disparaître tous les conflits. Les conflits liés à la concurrence sur les marchés ne disparaissent pas magiquement à l'intérieur des entreprises, puisque les individus ont leurs propres intérêts et préférences qui ne sont pas forcément compatibles avec ceux des autres, que les entreprises sont traversées par des conflits, et que leurs frontières ne sont pas forcément délimitées et imperméables.

Une partie des économistes du courant néoinstitutionnaliste insiste sur le comportement opportuniste des agents économiques, dommageable en raison des divergences d'intérêt, même si dans leur esprit les comportements opportunistes n'entraînent pas de conflit ouvert. En fait, il s'agirait d'une version faible du conflit, à travers des conflits d'intérêts entre individus adoptant des comportements opportunistes. Les conflits resteraient implicites. Les individus verraient leur répertoire d'action limité à la loyauté en cas de signature du contrat (marquée par le respect des termes du contrat), et à la non signature en cas d'anticipation d'un désaccord, c'est à dire à la défection³²⁹. La théorie se borne à définir le système d'incitations nécessaire pour réduire les comportements opportunistes dommageables.

³²⁸ L'apparition de conflits pourrait s'expliquer par l'impossibilité de la cohérence entre préférences individuelles et choix collectif, autrement dit par le théorème d'impossibilité de K. J. Arrow [1951/1996] (cf. section 2 du même chapitre).

³²⁹ A. O. Hirschman [1970] a formalisé les possibilités de réaction en cas de désaccord en distinguant trois attitudes : la défection, la prise de parole et la loyauté. La prise de parole peut être assimilée à une tentative de redéfinition par la négociation des termes du contrat ou par un changement des règles régissant les contrats. La défection et la loyauté représentent les deux extrêmes entre lesquels toutes les nuances, de la défection partielle à la loyauté conditionnelle, sont observables. Hormis ces deux attitudes extrêmes se traduisant par le silence – celui qui fait défection ne dispose plus d'une parole légitimée au sein du groupe et celui qui est loyal accepte sans discussion les règles du groupe et se tait, à l'image du proverbe « qui ne dit mot consent » –, la prise de parole est l'acte de communication essentiel.

J. G. March écrit comment la science économique exclut l'organisation – entre les membres de l'entreprise – de son sujet d'étude :

« En général, la théorie considère comme hors de son champ le processus par lequel une entreprise composée de gens très différents, aux objectifs complètement hétérogènes, parvient à un classement unique des préférences. Elle suppose que le conflit est résolu par le contrat de travail ou - plus généralement - par les prix des facteurs, et que l'on parvient d'une façon ou d'une autre à un classement commun. » [J. March, 1962/1991, p. 24].

Donc, sans même considérer la question d'un classement individuel et subjectif cohérent des préférences, il souligne le fait que cette difficulté est éludée au niveau de l'entreprise dans son ensemble, alors même que l'entreprise est composée d'individus. Pour résoudre cette difficulté, il propose de définir l'entreprise comme un système conflictuel à partir de la définition suivante : les systèmes conflictuels répondent à un but et sont caractérisés par deux attributs, le premier concerne l'existence d'unités de base cohérentes, c'est-à-dire que « chaque unité élémentaire a un classement cohérent de ses préférences quant aux états possibles du système », le second concerne l'existence d'un conflit, c'est-à-dire que « les classements de préférences des unités élémentaires se contredisent mutuellement par rapport aux ressources du système ». « Un conflit naît lorsque les états préférés de toutes les unités élémentaires ne peuvent être réalisés simultanément. » [J. March, 1962/1991, p. 18].

Cette définition nécessite quelques explications et appelle quelques commentaires. Le premier attribut, concernant l'existence d'unités de base cohérentes, sert à bloquer ou à limiter le conflit au niveau du système entreprise : cela signifie que les sous-éléments du système ne rencontrent pas de conflits internes ou que ceux-ci sont supposés résolus. Le second est relatif aux conditions d'existence d'un conflit. Celles-ci ne sont pas liées au ressenti émotionnel des individus ou des collectifs formant les unités élémentaires de l'entreprise – comme envisagé plus haut dans le cas d'un conflit d'origine externe – , mais résident dans la situation objective d'impossibilité de réalisation simultanée des états préférés des unités élémentaires. Donc, les objectifs visés par les collectifs (atteindre un état préféré) entrent en concurrence les uns avec les autres. Là encore, les états préférés par les unités

élémentaires semblent être définis indépendamment les uns des autres, donc sans interaction significative entre les différentes unités élémentaires.

Cette définition de l'entreprise comme système conflictuel³³⁰ est éclairante. Toutefois, deux contraintes imposées pourraient être assouplies. D'une part, le premier attribut concernant l'existence d'unités de base cohérentes (individus ou collectifs) défini par construction un sous-système par une absence de conflit (un classement cohérent de ses préférences). S'il est ainsi possible de traiter séquentiellement les différents niveaux de conflits – en partant de l'individu jusqu'à la firme dans sa totalité –, cette approche laisserait pourtant de côté les interférences entre conflits se produisant simultanément à différents niveaux. Cette approche serait donc davantage analytique que systémique. Il est nécessaire de prendre en compte qu'à chaque niveau d'organisation, des conflits peuvent se produire entre les différentes unités, et que des conflits peuvent coexister et interférer à différents niveaux d'organisation. De plus, considérer l'individu lui-même comme traversé par des conflits internes apporte une explication de l'incohérence de ses préférences³³¹ et de l'irrationalité – même temporaire – de la totalité ou d'une partie de ses comportements. D'autre part, le deuxième attribut écarte trop rapidement les émotions – toujours dans une perspective rationalisante – comme pouvant être à l'origine d'un conflit, au profit d'une impossibilité objective de réalisation simultanée des états visés par les différents individus ou groupes formant l'entreprise. Or, dans notre perspective, il est important de prendre en compte le fait que certains états préférés peuvent avoir pour origine des émotions. Mais surtout, les états préférés par les unités élémentaires ne sont pas choisis indépendamment les uns des autres par les individus ou groupes. Dans la mesure où les unités coexistent en communiquant, leurs préférences sont définies les unes par rapport aux autres.

Il est plus difficile d'apporter une réponse à question de l'existence de l'entreprise et de la cohésion de ses membres si l'on considère d'emblée que l'ensemble des

³³⁰ Cette définition théorique peut être mise en parallèle avec l'organisation matricielle conflictuelle dont il sera question plus loin.

³³¹ Par exemple, l'incohérence intertemporelle des préférences de l'individu (cf. chapitre I) traduirait un conflit interne [P. Cohendet, 1997, p. 81-82] : il est partagé entre sa préférence pour des stratégies irrévocables décidées *ex ante* (avec cohérence intertemporelle du fait du conséquentialisme) et sa préférence pour la flexibilité née de la crainte d'irréversibilités qui se révéleraient négatives à la

individus ou des groupes poursuivent des objectifs divergents, sans s'attarder sur le processus d'interaction. Il s'agit d'une vision largement partagée exprimée en particulier par M. Crozier et E. Friedberg :

« Toute entreprise collective - on ne nous démentira pas sur ce point - repose sur un minimum d'intégration des comportements des individus ou groupes, bref, des acteurs sociaux concernés qui poursuivent, chacun, des objectifs divergents, voire contradictoires. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 18].

Un minimum d'intégration des comportements est nécessaire dans toute entreprise collective, mais pourquoi les acteurs sociaux poursuivraient-ils forcément des objectifs divergents, voire contradictoires ? Une telle représentation est caractéristique de l'ultra-individualisme tout en s'inscrivant dans la vision conflictuelle de l'entreprise collective, en insistant sur la divergence des objectifs³³², aussi bien que sur l'intégration nécessaire des comportements, comme si les individus ou les groupes forcément divergents devaient être intégrés à la firme pour son efficacité.

La vision conflictuelle de la firme cadre avec l'ultra-individualisme méthodologique : dans la mesure où les intérêts des individus sont divergents, pourquoi ces divergences n'éclateraient-elles pas en une multitude de conflits interindividuels au cours d'interactions ? Dans cette perspective, il est frappant de voir comment, depuis une vingtaine d'années, l'accent s'est déplacé du problème de la faille dans un ordre supposé naturellement obtenu, à celui de la réalisation de cet ordre malgré les divergences. Il s'est produit un renversement de perspective. L'interrogation actuelle est particulièrement marquante dans cet extrait :

« Or idéalement, la théorie devrait éclairer le processus selon lequel des formes de coopération émergent à partir d'un monde à la Hobbes, bâti sur la récurrence de violents conflits d'intérêts entre individus. Il n'est dès lors plus suffisant de montrer la possibilité d'un équilibre de coopération, mais il importe de décrire comment elle peut se construire à partir d'un océan de non-coopération. » [R. Boyer et A. Orléan, 1997, p. 22].³³³

longue (avec cohérence à chaque instant donné mais incohérence intertemporelle).

³³² Elle résulte également en partie au moins de l'observation du fonctionnement des organisations.

³³³ Cette interrogation se retrouve chez R. Axelrod [1984/1996, p. 11] dans la première phrase de son introduction :

Dans cette vision, la coopération elle-même prend une coloration particulière : elle caractérise le comportement d'un individu qui accepte d'agir contre son intérêt individuel immédiat, mais qui bénéficie à tous si une fraction suffisante ou la totalité des individus l'adopte³³⁴ [J. Elster, 1989 ; cité par R. Boyer et A. Orléan, 1997, p. 21]. Le comportement coopératif est donc défini en opposition à l'intérêt individuel immédiat, mais la mise est sauvée par la concordance avec l'intérêt individuel sur un intervalle plus long. Cela suppose donc un changement de contexte entre la décision initiale et le résultat final en raison de l'interdépendance des décisions, du fait de l'adoption du comportement coopératif par une fraction suffisante des individus. *A contrario*, si le comportement coopératif est isolé³³⁵ ou limité à quelques individus, ceux-ci font l'objet d'une exploitation par les autres individus adoptant un comportement non coopératif – qualifié alors de dominant – pour profiter des *dupes*. Face à l'opportunisme de ces comportements, toute forme d'institutions, comme le marché ou la firme, est alors perçue comme pacificatrice car elle favorise la coopération. C'est ce renversement de perspective qui a engendré, par réaction, l'idéologie de la firme consensuelle.

Les conflits dont il est question pourraient être notamment des conflits de pouvoir, ayant pour enjeu l'appropriation d'un pouvoir croissant par chacun. Dans ce cas, l'idée d'efficacité de la firme découlant d'un consensus établi cadrerait mal avec

« Quelles sont les conditions favorables à l'apparition de la coopération entre individus dans un monde d'égoïstes en l'absence d'un pouvoir central ? »

Il énonce ensuite que l'homme n'est pas un ange alors que la civilisation repose sur la coopération. Il se situe en conformité avec la démarche d'une partie des économistes raisonnant en l'absence d'un pouvoir central, de structures politiques, dont la présence supposerait le problème de la coordination des agents résolu.

Cette interrogation se retrouve également chez B. Ventelou qui craint que la diffusion de ce type de logique économique ne sape la coopération existant dans la société (cf. le paragraphe 1 de la section 1 de ce même chapitre).

³³⁴ Une telle définition évacue les comportements coopératifs compatibles avec l'intérêt individuel puisqu'ils seraient indétectables de façon isolée.

³³⁵ Le comportement coopératif au sens de la théorie des jeux, et dans le cas particulier du dilemme du prisonnier, est optimal s'il est adopté par les deux joueurs simultanément. Mais l'accord de ces derniers est instable et il ne constitue pas un équilibre, puisque chacun des deux joueurs a intérêt à ne pas le respecter si l'autre le fait. Mais si les deux joueurs adoptent simultanément un comportement non coopératif, l'issue du jeu est alors un équilibre de Nash correspondant à une situation sous-optimale, dans la mesure où les gains retirés par chacun de la coopération auraient été supérieurs. Ceci sachant qu'un équilibre de Nash caractérise une combinaison de stratégies dans laquelle aucun joueur ne peut augmenter ses gains par un changement unilatéral de stratégie. Dans une perspective strictement interactionniste, il serait difficile à notre avis d'envisager un comportement coopératif isolé puisque la coopération traduirait dans ce cas le fait de mener une action conjointe.

cette vision d'un terrain d'affrontements interindividuels. Pourtant, il est possible de considérer que le consensus est mouvant, sans cesse à construire et à reconstruire au gré de l'émergence de nouveaux conflits ou de la résurgence d'anciens.

Du fait de l'individualisme, il ne s'agirait pas de conflits collectifs, à moins que les intérêts individuels ne convergent momentanément et que les individus n'aient intérêt à se coaliser pour obtenir satisfaction. Il est à noter au passage que la vision conflictuelle de la firme rend difficile le recours à un quelconque individu représentatif³³⁶. Par contre, comme évoqué plus haut, la vision conflictuelle de la firme est en décalage avec celle de la firme contractuelle – comme dans la théorie de l'agence. Il est possible de les rapprocher si l'on considère que les contrats sont incomplets, et que les contractants adoptent des comportements opportunistes, qui les amènent à rompre certains contrats et à duper leur partenaire – si les effets de réputation et de la confiance trahie, ainsi que les sanctions encourues sont estimées inférieurs aux résultats escomptés du non respect du contrat. Les acteurs peuvent aussi commettre des erreurs, se tromper sur la nature du jeu ou oublier les règles, comme l'indiquent M. Crozier et E. Friedberg [1977/1981, p. 19, note 3]. Mais le conflit trouve alors sa source dans la combinaison des imperfections de l'information et de la rationalité limitée des agents économiques.

Au final, l'aspect conflictuel de la firme est le plus souvent laissé de côté par les économistes³³⁷ à la fois en raison de la perspective normative qui est celle de la microéconomie (ce qui signifierait implicitement que le conflit est connoté négativement et considéré comme pathologique³³⁸) et du caractère donné des préférences individuelles – toute l'histoire antérieure à la date t est inscrite dans la fonction d'utilité.

³³⁶ Il est malaisé d'imaginer que celui-ci puisse être en contradiction ou en conflit avec un autre individu représentatif qui est comme un double de lui-même – sauf à considérer des individus semblables ayant des objectifs incompatibles, cherchant par exemple à accaparer des ressources en quantités limitées.

³³⁷ D'autres disciplines étudient les conflits. Par exemple, les juristes étudient ceux afférents à l'élaboration des lois et la jurisprudence, les chercheurs en sciences politiques et en sciences sociales ont fait de l'étude des conflits une spécialité, la polémologie. Le partage des champs disciplinaires fait que l'étude des conflits est laissée à d'autres disciplines par les économistes.

³³⁸ L'économie et la société idéales seraient aconflictuelles, et ahistoriques, à l'image du paradis.

Deux autres facteurs historiques vont dans le sens d'une réduction et d'une minimisation des conflits au sein de la firme. Il s'agit du contexte général de diminution de la conflictualité au sein des entreprises lié au contexte économique global, en liaison avec l'apparition de l'idéologie de la firme consensuelle et la modification de l'organisation du travail allant dans le sens d'une responsabilisation croissante des salariés.

En premier lieu, si le contrat de travail implique la subordination du salarié à l'employeur – traduisant et instaurant un rapport de force favorable à l'employeur, la soumission qui en découle de la part du salarié est actuellement encore renforcée par le contexte global de chômage de masse et l'affaiblissement concomitant des syndicats. De plus, malgré la médiatisation de quelques conflits du travail (surtout lors de l'annonce de plans de licenciement), leur importance mesurée en nombre de journée de grève a globalement tendance à diminuer³³⁹ [M. Cézard et J.-L. Dayan, 1999] : l'arrêt total et collectif du travail mesuré par l'indicateur du nombre de journées individuelles non travaillées, dans le secteur concurrentiel ainsi que dans la fonction publique, passe de plus de deux millions de journées de grève par an au début des années 1980 à une moyenne qui approche le million dans les années 1990 (en exceptant le pic de 1995).

En second lieu, les discours managériaux de ces vingt dernières années insistent sur l'implication et la motivation au travail (en gommant l'aspect conflictuel de la firme), d'autant plus que les salariés considérés comme dignes d'intérêt par les économistes, c'est-à-dire les cadres exerçant des fonctions de décision et d'encadrement – ou de façon un peu plus large ceux appartenant à la technostucture [J. K. Galbraith, 1967/1989, p. 112] – adhèrent fortement à l'image consensuelle de la firme et à ses objectifs. De plus, les nouvelles formes d'organisation du travail prônent et mettent en application la responsabilisation des salariés, à tous les échelons, y compris donc les opérateurs de production, ajoutant à la subordination physique du salarié la subordination mentale et l'adhésion à l'objectif commun fixé

³³⁹ En outre, voir la firme comme un lieu de conflit rappelle que le mouvement ouvrier s'est structuré par le passé autour de l'objectif central d'appropriation collective des moyens de production par opposition au capitalisme porté par la bourgeoisie.

par la direction (le salarié agissant par velléité ou, simplement, par peur du licenciement).

Pourtant, avec l'affaiblissement des conflits collectifs, le conflit resurgit sous la forme de micro-conflits interpersonnels rendus publics à travers la thématique du harcèlement dans l'entreprise. Il est possible d'y voir l'une des conséquences de l'accroissement de l'individualisme « laissant les uns maîtres d'abuser les autres et chacun seul pour faire face au traumatisme et à la honte qui accompagnent généralement la victimation » [M. Wieviorka, 2003, p. 12]. Selon M. Wieviorka, ce harcèlement, dans ses dimensions sexuelles et plus largement morales, ne renverrait pas à l'idée d'une domination inscrite dans les rapports de travail mais atteindrait le travailleur comme être humain en lui assignant une identité négative. Si effectivement, l'affaiblissement des réponses collectives marque à la fois le recul des syndicats et la plus forte sensibilité des salariés et de l'opinion, il faut souligner que le harcèlement passe largement par le dénigrement du travail effectué et de la capacité à mener celui-ci à bien, tout en visant la personne dans son intégrité. Cette dernière remarque permet d'évoquer une autre piste en partant de la situation japonaise. Dans un article paru dans le plus important quotidien économique japonais, K. Hori, l'un des avocats responsables de l'Association de défense des travailleurs souligne que 80 % des affaires de harcèlement moral cacheraient des stratégies de restructuration menées en acculant les employés au « départ volontaire » [Nihon Keizai Shimbun, 2003, p. 45]. Ainsi, le harcèlement pourrait être la réponse des cadres intermédiaires aux injonctions de leur direction, en désignant des responsables individuels à tout écart par rapport aux objectifs et surtout en personnalisant l'échec par une tentative d'intériorisation forcée. De là l'émergence d'une souffrance au travail, à la fois subie et imposée, décrite notamment par C. Dejours [1998].

Dans tous les cas, du point de vue de la direction, l'apparition d'un conflit social reste interprétée comme une rupture dans l'ordre établi, une perturbation dans le processus de production, et est souvent considérée *a posteriori* comme un échec de la communication (descendante), et en premier lieu comme une contestation de

l'autorité exercée par la direction³⁴⁰. La priorité est donnée au maintien d'un consensus par divers moyens, ce que reflète l'idéologie de la firme consensuelle.

Une parenthèse historique est utile pour voir que cette représentation de la firme consensuelle a une origine et un contexte particulier. Les années 1970 et 1980 ont en effet été marquées par une réflexion et des expérimentations concernant la *démocratie industrielle* [D. Martin, 1994, 1995].

Selon D. Martin [1995], jusqu'aux années 1970, le projet de la démocratie en entreprise a reposé sur la négociation collective et la représentation du personnel – les organisations syndicales devant faire contrepoids à l'arbitraire du pouvoir directorial. Le compromis fordien comprenait cette institutionnalisation du conflit industriel aboutissant à un ordre partiellement pacifié des relations sociales bénéfiques à tous. Dans les années 1980, avec la loi Auroux, l'aspiration à une démocratie participative directe – et non plus seulement à une démocratie représentative où le pouvoir est complètement délégué aux élites syndicales – voit le jour. Deux voies sont alors explorées : la première porte sur les développements pragmatiques et ponctuels de la « démocratie industrielle » ; la seconde sur les pratiques d'autogestion inspirées des utopies socialistes.

La première voie, qui concerne les développements pragmatiques et ponctuels de la « démocratie industrielle » à partir des pays du Nord, passe par l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail comme les « groupes semi-autonomes » de production. Sans s'étendre ici sur ces formes d'organisation, il faut noter que la France est caractérisée par la rareté des expériences en raison de la méfiance des syndicats, des ouvriers, et en particulier des managers :

« Au-delà de toutes ces raisons, c'est pourtant bien à la faible tendance à innover des managers qu'on doit attribuer la permanence d'une culture taylorienne en France : méfiance à l'égard du collectif, refus de reconnaître l'expertise ouvrière, refus de risquer aussi de « mettre l'organisation en crise ». Il est tout à fait faux de stigmatiser les groupes semi-autonomes comme des moyens insidieux d'accroître la pression productive sur les ouvriers. Mais il est tout aussi faux de croire qu'au terme

³⁴⁰ Il est possible d'y voir une survivance du paternalisme selon lequel la grève rompt la relation personnelle instaurée entre le patron et ses employés. Elle est une marque d'ingratitude, un acte

d'une dynamique de luttes pour imposer cette solution, l'usine aurait enfin appartenu aux ouvriers. »
[D. Martin, 1995, p. 44].

Si le constat envers les managers est sévère, leur attitude se situe bien dans le prolongement de celle de F. W. Taylor, de par leur méfiance autant à l'égard des groupes qu'à l'égard des savoirs et des savoir-faire ouvriers considérés comme une menace pour le pouvoir managérial, qui y voit une diminution de sa maîtrise des processus productifs. Cette méfiance des managers est à mettre en regard avec la méfiance des ouvriers interprétant tout changement comme un moyen d'augmenter l'intensité productive. Quoiqu'il en soit, ces expériences ont eu une portée limitée et ne s'inscrivaient pas dans une perspective de bouleversement radical des rapports sociaux et des fondements du capitalisme.

La seconde voie est celle de l'autogestion inspirée des utopies socialistes. Elle s'est traduite par la création et le fonctionnement d'entités juridiques instaurant des collectifs de travail sur des bases égalitaires. Il s'agissait de rompre avec le modèle de l'entreprise capitaliste taylorienne par la création de petites ou moyennes entreprises basées sur un triple-partage : partage de l'avoir (par l'accès à la détention de parts de capital dans les coopératives), partage du pouvoir (élections et assemblées générales, rotation des responsabilités), partage du savoir (organisations plus « qualifiantes », investissement et formation, responsabilités accrues par rapport à la qualité et au client). Mais ces *fonctionnements collectifs*³⁴¹ ont connu des déceptions liées aux pesanteurs culturelles ainsi qu'aux difficultés de fonctionnement interne – disparitions, maintien des clivages, bureaucratisation, etc. Ces organisations ont offert des modèles partiellement transposables dans la grande entreprise, par anticipation sur l'entreprise « citoyenne ». Parallèlement, le changement de contexte vécu dans les années 1980, avec l'intensification de la concurrence et les mutations technologiques, a fait que le nouveau *credo* des entreprises est devenu celui de l'excellence, de la qualité et de l'innovation. La problématique du partage équitable du pouvoir a été abandonnée.

d'insubordination, qualifiée parfois de « mutinerie » [A. Prost, 1985/1999, p. 44].

³⁴¹ D. Martin précise que cette expression est de R. Sainsaulieu et *al.* [1983].

Pourtant, et ce de manière un peu paradoxale, la participation directe des salariés est encensée :

« Participation à l'initiative du législateur – on l'a vu – mais aussi et surtout encadrée par le management, soucieux de mobiliser « l'intelligence ouvrière », qui devient une sorte d'or pur. » [D. Martin, 1995, p. 45].

Cette participation directe a été voulue par le législateur pour « faire entrer » la démocratie dans l'entreprise et pour apaiser les conflits sociaux. Elle est vue par les employeurs comme le moyen de contourner les syndicats (par ailleurs dans un état de faiblesse tel que leur représentativité est remise en question) en évitant de recourir à des collectifs pouvant s'avérer être des forces d'opposition. Du coup, à partir des années 1970, l'aspiration à une démocratie industrielle a été remplacée par la simple banalisation de la « concertation » et par la recherche d'une mobilisation par le consensus.

Cette contextualisation de l'évolution des conflits dans le monde du travail, ainsi que leur apparente pacification, sont étroitement liées à l'émergence d'une vision consensuelle de la firme. La représentation de la firme comme créatrice de valeur et pourvoyeuse d'emploi fait l'objet d'un large consensus et, dès lors, l'action collective au sein de la firme est censée relever d'une démarche consensuelle.

Pour montrer l'influence prégnante de la représentation de la firme consensuelle, un seul exemple peut suffire : il s'agit du passage du terme de *qualification* à celui de *compétence* [E. Dugué, 1994/1995]. En effet, la qualification et la compétence relèvent de deux logiques différentes. La qualification constituait un instrument d'autonomie au service des salariés à travers la structure des qualifications et la grille de rémunération élaborées :

« Le thème de la qualification s'est imposé dans la sociologie française en réaction aux pratiques d'entreprise. Si, à l'époque du “ travail en miettes ”, la qualification est devenue l'un des concepts centraux de la sociologie, c'est en partie parce qu'elle a servi aux sociologues pour dévoiler les rapports sociaux qui se vivent dans l'opération de classification. » [E. Dugué, 1994/1995, p. 28].

A contrario, la compétence traduit la vision consensuelle de la firme³⁴², la compétence étant une arme au service des employeurs :

« [...] celui de la compétence, au contraire, allant de pair avec une vision unifiée de l'entreprise et avec la valorisation des intérêts communs aux salariés comme à l'entreprise, semble, lui, issu directement des besoins des directions. On doit noter que la substitution d'un terme à l'autre, y compris dans la littérature sociologique, coïncide avec une évolution du regard porté sur l'entreprise. Comme le montre Bernoux, après une époque de réaction ouvrière, marquée par le thème de la qualification, on a vu depuis la fin des années soixante-dix se mettre en place un consensus entre l'Etat, le patronat et les syndicats pour réhabiliter l'entreprise. » [E. Dugué, 1994/1995, p. 29].

Si les enjeux de la qualification permettaient de mettre à plat les conflits, les enjeux de la compétence, tout en englobant les savoir-faire et les savoir-être, vont dans le sens d'une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre. Ainsi, la représentation de la firme balance encore actuellement, même si c'est de façon plus atténuée, entre une vision de la firme comme lieu de conflits, et une vision de la firme plus consensuelle. Cette dernière est en partie initiée par les dirigeants d'entreprise, et la société qui reconnaît le rôle de pourvoyeur d'emploi et de créateur de richesses des firmes, mais dans laquelle les dirigeants d'entreprise se plaignent de rencontrer une opposition sous-jacente – la société est critique vis à vis des firmes. Il reste à naviguer entre deux écueils portés par deux représentations naïves de la firme : d'une part, celle de la firme consensuelle – par naturalisation d'une idéologie qui s'impose à tous – où le but commun n'est ni discuté ni discutable, et d'autre part, celle de la firme « panier de crabes » formée d'individus ayant forcément des intérêts divergents et des comportements opportunistes. Ces deux représentations se rejoignent sur un point : le but commun ne fait pas l'objet d'un questionnement, puisqu'il est soit admis d'emblée dans la firme à tendance « totalitaire » (il est décidé en haut lieu et imposé), soit inexistant, éclaté en une multitude d'objectifs individuels.

³⁴² Quoique l'idée d'un consensus ne soit pas entièrement acceptée par tous – c'est notamment le cas du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD, dont D. Livio est le président national) qui signe en 1995 un article intitulé « Réconcilier l'entreprise et la société » et dans lequel est écrit : « « Depuis vingt ans, l'entreprise, pour gagner, fait perdre la société » affirme D. Livio qui dénonce [...] « l'insoutenable contradiction entre nos performances économiques et nos fractures sociales ». » [CJD, 1996]. Mais les auteurs de cet article à visée normative affirment par ailleurs qu'il va falloir « [...] abandonner la culture d'opposition dans laquelle nous baignons depuis des siècles, pour apprendre à reconnaître et à prendre en compte la diversité des points de vue, des modes de pensée et d'action. » [CJD, 1996, p. 14].

Ainsi, la firme est caractérisée par la recherche d'un consensus général ainsi que d'accords locaux, en même temps que par des conflits. L'apparition des conflits et des consensus, de même que leur disparition est l'expression de la dynamique de la firme.

Dans l'article sur les relations professionnelles cité plus haut, M. Cézard et J.-L. Dayan montrent en effet comment conflit et négociation vont de pair :

« Dans les entreprises, le conflit ne s'oppose pas à la négociation, au contraire : c'est le couple conflit-négociation qui progresse avec la taille ou l'implantation syndicale, jusqu'à devenir la règle au-dessus de 1 000 salariés (71 % des établissements). Là où il y a conflit, l'employeur se déclare plus souvent disposé à faire des concessions dans la négociation, quel que soit son thème ; en outre, les réunions de discussion sont plus nombreuses. Les relations professionnelles semblent se nourrir des conflits d'intérêts, qui débouchent d'autant plus sur des compromis qu'ils s'expriment ouvertement et collectivement. » [M. Cézard et J.-L. Dayan, 1999, p. 196-197].

C'est pourquoi il faut maintenant envisager la dynamique des conflits et de la négociation.

3.3. La dynamique des conflits

Finalement, l'interprétation des deux points qui précèdent est un peu paradoxale. Il est possible d'opposer deux attitudes extrêmes, l'une voyant les conflits partout et l'autre nulle part. La seconde attitude est caractéristique de l'approche par les contrats dans leur aspect d'accord libre des volontés. En concordance avec cette approche, lorsque l'on cherche les conflits à l'intérieur de la firme, l'idéologie managériale du consensus les fait disparaître en pointant le marché comme lieu d'affrontement, et les concurrents comme les seuls adversaires contre lesquels toutes les énergies doivent être rassemblées. Et lorsque l'on cherche les conflits sur le marché, ils s'évanouissent en apparence dans les échanges impersonnels et pacifiés. En d'autres termes, les conflits sont partout, mais ils n'apparaissent nulle part – ou

alors ils sont rejetés plus loin, hors du champ de l'économie. La première approche voit au contraire le marché et la firme comme deux lieux d'affrontement des individus aux intérêts divergents et aux instincts belliqueux, cherchant le plus souvent à accaparer davantage de pouvoir et à se hisser au sommet de la société, et de l'économie, par l'accumulation combinée de pouvoir, de gloire et d'argent³⁴³.

Ni la première, ni la seconde attitude ne nous satisfont. C'est pourquoi nous proposons de considérer la firme comme un système conflictuel, tout en nous gardant d'exagérer cet aspect.

Partons d'un constat simple : la réussite d'une entreprise dépend tout autant des succès sur l'adversaire que des alliances contractées. Plus précisément, la réussite est conditionnée par le choix des alliés. Ainsi, la conception militaire de la stratégie privilégiant l'armement et l'affrontement se double d'une conception plus coopérative, mettant en avant la diplomatie et les alliances. La théorie des jeux qui fut, entre autres, appliquée à la stratégie militaire aboutit justement à l'idée que la coopération est souvent plus payante que la défection [T. DeFrance et *al.*, 2001, p. 278-279], et que le comportement d'un joueur, dans la mesure où il a le choix entre plusieurs stratégies, dépend de celui des autres joueurs³⁴⁴. Comme l'action collective implique la constitution de groupes, d'équipes, de hiérarchies ou de réseaux, les conflits vont souvent de pair avec les coalitions. Même les conflits strictement interindividuels ont tendance à déborder sur les groupes dont les individus font partie dans une logique d'alliance. Mais, à partir du moment où l'individu accepte de ne pas dépendre uniquement de lui-même, il est envisageable qu'il s'allie avec son ennemi même par un renversement d'alliance, ou par une alliance généralisée, à condition que les objectifs poursuivis (rationalité wébérienne en finalité), ou que les valeurs qui guident ses attitudes et ses comportements (rationalité wéberienne en valeur), soient au moins momentanément compatibles.

En considérant la firme comme un système conflictuel, voyons comment les conflits impulsent une dynamique et comment ils se résolvent tout en transformant la firme.

³⁴³ En fait, il faudrait distinguer quatre attitudes selon que le conflit serait généralisé ou absent, limité exclusivement au marché ou à la firme.

³⁴⁴ Cf. le premier paragraphe de la section 3 du chapitre VI, à propos des types d'apprentissage.

Nous partirons pour cela de l'approche de J. G. March [1962/1991] qui envisage l'organisation comme une coalition politique. Nous verrons ensuite les conflits comme résultant de la confrontation d'ordres de grandeur différents avec L. Boltanski et L. Thévenot. Nous aborderons enfin leur résolution à travers des accords, des compromis, et insisterons sur le rôle potentiellement positif des conflits avec H. Mintzberg [1989/1998] en évoquant l'organisation matricielle conflictuelle reposant sur la négociation.

J. G. March [1962/1991, p. 21-23] distingue deux méthodes de résolution des conflits liées à deux théories. La première consiste à attribuer au système un objectif supérieur – stable et signifiant, sa réalisation étant susceptible de vérification empirique – appelé à servir de médiation dans le conflit. Cette méthode est retenue dans la *théorie de l'entreprise*. L'attribution d'un objectif supérieur est possible s'il existe à un moment donné dans le système un classement commun des préférences, et si le système choisit toujours le comportement qui recueille le plus de préférences. Mais, puisque cette théorie est prise en défaut en ce qui concerne la cohérence et la stabilité dans le temps des préférences individuelles³⁴⁵, et surtout en ce qui concerne l'agrégation des préférences, il est nécessaire de recourir à une seconde méthode liée à une autre théorie. Celle-ci consiste à élaborer un processus grâce auquel il est possible de parvenir à des décisions sans comparaison explicite des utilités. Elle est retenue dans la *théorie des coalitions politiques* et repose sur une prise de décision séquentielle.

Le dirigeant joue, là encore, un rôle particulier, distinct de celui joué dans l'entreprise hiérarchique : celui d'arbitre politique de la coalition politique qu'est l'entreprise³⁴⁶ [J. G. March, 1962/1991, p. 27]. Dans ce cas, conformément à l'approche constructiviste, la composition de l'entreprise et ses objectifs ne sont pas donnés, ils sont le fruit de négociations, et les participants potentiels sont les

³⁴⁵ Le fait que les préférences ne soient pas cohérentes les unes par rapport aux autres, et instables dans le temps, résulte de la limitation volontaire de la rationalité : de la focalisation de son attention qu'opère le sujet, du cadrage qu'il effectue pour cerner une situation en excluant tous les éléments qui lui semblent non pertinents. A chaque changement de cadrage en fonction de la situation, peut se produire un changement de préférences. Donc, ce qui donne globalement une impression d'incohérence et de versatilité peut très bien s'expliquer en fonction du contexte (cf. chapitre II).

³⁴⁶ J. G. March [1962/1991, p. 27] indique que considérer l'entreprise comme une coalition politique est une théorie proposée conjointement par R. M. Cyert et J. G. March [1963].

investisseurs (les actionnaires), les prêteurs, les fournisseurs, les clients, les fonctionnaires, les différents types de personnel, et aussi les analystes financiers, les associations professionnelles, les partis politiques, les syndicats... Le dirigeant est alors un politicien, qui sert d'intermédiaire pour organiser une coalition d'intérêts viables [J. G. March, 1962/1991, p. 26] : en fait, tout comme les autres agents économiques, il maximise sa propre utilité, tout en sélectionnant une coalition dont le coût de maintien soit relativement bas, conformément à l'exigence des membres de la coalition, et dont les revenus soient relativement élevés [J. G. March, 1962/1991, p. 28].

Cette théorie se démarque des conceptions économiques classiques sur quatre points qui l'orientent vers un traitement politique : premièrement, le centre de l'attention se déplace des propriétaires vers le décideur ; deuxièmement, les solutions à court terme du problème de la coalition ne sont pas uniques ; troisièmement, elle insiste sur l'importance des exigences et contreparties stratégiques et sur une médiation séquentielle, plutôt que simultanée, des exigences ; quatrièmement, elle souligne l'importance des contraintes institutionnelles pesant sur la solution du problème de la coalition. Mais le dirigeant reste en position de surplomb, comme en témoigne l'appellation d'arbitre.

Selon L. Boltanski et L. Thévenot [1991], les conflits naissent des contradictions entre les différents ordres de grandeurs ou les différents domaines, lorsque les acteurs sont dans une situation appartenant à plusieurs ordres de grandeurs (cf. chapitre I). Ils tentent de construire un cadre permettant d'analyser avec les mêmes instruments théoriques la discorde et l'accord : les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire des accords plus ou moins durables [L. Boltanski et L. Thévenot, 1991, p. 39]. Par ailleurs, au sein d'un même monde, des litiges ou des différends éclatent en ce qui concerne le classement des personnes selon leur état de grandeur, ou de petitesse. Le classement est contesté, entraînant une épreuve pour conforter un état de grandeur attribué à une personne, ou bien pour la déchoir ou l'élever dans le classement. De plus, il y a interférence entre l'épreuve à l'intérieur d'un monde particulier et le conflit entre différents ordres de grandeurs – appartenant à des mondes différents :

« Bien que le jeu soit étroitement limité par le dispositif de la situation, un modèle à plusieurs mondes donne aux acteurs la possibilité de se soustraire à une épreuve et, en prenant appui sur un principe extérieur, d'en contester la validité ou même de retourner la situation en engageant une épreuve valide dans un monde différent. » [L. Boltanski et L. Thévenot, 1991, p. 267].

Par exemple, l'ordre domestique qui avait été écarté du monde marchand par la théorie économique de l'équilibre général, revient au cœur des débats sur les modalités non marchandes des contrats avec la prise en compte de l'incomplétude des contrats et des asymétries d'information : les références à la confiance et à la réputation appartiennent à l'ordre domestique. La résolution des conflits est alors possible par des compromis, des accords, des conventions, permettant de pacifier la société. Autre exemple : le droit du travail relève d'un compromis entre le droit appartenant au monde civique, et le travail – sous la forme d'une activité rémunérée – appartenant au monde industriel, d'où l'élaboration d'un droit du travail distinct du droit civique.

Si le rôle négatif des conflits est en général largement décrié et amplifié, leur rôle positif est moins souligné. Pourtant, après le long exposé des griefs envers les conflits et l'*organisation politique* rencontré chez H. Mintzberg³⁴⁷ [1989/1998], le lecteur a la surprise de se trouver face à ce qui pourrait être interprété comme une volte-face quasi-complète : le *système politique* est alors présenté comme pouvant jouer un rôle fonctionnel positif [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 360-365]. Il corrigerait certaines déficiences des autres systèmes d'influence légitimes de l'organisation en apportant une certaine flexibilité découragée par les autres systèmes – à savoir l'autorité, l'idéologie et la compétence. En particulier, lorsque les autres systèmes d'influence useraient de leurs moyens légitimes pour poursuivre des fins illégitimes, comme lorsqu'un dirigeant fait preuve d'autoritarisme [H. Mintzberg, 1989/1998, p. 360]. Le système politique par définition illégitime – en ce qui concerne ses moyens – pourrait alors bien poursuivre des buts légitimes et favoriser ou entraîner le changement. Si le conflit et l'*organisation politique* sont caractéristiques d'une période dysfonctionnelle, la transformation en *organisation politique* est nécessaire pour exécuter le changement. H. Mintzberg en déduit quatre points spécifiques.

³⁴⁷ Cf. le premier paragraphe de cette même section.

Premièrement, la politique peut agir « pour assurer que les membres les plus forts d'une organisation seront portés à la position de *leadership* » en évitant que les *leaders* faibles ne suppriment les subordonnés forts. Deuxièmement, elle peut « également assurer que toutes les facettes d'un problème auront été totalement débattues alors que les autres systèmes d'influence ne peuvent qu'en appréhender seulement une ». En effet, le système d'autorité pousse les subordonnés à adopter le point de vue qu'ils croient être celui de leur supérieur, favorisant ainsi un point de vue unique ; le système d'idéologie également, puisqu'il tend à conforter le système dominant de croyances ; et le système de la compétence fait que le recours aux experts est privilégié quel que soit le problème avec pour conséquence un certain conformisme par rapport aux savoirs existants. Troisièmement, le système politique est souvent « nécessaire pour stimuler les changements obligatoires qui sont en fait bloqués par les systèmes légitimes d'influence », car les changements internes représentent une menace pour les positions et les avantages acquis. Des résistances apparaissent dès lors que le *statu quo* est remis en question. Et enfin, quatrièmement, le système politique peut « faciliter la création d'une méthode pour l'exécution des décisions » : les managers de la direction générale vont négocier et bâtir des alliances pour faire accepter leurs décisions.

Le rôle positif des conflits est dès lors de favoriser le changement et de déstabiliser l'organisation dans ses routines, solidement maintenues par la hiérarchie d'autant plus que ses pouvoirs – relevant de l'autorité, de l'idéologie et de la compétence – sont perçus comme légitimes.

Les idées de M. Crozier concernant les stratégies de pouvoir et celles de H. Mintzberg portant sur les structures organisationnelles ont débouché sur une organisation matricielle comme structure politique, c'est à dire comme système de confrontation permanente de deux domaines de prérogatives et de pouvoir [N. Flamant, 2002]. Cette nouvelle structure matricielle s'inscrit dans la lignée directe de la recherche de rationalisation du facteur humain initiée par F. W. Taylor et H. Fayol, mais :

« Contrairement à l'organisation taylorienne, par laquelle on tente de figer, voire d'éradiquer le social de l'activité productrice rationnelle, le système matriciel prend appui sur l'émergence inéluctable et

permanente des relations conflictuelles interprétées comme des *stratégies de pouvoir*. A l'intérieur de l'organisation matricielle, l'individu est placé dans une situation de travail telle que sa tâche n'est pas exécutable sans négociation préalable entre les différentes autorités – deux au moins – dont il dépend. » [N. Flamant, 2002, p. 112].

Les deux domaines de pouvoir dont il est question sont, d'une part, les départements hiérarchiques reposant sur un fonctionnement hiérarchique vertical « traditionnel », chaque département spécialisé étant par définition séparé des autres, et, d'autre part, les projets³⁴⁸ reposant sur un fonctionnement « programme » à l'origine d'une coopération obligatoire entre les membres du projet appartenant aux différents départements spécialisés mobilisés³⁴⁹. Ainsi, départements spécialisés et projets sont dans une situation de dépendance réciproque par définition conflictuelle, la logique du projet n'étant pas la logique du département.

Dans cette optique, le conflit est présenté comme une situation positive et même souhaitable, le conflit étant la confrontation positive des avis et non l'affrontement. Il n'est plus considéré comme un frein ou un détournement d'un chemin idéal, ce qui est le cas dans les organisations classiques inspirées de F. W. Taylor et de H. Fayol. L'organisation matricielle constitue le mode de résolution des conflits qui émergent inéluctablement, elle est une modalité de socialisation des individus selon une conception simmélienne du conflit³⁵⁰. Mais les acteurs ne sont pas d'emblée acquis à l'organisation matricielle. C'est pourquoi des séminaires orchestrés par des membres de la direction, et organisés par des consultants en gestion des organisations et des

³⁴⁸ N. Flamant [2002] appuie son article sur le cas de l'industrie spatiale : les départements de spécialistes sont chargés de la conception, de la fabrication et des essais des différents organes qui viendront équiper le lanceur spatial Ariane, les projets portent sur des produits commandés par des clients.

³⁴⁹ Ceci peut éventuellement être rapproché de l'organisation par système modulaire [Langlois R. N. et Robertson P. L., 1992] où chaque système modulaire est conçu comme une entité préemballée ou comme une application. L'organisation des firmes en fonction des systèmes modulaires peut entraîner une désintégration horizontale et verticale, les économies d'échelle étant réduites dans l'assemblage des modules et les goûts des consommateurs étant davantage sophistiqués que par le passé.

³⁵⁰ Pour G. Simmel [1995] qui étudie les interactions réciproques, le conflit est socialisateur, il est positif car c'est de lui que jaillit la cohésion des personnes.

ressources humaines, contribuent à l'appropriation du modèle par les cadres³⁵¹. L'objectif de ces séminaires est d'agir sur les représentations des cadres et sur leurs comportements, en présentant l'organisation matricielle comme un progrès à la fois technique et social à même d'amener la résolution des dysfonctionnements par les cadres.

Mais N. Flamant souligne également les critiques faites à ce modèle, qui est vécu différemment selon l'environnement social et la personnalité des cadres. La première critique émane des responsables techniques : selon eux, ce modèle masque une relation déséquilibrée entre responsables de programmes porteurs de stratégies de projet et responsables techniques porteurs de stratégies de métier. La domination des responsables de programmes provient du contact direct avec le client, le responsable intervenant au nom du client. De plus, l'organisation matricielle est vue par les responsables des activités techniques comme une source de délégitimation de leur pouvoir par rapport à leurs subordonnés, qui sont soumis à la fois à la relation hiérarchique et au contrôle direct exercé par les responsables de programme. La deuxième critique porte sur l'efficacité de l'organisation matricielle : la multiplication des instances de décision et de coordination, le nombre important d'acteurs, entraîne la complication de la tâche et des parcours de décision, avec la multiplication des réunions. Le décideur, et en particulier le responsable d'activités techniques, devient ainsi un exécutant de processus fortement régulés. La troisième critique porte à un niveau différent : paradoxalement, le traitement des dysfonctionnements de l'organisation matricielle est renvoyé aux individus, aux cadres. Donc l'organisation, et au final la direction, se dédouane des dysfonctionnements en en faisant reposer le poids et la résolution sur les cadres (et en particulier sur les cadres techniques lorsqu'ils sont dans l'incapacité de tenir les délais impartis).

Les organisations se transforment au moins en partie grâce aux conflits qui s'expriment et se résolvent par l'exercice de la force mais aussi par la

³⁵¹ Par exemple, le consultant pose la question suivante : « Faut-il réduire le désordre par la mise en place de méthodes et d'outils ou apprendre à vivre avec pour mieux le maîtriser ? ». La première solution (« mauvaise ») correspond à l'organisation mécanique de F. W. Taylor, alors que la seconde (« bonne ») correspond à l'organisation matricielle [N. Flamant, 2002, p. 118].

communication.

Conclusion

La communication est le processus par lequel s'élabore la coordination des actions. Mais cela ne va pas sans difficultés. Les individus et les groupes forment des coalitions caractérisées par un objectif partagé, alors que les oppositions entre les différentes coalitions créent des conflits. La modification des coalitions et l'apparition de nouveaux conflits constitue la source de changement. De plus, les conflits se situent potentiellement à tous les niveaux de l'organisation et, de manière générale, à tous les niveaux de structuration de l'économie et de la société – sans négliger le niveau intraindividuel pouvant expliquer les changements de préférences et de comportements. Les conflits et les changements de coalitions qu'ils sont susceptibles d'entraîner donnent une impression d'incohérence aux conduites individuelles et collectives.

Affirmer la possibilité d'un but commun, qui apparaît dans l'interaction, dans la communication médiatisée par des relations de pouvoir – qui permettent à la fois de canaliser les divergences et les oppositions et de rendre la firme efficace ou viable – rend nécessaire de s'intéresser à la firme en tant que système cognitif à travers les processus de création de connaissance et d'apprentissage organisationnels.

Chapitre VI : Mémoire, routine et apprentissage organisationnel

Dans la période récente, les phénomènes cognitifs au sein de la firme sont rendus cruciaux sous l'effet de deux facteurs principalement : l'incertitude environnementale – exogène du point de vue de la firme – et les transformations des firmes elles-mêmes – endogènes. Mais ces deux phénomènes participent d'un même mouvement dont l'impulsion initiale revient probablement à l'incertitude environnementale³⁵². L'incertitude environnementale a déjà été évoquée dans l'introduction. Il s'agit de l'environnement incertain à l'origine d'un régime d'innovation permanente [P. Cohendet et P. Llerena, 1990, 1992] impliquant une capacité d'adaptation dynamique (et non pas de simple réaction) de la firme, et particulièrement une capacité à intégrer et à créer des connaissances. La firme gagne alors à être définie comme un processeur de connaissance [P. Cohendet et P. Llerena, 1999]. En particulier, des résultats d'études empiriques sur le comportement de la firme [G. Eliasson, 1990] viennent corroborer cette théorie : ils révèlent l'existence d'une compétence organisationnelle tacite exerçant une levée de la productivité de tous les autres facteurs à travers la sélection et l'allocation de gens compétents, engendrant ainsi une rente de monopole ; ces résultats sont synthétisés dans une théorie de la firme comme *équipe compétente* [J. S. Brown et P. Duguid, 1998].

Les transformations des firmes elles-mêmes vont dans le sens d'une accélération des restructurations. En particulier, dans un environnement incertain, et du fait même de la recomposition permanente des activités des firmes en régime d'innovation permanente, les évolutions technologiques et la mobilité du personnel gênent la capitalisation des savoirs : avec le départ de salariés expérimentés, c'est une partie des savoir-faire et de la mémoire de la firme qui s'en va [P. Romelaer, 2000, p. 20]. Davantage, le *turn-over* peut être tel que le processus de capitalisation des savoirs ne

³⁵² L'opposition entre le monde certain de la firme et le monde environnant incertain est évidemment simplificatrice parce que l'interaction apparaît du fait de l'interaction entre la firme et son environnement mais elle peut se révéler utile si l'on considère que la firme réalise un effort d'organisation.

peut même pas avoir lieu. Par réaction, la mémoire et l'apprentissage organisationnels émergent comme des fonctions cruciales au moment même où les transformations des firmes les rendent plus difficiles.

Dans le même temps, l'attitude vis à vis de l'expérience accumulée, de la mémoire, est ambiguë : d'un côté, la mémoire est présentée comme cruciale, mais difficile à capitaliser pour la firme du fait de son incorporation dans des individus et des équipes fluctuantes ; de l'autre, il peut sembler tentant de la dévaloriser en soulignant l'inertie qu'elle entraîne et, face à l'incertitude, à la non répétitivité des situations, de miser davantage sur une capacité d'adaptation³⁵³ et une intuition opérant à partir d'une table rase. Si le départ volontaire de salariés est bien le signe d'une liberté individuelle vécue comme lourde de menace pour la firme, la recomposition des équipes issue de restructurations relève par contre de choix managériaux. Dans ce contexte, la motivation des différentes catégories de salariés repose sur une alchimie subtile, voire fragile. La stabilité des personnels, source d'accumulation de connaissance est aussi vécue comme une source de dysfonctionnement et de résistance venant entraver la réactivité de la firme, en partie de fait des jeux de pouvoir. Pourtant, là encore, il semble difficile de bâtir une capacité d'adaptation sans équipes solidement constituées³⁵⁴. Pour lever l'ambiguïté ou plus précisément apporter quelques éléments de réflexion utiles, il convient de revenir sur la faculté d'auto-organisation des systèmes vivants complexes (cf. chapitre I). Il apparaît en effet qu'un système vivant complexe comme la firme conjugue une faculté de mémoire, d'accumulation des expériences, et une faculté d'apprentissage.

Dans ces conditions, représenter la firme comme un système cognitif implique de préciser les propriétés essentielles à l'origine de cette faculté d'auto-organisation ainsi que les deux propriétés fondamentales pour expliquer une telle faculté, à savoir

³⁵³ Il s'agirait alors d'une capacité d'adaptation ne reposant justement pas sur l'expérience. Mais nous ne croyons pas à une telle possibilité.

³⁵⁴ Il est à parier que même le succès du modèle organisationnel hollywoodien en réseau – imité par d'autres industries appartenant à des secteurs de pointe potentiels du XIX^e siècle – repose en partie sur des relations affinitaires. La majorité des projets de film rassemble une équipe composée d'une maison de production et de sous-traitants indépendants et spécialisés, constituant ensemble une entreprise en réseau éphémère le temps de la réalisation, mais ce phénomène ne doit pas masquer le fait que les grandes multinationales du secteur maintiennent leur domination à travers les moyens de financement et le contrôle de la distribution [J. Rifkin, 2000, p. 43-50].

la mémoire et l'apprentissage, qui se combinent pour permettre une évolution des systèmes et en particulier de leur structure.

La première section de ce chapitre, intitulée *la mémoire et l'apprentissage*, envisage ces deux propriétés essentielles de la capacité d'auto-organisation. La propriété de mémoire permet – schématiquement – d'articuler des connaissances en un ensemble construit de représentations et de schémas d'action, et l'apprentissage permet d'accroître et de transformer les connaissances acquises selon un processus d'auto-organisation. La deuxième section, intitulée *l'articulation routine-apprentissage*, précise les relations entre ces deux propriétés qui se révèlent inséparables et complémentaires l'une de l'autre. La troisième section, intitulée *l'apprentissage organisationnel*, traite des types d'apprentissage dans la firme ainsi que de leur résultat en termes de création de connaissance.

Section 1 : La Mémoire et l'apprentissage

La description et la compréhension des systèmes humains nécessitent le recours à deux propriétés particulières, la mémoire et l'apprentissage, pour tenter d'expliquer la faculté d'auto-organisation. La traduction pratique de la mémoire consiste en les habitudes et les routines pour les organisations en général, et les firmes en particulier. Celles-ci s'acquièrent et se transforment grâce au processus d'apprentissage. Ainsi, routine et apprentissage sont deux caractéristiques liées de la firme, mais il convient de les examiner séparément avant de voir leur articulation. Autrement dit, si routine et apprentissage sont deux processus théoriques distincts et s'ils s'observent en pratique séparément, il s'agit de deux concepts indissociables dans la mesure où un organisme sans mémoire ne peut connaître d'apprentissage et inversement.

Le premier paragraphe caractérise le concept de mémoire dans son contexte d'origine, psychologique et sociologique, pour en examiner la transposition au contexte économique. Le deuxième fait ensuite le lien entre la mémoire et la routine – sur le plan économique. Ce lien se situe dans le champ de l'action, car la mémoire est à l'origine de comportements répétitifs entraînant une économie de moyens. Le troisième paragraphe, définit le concept d'apprentissage, en se référant principalement à l'approche Batesonienne de l'apprentissage qui nous semble fondatrice.

1.1. La mémoire

Les systèmes humains disposent d'une mémoire permettant d'accumuler des connaissances de manière organisée et de se remémorer des éléments de connaissance. Si la mémoire était considérée comme une faculté majeure durant l'Antiquité et le Moyen Age, elle a quelque peu été mise entre parenthèses avec l'avènement de la Raison au siècle des Lumières. A cette époque qui renoue avec la pensée grecque, la science théorique apporte une économie de pensée dans la mesure où « l'effort de mettre en mémoire est un effort intellectuel plus coûteux que celui de raisonner. »³⁵⁵ [N. Georgescu-Roegen, 1970, p. 8]. En effet, le raisonnement scientifique devait permettre par déduction logique d'expliquer et de prédire les phénomènes à l'aide de quelques propositions générales simples. La conception de la mémoire-connaissance a été abandonnée au profit d'une conception moins valorisante de la mémoire, associée par exemple à l'expression « apprendre par cœur »³⁵⁶. La mémoire-connaissance semble ainsi d'autant plus inutile que les bibliothèques ou les bases de données remplissent sa fonction d'accumulation³⁵⁷. Dans la seconde moitié du XX^e siècle, grâce à l'ordinateur, la mémoire refait surface

³⁵⁵ N. Georgescu-Roegen attribue à Ernst Mach, en 1872, le raisonnement que la science « est l'expérience, arrangée suivant un ordre économique ».

³⁵⁶ Il est question en sciences de la cognition d'*apprentissage par mémorisation*.

³⁵⁷ S'il y avait des bibliothèques au Moyen Age, le livre restera un bien rare et précieux jusqu'à l'invention de l'imprimerie qui permettra progressivement une démocratisation de sa possession et de son usage.

comme thème majeur de recherche, elle est à nouveau valorisée [A. Lieury, 1993, p. 11-20]. La conception moderne de la mémoire rejoint la conception ancienne de mémoire-connaissance en s'appuyant paradoxalement sur l'analogie avec l'ordinateur (« le cerveau électronique »).

La psychologie distingue habituellement trois niveaux de mémoire dans l'organisme humain [A. Lieury, 1990, p. 945-946]. Le premier est le niveau biologique, car les cellules et les tissus sont capables de mémoire, comme par exemple dans les phénomènes d'immunisation. Le deuxième est celui de la mémoire du système nerveux, marquée par des apprentissages sensorimoteurs, auquel se rattachent la marche ou la conduite d'un véhicule. Le troisième niveau est celui de la mémoire représentative, nécessitant des opérations mentales qui permettent de se représenter les objets ou les événements en leur absence. Les deux derniers niveaux nous intéressent plus particulièrement ici, même si certaines connaissances sur le premier niveau seront également utiles dans notre perspective : le deuxième, car la mémoire du système nerveux est essentielle dans les routines et les savoir-faire, et le troisième, car la mémoire représentative est essentielle pour la connaissance de la firme et de son environnement. Ces trois niveaux sont dans une relation de continuité et interagissent mutuellement. En effet, loin de la dualité corps-esprit, le psychisme n'existe que par et pour un organisme intégré [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 14] :

« [...] 1. Le cerveau humain et le reste du corps constituent une entité globale (autrement dit, l'organisme) dont le fonctionnement intégré est assuré par des circuits de régulation neuraux et biochimiques mutuellement interactifs (impliquant aussi les systèmes endocrine, immunitaire et nerveux autonome) ; 2. L'organisme interagit avec l'environnement en tant que tout : l'interaction n'est pas le seul fait du corps, ni le seul fait du cerveau ; 3. Les processus physiologiques que nous appelons mentaux émanent de ce tout, fonctionnel et structural, et non pas seulement du cerveau : les phénomènes mentaux ne peuvent être pleinement compris que dans le contexte de l'interaction de la totalité de l'organisme avec l'environnement. Il faut donc considérer que l'environnement est, en partie, le produit de l'activité elle-même de l'organisme, et cela ne fait que souligner la complexité des interactions que nous devons prendre en compte. » [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 14-15].

Il s'agit donc, dans ce qui va suivre, de ne jamais perdre de vue que l'esprit n'est pas détaché du corps – le corps fournit un contenu aux représentations mentales – et que l'environnement perçu est en partie construit par l'organisme – le système à

considérer englobe l'être humain et son environnement³⁵⁸.

Pourquoi décrire les systèmes humains en introduisant une fonction de mémoire ? Pour expliquer une telle nécessité, partons de l'exemple déjà ancien pris par W. R. Ashby et des conclusions qu'il en tire :

« ... Je me trouve chez un ami, une voiture passe dans la rue, son chien court se blottir dans un coin de la pièce. Ce comportement m'apparaît immotivé et incompréhensible. Mais mon ami me dit : " Il a été renversé par une voiture il y a six mois. " Le comportement du chien s'explique alors en se référant à un événement qui remonte à six mois. Dire que le chien fait preuve de " mémoire ", c'est dire à peu près la même chose : son comportement peut se comprendre, non par rapport à son état actuel, mais par rapport à son état d'il y a six mois. Si l'on ne pèse pas le sens des mots, on dira que le chien " a " de la mémoire, et on pensera que le chien a quelque chose, de la même manière qu'il peut avoir le pelage noir par endroits. On peut alors être tenté de rechercher la chose, et l'on découvrira éventuellement que cette " chose " possède des propriétés bien étranges. » [W. R. Ashby, 1956 ; cité par P. Watzlawick, J. H. Beavin et D. D. Jackson, 1967/1972, p. 20].

Cet exemple, s'il permet de mesurer le chemin parcouru depuis les années 1950, est intéressant à plus d'un titre. W. R. Ashby y explique le recours au concept de mémoire par l'inobservabilité d'une partie du système, lorsque l'on considère le chien à travers son aspect extérieur. La mémoire a trait à l'action, car c'est un comportement jugé curieux ou différent qui révèle la présence d'éléments, non observables à l'œil nu, expliquant le comportement du chien. La détection de l'existence de la mémoire passe par l'observation d'un comportement qui serait inexplicable sans référence à des événements passés³⁵⁹ – l'accident qui s'est produit il y a six mois permet d'expliquer le comportement actuel du chien. Si l'exemple de W. R. Ashby est déjà ancien, l'ensemble des recherches effectuées sur la mémoire depuis apporte certes des éléments de connaissance fondamentaux, mais n'a pas encore dissipé le mystère qui entoure cette fonction humaine.

³⁵⁸ Selon une perspective batesonienne.

³⁵⁹ En l'occurrence, s'il est possible d'affirmer que le chien de l'anecdote fait preuve de mémoire, l'ami en fait preuve également.

La mémoire est une fonction qui met le sujet en rapport avec une trace d'événements passés, entraînant un souvenir qui conditionne les actions présentes. Elle permet ainsi une meilleure explication des comportements des systèmes à mémoire, et en particulier des systèmes humains, ainsi qu'une meilleure prévision. En référence à la théorie batesonienne, elle permet d'englober dans le cadre ces traces d'événements passés qui resurgissent au fil des expériences en modifiant les réactions. Souvent, la remémoration se produit – comme pour le chien – lorsqu'un élément, voire la totalité du contexte, est recréé, comme dans la célèbre expérience de conditionnement de Pavlov³⁶⁰. C'est à dire que la similitude d'un élément faisant partie du cadre – le bruit ou la vue de la voiture pour le chien – amène le souvenir déclencheur d'un comportement de protection. La capacité de remémoration est donc en partie dépendante du contexte. Un événement particulier est remémoré à l'occasion d'un événement présent qui rappelle la situation passée. La mémoire est donc liée à la temporalité, à la persistance du passé dans le présent ainsi qu'à l'affect et aux émotions. Très approximativement, en termes de communication ou de pouvoir, la mémoire peut être envisagée en distinguant un sujet A' à la date t' devenant le sujet A à la date t. Il s'agit de la capacité à modifier les actions du sujet A par le sujet antérieurement présent A' qui est devenu, sous l'effet de ses expériences dans un cadre temporel et spatial, le sujet A. Bien entendu, il ne s'agit pas directement de l'influence du sujet antérieur A', mais bien des expériences accumulées qui sont remémorées par A en entraînant la modification de son comportement³⁶¹. Concernant l'affect et les émotions, pour reprendre l'anecdote du chien, ce n'est pas exactement de la voiture dont le chien se souvient, mais de l'association entre la douleur qu'il a ressentie quand il a été renversé et de la perception de la voiture comme étant à l'origine de cette douleur, ou simplement associée à celle-ci.

Il est assez facile de montrer que la mémoire n'est pas simplement une faculté de

³⁶⁰ Le conditionnement classique pavlovien associe un stimulus conditionnel ne provoquant habituellement pas de réaction spécifique avec un stimulus inconditionnel provoquant une réaction inconditionnelle : après un nombre variable de couplage des deux stimuli, le premier déclenche la même réaction que le second [O. Houdé, 1998a, p. 44-45].

³⁶¹ L'inversion opérée par rapport aux conventions habituelles entre A et A' sert à montrer que la cognition se fait du présent vers le passé et non le contraire.

stockage ou d'empilement d'informations, à l'image d'un système d'archivage³⁶² efficace dans lequel seuls compteraient le volume de stockage et la rapidité de remémoration des informations liée à la qualité du rangement effectué. En fait, le « rangement » consiste en une classification complexe où chaque élément nouveau vient se combiner aux précédents. De la qualité de cette combinaison dépend la « conservation » des informations. De plus, le contexte joue un rôle essentiel dans la remémoration. Le contenu de la mémoire se transforme continuellement sous l'effet du travail organisateur de l'esprit. Le processus de mémorisation n'est pas une mise en réserve de traces d'associations apprises, mais plutôt le résultat du traitement d'informations successives par le cerveau, traitement qui s'effectuerait en fonction d'une certaine stratégie conditionnant la réminiscence ultérieure de ces informations [M. Meulders, 1990, p. 948-949].

Dans ce sens, I. Rosenfield [1989/1994, p. 20-25] remet en cause l'idée de l'existence de souvenirs stockés en permanence dans notre cerveau en proposant une conception appropriée de la mémoire. En effet, la théorie de la localisation fonctionnelle – ou de l'association stricte entre aires géographiques du cerveau et fonctions mentales – considérait que la perception reproduisait une image exacte du milieu extérieur et qu'il existait en particulier dans le cerveau des centres de la perception et de la reconnaissance indépendants l'un de l'autre. Pourtant, les neurophysiologistes peinent à déterminer avec précision où et comment ces souvenirs seraient emmagasinés [I. Rosenfield, 1989/1994, p. 169-170]. S'il est possible d'affirmer à ce jour qu'il n'y a pas de centres uniques permettant de localiser précisément chaque fonction du cerveau – vision, langage, raison ou comportement social –, il existe bien une spécialisation cérébrale, chaque région distincte du cerveau contribuant à la fonction de systèmes neuraux plus vastes, cette contribution dépendant à la fois de la structure de l'unité considérée et de sa place au sein de chaque système [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 36-37]. En fait, si les différentes aires corticales sont composées de populations de neurones majoritairement de même type et connectés entre eux, ces aires sont elles-mêmes connectées entre elles par des fibres d'associations. De plus, il n'existe pas de conditions naturelles où une seule région est activée à la fois, en dehors peut-être

³⁶² Il serait possible d'utiliser l'image d'une bibliothèque, mais une bibliothèque est bien plus qu'un

d'une expérience de laboratoire. Pour illustrer cette dernière affirmation, voici un exemple précis : « La fonction d'un système moteur ne consiste pas seulement à faire bouger un doigt ; on bouge les doigts dans un but précis, comme pour écrire ou pour jouer du piano. » [M. Jeannerod, 2002, p. 63].

Les images sur lesquelles nous raisonnons doivent non seulement occuper le centre de notre champ mental – grâce aux mécanismes de l'attention – mais doivent y être maintenues plus ou moins longtemps – en faisant appel à une mémoire de travail perfectionnée. Comme le rappel des informations se fait de façon spatialement distribuée et non pas intégrée, la conjonction de l'attention et de la mémoire de travail est nécessaire pour permettre les décisions dans les domaines personnel et social qui comportent de nombreuses incertitudes [A. R. Damasio, 1995/2001, p. 122-123]. L'attention est une sorte de « colle » qui maintient temporairement une représentation cohérente de l'objet à travers la combinaison des propriétés attendues. L'attention est ainsi liée aux limites des capacités mentales [E. Siéroff, 1998, p. 54-56] tout en créant la possibilité de l'action.

I. Rosenfield considère ainsi la mémoire comme un répertoire, en s'appuyant sur le fait que nous n'avons pas recours à des images immuables³⁶³ mais à des reconstitutions, des produits de l'imagination, à une vision du passé adaptée au moment présent. En fait, le cerveau créerait des catégories de stimuli en s'appuyant aussi bien sur l'expérience passée que sur les besoins et désirs actuels. Notre faculté de remémoration est ainsi davantage une aptitude à organiser le monde environnant en catégories d'ordre général ou spécifique. Cette opération de classement constitue le principe de la perception et de la reconnaissance : ces deux dernières font partie d'un processus unique³⁶⁴. La mémoire n'est alors pas la réplique exacte d'une image

système d'archivage.

³⁶³ Si nous avons l'impression que nos souvenirs sont immuables, figés comme des photographies, qu'ils sont rangés dans un ordre lui aussi immuable, ce pourrait être parce qu'ils se rangent dans des cadres immobiles qui s'imposeraient du dehors, de par notre existence sociale (convention de calendrier, événements historiques...) [M. Halbwachs, 1925/1994, p. 20-22].

³⁶⁴ I. Rosenfield [1989/1994, p. 169] considère d'ailleurs que notre aptitude à reconnaître est probablement plus grande que celle à évoquer un souvenir. Les souvenirs tomberaient dans l'oubli en raison de l'impossibilité à vivre directement les satisfactions et les plaisirs qui autrefois étaient associés aux émotions. Ainsi, les états affectifs sont déterminant dans l'évocation du souvenir, ce qui est déjà présent dans la théorie freudienne [I. Rosenfield, 1989/1994, p. 22 et p. 169]. La fonction des émotions est de nous focaliser sur les informations importantes et de maintenir la tension de la révision jusqu'à son terme tout en conservant l'unité d'une personnalité [P. Livet, 1998, p. 158-160].

dans le cerveau, mais une activité produisant de nouvelles catégories. La remémoration n'est pas exactement une réactivation d'innombrables traces fragmentaires accumulées comme des couches de sédiments, c'est une reconstruction ou une *construction imaginative*, composée de réactions passées ou d'expériences.

Dans ses travaux se situant dans la même perspective, G. Tiberghien [1997, p. 155-156] oppose deux grands types de conceptions de la mémoire pour comprendre la reconstruction permanente opérée dans un système vivant ouvert sur son environnement. Le premier grand type, met l'accent sur le stockage des informations :

« Les conceptions théoriques dominantes ont très longtemps supposé que le système cognitif construit, à partir d'expériences singulières, des représentations abstraites, indépendantes et décomposables (sémantiques, conceptuelles) qui sont stockées dans une mémoire spatiale dont l'organisation serait de nature syntaxique et les règles de récupération de nature inférentielle, ou fondées sur des processus d'activation et de diffusion d'activations automatiques. » [G. Tiberghien, 1997, p. 155].

A ces conceptions longtemps dominantes insistant sur le stockage de représentations abstraites, il oppose une seconde conception plus récente :

« Une conception antagoniste, d'origine plus récente, postule que ce sont les codages des épisodes vécus par le système qui sont stockés en mémoire, et le processus d'accessibilité à la mémoire résulterait toujours d'une interaction entre un contexte de récupération et un état du système de mémoire récapitulant son historique ; ce processus engendrerait un nouvel état reflétant la synergie des composantes d'encodage et de récupération dans l'acte de remémoration. La mémoire est ici fondamentalement de nature épisodique : l'accès à un état de mémoire est toujours contextualisé, l'« abstraction » résulte de l'interaction entre l'historique du système à mémoire et les conditions instantanées de la récupération. En d'autres termes, les représentations sémantiques ne sont pas stockées dans la mémoire mais elles sont la résultante de cette interaction : le sens n'est pas stocké en mémoire, mais il « émerge » des règles de fonctionnement épisodique de la mémoire. » [G. Tiberghien, 1997, p. 156].

Bien entendu, dans une perspective rationnelle en environnement certain ou seulement risqué, les émotions conduisent au contraire à des erreurs logiques. C'est dire le renversement de perspective nécessaire en environnement incertain pour comprendre l'importance des émotions dans la logique pratique.

Le premier type de conceptions décrit renvoie à une mémoire relativement formalisée, reposant sur le stockage d'éléments – en l'occurrence des représentations abstraites élaborées à partir de l'expérience – pouvant par la suite être rappelés, récupérés tels quels, sauf détérioration de l'espace de stockage ou de la faculté de récupération. Dans ces conceptions, les éléments sont indépendants les uns des autres, mais des liaisons existent néanmoins entre les éléments en raison de l'organisation syntaxique de la mémoire – traduisant les règles de combinaison des éléments à l'image du langage – et de la récupération par inférence de ces éléments. Ce premier type identifie la mémoire à un raisonnement logique déductif à partir d'un langage donné – un répertoire de représentations – et d'opérations sur les unités de base du langage fournies par la dimension syntaxique. Il est déjà complexe, surtout lorsqu'il s'agit d'intégrer la dimension sémantique, mais s'il prend en compte les expériences comme matériau servant à l'élaboration des représentations, il s'intéresse somme toute peu à l'interaction avec l'environnement du système. En effet, si des éléments nouveaux peuvent être ajoutés et stockés dans la mémoire, ces éléments apparaissent inchangés au moment de la remémoration et ils ne sont récupérés qu'en fonction des besoins d'inférence. La dimension potentiellement transformatrice des expériences n'est pas prise en compte dans sa totalité.

Le second type de conceptions de la mémoire insiste davantage sur l'interaction avec l'environnement, et par conséquent sur le contexte, dans le processus de remémoration. En particulier, ce modèle cadre bien avec l'exemple d'Ashby concernant le comportement du chien qui avait été renversé par une voiture. La remémoration est entièrement liée au contexte, qui est dans ce cas le fait d'entendre une voiture rouler. Il est intéressant de remarquer que la totalité du contexte n'est pas répétée, puisque le chien a été heurté dans la rue, mais qu'il suffit ici d'un élément du contexte comme le bruit d'une voiture.

Après ces considérations d'ordre général sur la mémoire et la conception que nous en retenons, il est possible d'envisager dans un premier temps les différents sous-systèmes de la mémoire, qui seront ici esquissés plutôt que développés, pour en comprendre le fonctionnement. Ces découpages aboutissant à une *conception multisystème de la mémoire* [R. Versace et B. Nevers, 2001, p. 92-95] ont le défaut des approches analytiques, mais ils sont néanmoins largement utilisés. Ils sont

davantage proches du premier type de conceptions de la mémoire évoqué plus haut, à savoir un système de stockage et de récupération de connaissances. C'est pourquoi il faudra passer dans un second temps à la *conception à système unique* en relation avec le second type de conceptions de la mémoire.

Une première approche distingue différents sous-systèmes ou modules en fonction des formes de connaissances. Il est question de modèles symboliques de la mémoire. Les *mémoires sensorielles* stockent temporairement les connaissances perceptives selon la modalité de perception – mémoire visuelle, auditive, olfactive, tactile, gustative. Le *système de représentations perceptives* stocke à long terme les connaissances perceptives, mais d'une manière indépendante des modalités de perception (connaissances amodales). La *mémoire procédurale* conserve les savoir-faire acquis par apprentissage et incarnés dans des routines et des habitudes, alors que la *mémoire déclarative* conserve les savoirs. Au sein de cette dernière, il y a lieu de distinguer la *mémoire sémantique* de la *mémoire épisodique* [P. Jacob, 2001, p. 26-29]. La *mémoire sémantique* stocke les connaissances conceptuelles – les connaissances *à la troisième personne*, autrement dit les connaissances objectives, par création de concepts ou de catégories générales. La *mémoire épisodique* stocke les souvenirs des événements, des expériences passées. Elle est subjective et égocentrée, elle permet de revivre un événement passé. La *mémoire de travail* stocke pendant une très courte période les informations issues de la mémoire sémantique et destinées à un traitement ou à un rappel immédiat. Il est également question d'une *mémoire de reconnaissance* traduisant la capacité à reconnaître un objet, un visage, une situation, etc. [M. A. Wheeler, 2001, p. 16-18].

A la fin des années 1970, en relation avec l'apparition du second type de conceptions de la mémoire – à savoir la mémoire comme résultant de l'interaction avec l'environnement – a émergé une *conception à système unique* à travers des *modèles à traces multiples* [R. Versace et B. Nevers, 2001, p. 92-95]. Selon ces modèles, il n'existerait qu'une seule mémoire à long terme, il n'y aurait pas de séparation entre différentes mémoires sensorielles, ni entre mécanismes perceptifs et mécanismes de remémoration. Cela signifie en particulier que la perception des objets dépendrait des

expériences antérieures³⁶⁵. Les traces mnésiques correspondent à une modification structurelle des réseaux neuronaux influant sur leur capacité à transmettre un influx nerveux. Elles ne seraient pas une copie conforme d'une expérience ou d'une situation. Les traces ont deux propriétés : elles seraient *multidimensionnelles* et auraient un *caractère épisodique*. La multidimensionalité met l'accent sur la diversité et l'enchevêtrement des connaissances, alors que le caractère épisodique, en liant les connaissances aux expériences personnelles, insiste davantage sur l'aspect émotionnel. En effet, l'émotion intervient dans toute forme de création de connaissance³⁶⁶, et elle favorise la réactivation des traces mnésiques, ou au contraire leur occultation.

De manière plus générale, l'importance des émotions dans la mémoire révèle celle de *l'expérience subjective du souvenir* [D. L. Schacter, 2000, p. 24-27]. Celle-ci permet de relier les souvenirs personnels les uns aux autres et de leur attribuer une signification tout aussi personnelle. Elle est le fondement de la mémoire épisodique tout en constituant une métaconnaissance, c'est à dire une connaissance portant sur ses propres représentations et sur celles d'autrui [P. Jacob, 2001, p. 26-29]. La capacité à représenter ses propres représentations confère à l'individu une mémoire autobiographique, une identité personnelle³⁶⁷. Et la capacité à se représenter les représentations d'autrui confère à l'être humain des capacités d'apprentissage

³⁶⁵ Nous développerons cette idée par la suite.

³⁶⁶ Sur l'importance des émotions, cf. chapitre I, section 3, paragraphe 3.

³⁶⁷ Le développement de la mémoire infantile reflète bien ces étapes de la conscience [M. A. Wheeler, 2001, p. 16-18]. Jusque vers 8 mois, la conscience dépend uniquement de l'environnement perceptif immédiat, et la conscience d'être une identité séparée de son environnement est absente ou minimale. L'enfant est alors incapable de penser sa propre individualité. Parallèlement, un objet qui disparaît de sa vue ne suscite aucune curiosité, il disparaît de son univers mental dès qu'il quitte son champ de perception. L'enfant ne se représente pas mentalement un objet. Il est question de *stade de la conscience anoétique*, dépourvu de savoir. Après 8 mois, l'enfant cherche l'objet disparu, il est attentif à un objet qui n'est plus dans son champ de perception. Cela signifie que l'enfant a élaboré une représentation mentale de l'objet en question, il dispose d'une mémoire sémantique. Il est alors question de *stade de la conscience noétique*. L'enfant devient aussi capable d'imiter, même de manière différée, un comportement observé. Mais l'enfant ne devient capable de se remémorer son passé, de se représenter des épisodes vécus en tant qu'expériences de vie uniques qu'à partir de deux ans environ. C'est d'ailleurs à partir de 18 mois que l'enfant reconnaît son image dans un miroir, marquant le *stade de la conscience auto-noétique*. L'enfant devient alors capable d'avoir une conscience de lui-même comme distinct de son environnement, d'éprouver des émotions conscientes et bientôt d'utiliser correctement les pronoms personnels (donc d'avoir conscience de soi comme sujet et comme objet du monde et de se distinguer soi-même des autres). C'est à partir de là que l'enfant commence à relier dans le temps ses différentes expériences, la mémoire épisodique n'étant constituée qu'après l'âge de 3 ans.

exceptionnelles dans le règne animal. La métacognition³⁶⁸ mise en évidence est le propre de la mémoire explicite, par différenciation avec la mémoire implicite [D. L. Schacter, 2000, p. 24-27]. En effet, des observations ou des expériences réalisées sur des personnes amnésiques montrent que celles-ci peuvent faire preuve de mémoire sans en avoir conscience (par exemple une femme amnésique ayant appris à être habile couturière sans se souvenir d'avoir fait une seule robe, des patients capables de deviner des mots à partir des trois premières lettres malgré leurs problèmes de mémoire). Il leur manque toutefois une sensation cruciale, l'impression subjective de se souvenir³⁶⁹.

Revenons pour finir sur la liaison entre l'expérience personnelle réalisée à travers l'action et la perception. La vision traditionnelle veut que la perception précède l'action et que la première soit indépendante de la seconde, selon un modèle linéaire. Pourtant, des expériences montrent que les processus sensoriels et moteurs, autrement dit la perception et l'action, sont fondamentalement inséparables dans la cognition vécue. F. Varela [1993] illustre ce lien – entre perception et action – par une recherche célèbre menée par R. Held et A. Hein :

« Ces chercheurs ont élevé ensemble deux groupes de chatons. Dès leur naissance, les chats sont placés dans l'obscurité. Ils ne sont soumis à la lumière que dans les conditions d'expérience suivantes : un groupe est attelé à un chariot contenant les autres chatons. Les deux groupes partagent donc la même expérience visuelle, mais le second groupe (celui installé dans le chariot) est entièrement passif. Les animaux ont été relâchés après quelques semaines. Les chatons du premier groupe se sont comportés normalement tandis que les autres se sont conduits comme s'ils étaient aveugles : ils se cognaient sur les objets qu'ils rencontraient. Cette expérience montre bien que la vision ne consiste pas à reconnaître une réalité extérieure, à en extraire des propriétés indépendantes de nous. Voir, c'est d'abord guider visuellement notre action. » [F. Varela, 1993, p. 392].

³⁶⁸ La métacognition est une opération mentale exercée sur ses propres opérations mentales, et elle est l'un des facteurs qui influencent le plus favorablement l'apprentissage [B. Noël, 1995/2003, p. 340]. Elle correspond à un apprentissage batesonien conscient de niveau III mettant en œuvre une capacité réflexive.

³⁶⁹ D. Schacter fait la comparaison avec les ordinateurs :

« Les ordinateurs ont de formidables capacités de mémoire. Mais autant que je le sache, ils n'ont aucune expérience subjective de souvenir. En fait, même s'ils peuvent stocker une énorme quantité d'informations, ces souvenirs n'ont aucune signification pour eux. » [D. Schacter, 2000, p. 25]. Nous verrons plus loin le rôle crucial que joue la métacognition dans le processus d'apprentissage.

Pour relier les deux notions de perception et d'action, F. Varela propose celle d'*enaction* ou *action incarnée* selon laquelle : « la cognition dépend des types d'expérience qui découlent du fait d'avoir un corps doté de diverses capacités sensori-motrices » ; et « ces capacités sensori-motrices individuelles s'inscrivent elles-mêmes dans un contexte biologique, psychologique et culturel plus large »³⁷⁰.

Dans les efforts entrepris pour la mise au point de robots autonomes, le modèle de l'*enaction* propose une alternative valable au modèle cognitiviste. Selon le modèle cognitiviste, le robot est doté d'énormes programmes, avec des bases de données monstrueuses, mais cette logique atteint rapidement sa limite car la connaissance et la capacité d'action sont fondamentalement contextuelles – un programme est incapable de contenir les informations permettant de prévoir toutes les éventualités. La solution à cette impasse réside dans la mise en œuvre du modèle de l'*enaction* qui donne au robot la capacité à s'incarner, à se développer, dans un cycle d'actions-réactions face au monde. La question reste posée de savoir si les robots pourraient ainsi acquérir une expérience subjective du souvenir caractéristique d'une métacognition...

En définitive, le second type de conceptions de la mémoire relève du constructivisme en ce que la mémoire, composée de traces mnésiques, s'élabore grâce aux expériences et se transforme à chaque nouvelle expérience. Il reste maintenant à appréhender la mémoire dans une perspective plus spécifiquement économique.

1.2. La mémoire et les routines

La mémoire humaine est habituellement définie comme la capacité cognitive à réactiver les événements du passé – donc comme une forme particulière de connaissance portant sur les événements passés. Pourtant, cette définition est

³⁷⁰ Ce qui correspond à l'idée de système pensant batesonnier, illustré par l'homme qui abat un arbre avec une hache (cf. chapitre I, section 2, paragraphe 3).

partielle en ce qu'elle est trop étroite. La mémoire détermine aussi largement notre présent perceptif en générant des cadres d'interprétations à même de détecter la nouveauté et de permettre de nouvelles acquisitions [G. Tiberghien, 1997, p. 12]. Donc, le concept de mémoire est lié à celui de cognition. Mais il serait réducteur de considérer la mémoire comme « une simple forme de cognition », « elle est sans doute la forme même de la cognition », la cognition « pouvant être définie comme une propriété émergente d'un système à mémoire » [G. Tiberghien, 1997, p. 13]. En d'autres termes, il n'y aurait pas de connaissance possible sans mémoire et la connaissance serait produite par la mémoire d'un système. Ainsi, la mémoire engloberait la cognition et non l'inverse.

En économie, le concept de mémoire se révèle intéressant dans une double perspective. D'une part, pour examiner la question du passage de la connaissance d'un niveau individuel à un niveau collectif, donc le passage de la mémoire individuelle à la mémoire collective. Cette question peut sembler au premier abord très pragmatique – comment l'organisation, à travers ses membres, peut-elle tirer avantage de tous les apprentissages réalisés par les individus, soit par l'appropriation de connaissances extérieures soit par la transmission de connaissances en son sein ? Elle soulève également toute une interrogation sur les formes de connaissances et particulièrement sur la connaissance tacite et la difficulté de transférabilité d'une telle connaissance. Et d'autre part, le concept de mémoire est important pour aborder les routines, ces comportements répétitifs largement tacites, qui sont source d'efficacité, mais qui font aussi figure de frein face à l'innovation et au changement en général.

En économie, la question se pose de savoir comment une mémoire individuelle, sous la forme de connaissances, peut alimenter une mémoire collective organisationnelle, sous la forme de connaissances partagées. L'individu étant considéré comme fragile, opportuniste et indépendant, et les firmes reposant sur des collectifs de travail moins stables qu'auparavant, il devient crucial d'assurer le passage des connaissances, sources d'efficacité, du niveau individuel au niveau collectif, pour éviter à la fois la perte de connaissances et assurer leur généralisation.

Plutôt que de décrire les moyens d'assurer un tel passage, il est possible de réexaminer la question en adoptant une perspective différente, à la limite d'un renversement de perspective. Imaginons un instant qu'au lieu d'être avant tout individuelles, la connaissance et la mémoire au sein de la firme soient avant tout collectives³⁷¹. Dans ce cas, une vision exclusivement individualiste constituerait un obstacle à la compréhension de la firme dans son ensemble.

Il est admis que la mémoire, dans son acception courante, est associée à un individu ; elle est considérée comme un phénomène avant tout individuel. Or, la mémoire gagnerait à être parallèlement abordée à travers son aspect collectif, particulièrement important dans le cas de la firme. Pour cela, il est utile de s'appuyer sur une conception de la mémoire comme phénomène collectif réalisée par M. Halbwachs [1925/1994]. Il est possible de déstabiliser la vision d'une mémoire strictement individuelle en se référant aux situations de troubles de la mémoire : l'aphasie et le rêve constituent les deux seules circonstances particulières dans lesquelles l'homme échappe au contrôle de la société [M. Halbwachs, 1925/1994, p. 79-92]. L'aphasique³⁷² ne comprend plus le sens d'un certain nombre de conventions, bien qu'il sache qu'elles existent et s'efforce en vain de s'y conformer. Le rêveur ne se souvient plus des conventions sociales, ses rêves sont composés d'éléments fragmentaires situés dans un présent imaginaire. Dans les deux situations, l'homme se trouve au moins partiellement en dehors de la société, et sa mémoire est défaillante : les informations apparaissent fragmentaires, sans lien logique et combinées bizarrement, sans références temporelles ou spatiales claires et ordonnées. En dehors de ces circonstances particulières, la mémoire pourrait alors être envisagée comme un phénomène collectif.

M. Halbwachs avance en effet l'idée d'une mémoire collective propre à un groupe dont l'individu fait partie. Il part de l'observation qu'il existe un temps propre à chaque groupe³⁷³ :

³⁷¹ Nous sommes conscients que cette hypothèse heurte la plupart des psychologues et des économistes.

³⁷² L'aphasique connaît une diminution de ses facultés intellectuelles marquée par un déficit de souvenirs, visible dans l'altération du langage, de la motricité... Dans une situation de stress social, il est possible d'observer des symptômes identiques à ceux de l'aphasie (perte de la mémoire des mots).

³⁷³ La notion de temps elle-même découle justement de l'aptitude à établir une séquence

« Il n'y a pas un temps universel et unique, mais la société se décompose en une multiplicité de groupes, dont chacun a sa durée propre. Ce qui distingue ces temps collectifs, ce n'est pas que les uns s'écoulent plus vite que les autres. On ne peut même pas dire que ces temps s'écoulent, puisque chaque conscience collective peut se souvenir, et que la subsistance du temps paraît bien être une condition de la mémoire. Les événements se succèdent dans le temps, mais le temps lui-même est un cadre immobile. Seulement les temps sont plus ou moins vastes, ils permettent à la mémoire de remonter plus ou moins loin dans ce qu'il est convenu d'appeler le passé. » [M. Halbwachs, 1950/1968, p. 126].

La faculté de mémoire donnerait au groupe et aux individus qui en font partie la conscience d'être dans le temps et de se transporter dans la durée, de se déplacer par la pensée dans le passé, le temps apparaissant alors comme un cadre immobile à chaque groupe constitué. Chaque individu occuperait alors une position singulière en ce qu'il serait placé à l'intersection de plusieurs consciences liées à des mémoires collectives et à des temps collectifs distincts. La spécificité d'un individu serait donc d'être au croisement de certains de ces courants collectifs³⁷⁴. Autrement dit, il n'y aurait pas deux individus situés au croisement des mêmes mémoires collectives exactement, et c'est là que résiderait leur individualité et là seulement³⁷⁵. Si cette vision reste hypothétique, elle présente l'intérêt de tenir compte des interactions dans la construction de la mémoire, que celle-ci soit strictement individuelle ou bien collective.

Dire que la mémoire est portée par des groupes, c'est porter l'attention sur les interactions, sur le contexte et en particulier sur la médiatisation des interactions réalisée en partie grâce aux éléments non humains de l'environnement. En effet, la

d'événements :

« Le temps n'est pas en soi une dimension de la mémoire ; il est une mise en ordre d'individus, de lieux, de choses et d'événements. Les calendriers n'existent pas dans le cerveau. » [I. Rosenfield, 1989/1994, p. 172-173].

³⁷⁴ L. Boltanski et E. Chiapello [1999] développent une conception analogue lorsqu'ils définissent l'*homme léger* de la *cité par projets* composée de multiples réseaux : son ipséité n'est ni le résultat d'une dotation préexistante, ni celui d'une trajectoire ou d'une expérience, mais elle dérive de la constellation des connexions établies :

« Chacun n'est lui-même que parce qu'il est les liens qui le constituent. » [L. Boltanski et E. Chiapello, 1999, p. 187].

Par analogie, chaque individu est singulier parce qu'il se trouve situé à un nœud particulier de plusieurs réseaux enchevêtrés.

³⁷⁵ Par conséquent, les membres d'un groupe fermé sur lui-même – qui auraient peu d'interactions avec d'autres groupes – auraient peu d'individualité.

mémoire repose sur des traces concrètes comme les écrits, les bâtiments, le découpage de l'espace, qui constituent une forme de *mémoire externe* par distinction avec la *mémoire interne* d'un individu³⁷⁶. Ces traces concrètes sont indispensables pour la conservation et la remémoration :

« Il n'est donc pas exact que pour se souvenir il faille se transporter en pensée hors de l'espace, puisque au contraire c'est l'image seule de l'espace qui, en raison de sa stabilité, nous donne l'illusion de ne point changer à travers le temps et de retrouver le passé dans le présent ; [...] » [M. Halbwachs, 1950/1968, p. 167].

Ainsi, l'espace faisant partie d'un système humain comprend des éléments servant de support à la mémoire. Ceci constitue même le fondement de la plus ancienne méthode mnémotechnique³⁷⁷ connue : la méthode des places. Elle est inspirée de l'histoire du poète Simonide de Céos :

« Au cours d'un banquet donné par un noble de Thessalie qui s'appelait Scopas, le poète Simonide de Céos chanta un poème lyrique en l'honneur de son hôte, mais il y inclut un passage à la gloire de Castor et Pollux. Mesquinement, Scopas dit au poète qu'il ne lui paierait que la moitié de la somme convenue pour le panégyrique et qu'il devait demander la différence aux Dieux jumeaux auxquels il avait dédié la moitié de son poème. Un peu plus tard, on avertit Simonide que deux jeunes gens l'attendaient à l'extérieur et qu'ils désiraient le voir. Il quitta le banquet et sortit, mais il ne put trouver personne. Pendant son absence, le toit de la salle du banquet s'écroula, écrasant Scopas et tous ses invités sous les décombres ; les cadavres étaient à ce point broyés que les parents venus pour les emporter et leur faire des funérailles étaient incapables de les identifier. Mais Simonide se rappelait les places qu'ils occupaient à table et il put ainsi indiquer aux parents quels étaient leurs morts. Castor et Pollux, les jeunes gens invisibles qui avaient appelé Simonide avaient généreusement payé leur part

³⁷⁶ D. Sperber, par exemple distingue les mémoires internes individuelles localisées dans les cerveaux des mémoires externes reposant sur l'environnement matériel et l'environnement social et alimentant la culture collective [D. Sperber, 2001, p. 32-35]. Il s'oppose en particulier à l'extension du concept psychologique de mémoire au domaine sociologique réalisée notamment par M. Halbwachs, en s'appuyant sur l'affirmation suivante :

« Un groupe social n'est pas un organisme ; il n'a ni cerveau ni esprit et, sauf dans un sens vague ou métaphorique, il ne pense pas, il ne raisonne pas, il ne désire pas, il ne décide pas. » [D. Sperber, 2001, p. 32].

En ce sens, D. Sperber fait preuve d'un individualisme méthodologique en phase avec celui des économistes de la théorie des jeux ou celle des contrats par exemple, mais serait très éloigné de l'approche systémique batesonienne. Mais il précise bien que les êtres communicants trouvent en autrui un prolongement de leur propre mémoire interne ne constituant pas une réserve passive du fait même du processus d'interaction.

³⁷⁷ Il faut noter que, dans l'Antiquité, l'art de la mémoire faisait partie de la rhétorique : l'amélioration de la mémoire par cette technique permettait à l'orateur de prononcer de longs discours de mémoire avec précision [F. Yates, 1966/1975, p. 14].

du panégyrique en attirant Simonide hors du banquet juste avant l'effondrement du toit. Et cette aventure suggéra au poète les principes de l'art de la mémoire, dont on dit qu'il fut l'inventeur. Remarquant que c'était grâce au souvenir des places où les invités s'étaient installés qu'il avait pu identifier les corps, il comprit qu'une disposition ordonnée est essentielle à une bonne mémoire. » [F. Yates, 1966/1975, p. 13].

Ce récit ne doit pas attirer l'attention sur le rangement des souvenirs mais sur la diversité des associations – visuelles, auditives, olfactives, spatiales, temporelles, sémantiques, etc. – différant l'oubli et facilitant le rappel des connaissances.

Ces traces concrètes sont à la fois des supports de connaissance, c'est à dire de mémorisation, mais aussi des éléments, des objets, des dispositifs, des structures faisant partie de notre environnement et ne pouvant pas seulement être considérés comme des traces du passé, mais aussi comme des moyens d'actions dans le présent. C'est donc une erreur importante de négliger le rôle des traces concrètes dans la fonction de mémoire, car sans ces traces, l'oubli serait rapide, à moins de disposer de groupes spécialisés dans la conservation de la mémoire orale, à l'image des griots (qui s'appuient également sur des traces et des relations et qui modulent leurs récits en fonction des circonstances).

En particulier, nous pouvons illustrer l'importance des traces en économie par le droit de propriété et les contrats en général. Par une sorte d'illusion, le propriétaire croit que sa propriété lui appartient en dehors de tout lien avec la société. Sa propriété lui semble « naturelle »³⁷⁸, d'où l'expression « instinct de propriété ». Une illusion semblable peut exister entre deux contractants qui établissent un contrat « librement », et elle est encore accrue avec l'« individualisation » des contrats dans une logique de déréglementation. Cette perception est flagrante pour le contrat de travail qui lie employeur et salarié³⁷⁹. Pourtant, l'origine du droit de propriété tout comme celle du contrat se trouve toujours dans une convention sociale :

« Or, un homme ou plusieurs hommes n'acquièrent un droit de propriété sur une terre ou sur une chose qu'à partir du moment où la société dont ils sont membres admet qu'il existe un rapport

³⁷⁸ La philosophie du droit naturel participe de cette illusion.

³⁷⁹ Cette remarque est valable même en tenant compte du passage opéré par le contrat de travail du droit privé au XIX^e siècle en droit public au XX^e siècle.

permanent entre eux et cette terre ou cette chose, ou que ce rapport est aussi immuable que la chose elle-même. C'est là une convention, qui fait violence à la réalité, puisque les individus changent sans cesse. Quelque principe qu'on invoque pour fonder le droit de propriété, il n'acquiert quelque valeur que si la mémoire collective intervient pour en garantir l'application. » [M. Halbwachs, 1950/1968, p. 148].

Le droit de propriété relie des êtres humains à des objets dans le cadre d'une convention portée par une coutume ou une loi qui s'impose à une collectivité³⁸⁰. Ce qui est valable pour le droit de propriété est valable pour tout contrat. De la même manière, n'importe quel contrat s'inscrit dans un cadre juridique. Tout contrat place les deux parties dans une situation qui est censée ne pas changer tant que le contrat demeure valable. Le contrat fige momentanément une certaine situation, ce qui n'est possible que si la trace de la situation à la signature du contrat est conservée et rappelée. Cette trace, le contrat, s'impose aux contractants en raison de la confiance qui les lie, de la réputation qu'ils souhaitent maintenir aux yeux des autres ou de l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes et de la sanction qui les menace en cas de non respect du contrat. Le contrat est le cadre dans lequel se déroulent les interactions entre les contractants : il crée une certaine permanence en focalisant l'attention sur les éléments constitutifs du contrat.

Il existe une particularité du contrat de travail intéressante à relever. Celui-ci crée un lien interpersonnel entre employeurs et salariés, mais ce premier lien est doublé d'un second plus controversé, le « lien d'entreprise » qui organise le transfert d'employeur en cas de modification de la situation juridique de l'employeur comme lors de la vente d'une firme par exemple³⁸¹ [C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, 1995, p. 939]. Ainsi, le salarié n'est pas seulement lié à un employeur, mais aussi à une entreprise.

³⁸⁰ Il suffit de rappeler le partage du butin dans les assemblées de guerriers par attribution de lots [M. Detienne, 1967/1994, p. 131-143] (cf. chapitre IV, section 2, paragraphe 2).

³⁸¹ C. Bessy et F. Eymard-Duvernay précisent qu'il s'agit de l'article L 122-12 du code du travail, créant un dispositif faisant obstacle au droit des contrats en assurant la continuité de l'emploi. Ils soulignent que l'application de cet article ne va pas sans turbulences. En effet, les juristes se séparent en deux tendances concernant la relation de travail : les « civilistes » et les « travaillistes ». Les « civilistes » considèrent que la relation de travail est une relation marchande d'où l'équivalence supposée entre le travail et la marchandise, avec égalité des cocontractants et autonomie de leur volonté. Cette conception s'inspire du droit romain, dans lequel le travail était envisagé comme une chose et soumis aux règles générales du louage. Les « travaillistes » de leur côté dénoncent la réduction marchande de la relation de travail opérée par le code civil, et considèrent que la relation marchande s'inscrit essentiellement dans un rapport d'inégalité. Au delà de cette divergence de conception, il existerait tout de même un large consensus autour du critère du lien de subordination

Dans ce cas, la relation établie par contrat lie le salarié au delà de la personne physique de l'employeur à la personne morale de l'entreprise et ce même en cas de modification de celle-ci. Sur le plan théorique, cela signifie que l'économie ne peut se développer indépendamment du droit, même si l'approche économique insiste davantage sur les formes décentralisées de coordination, alors que l'approche juridique vise plutôt à garantir la sécurité des échanges par l'établissement de règles générales [C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, 1995, p. 938-941].

Par analogie, les structures que sont les institutions, les conventions et les organisations, ainsi que les relations de pouvoir qu'elles entraînent, ne perdurent qu'en raison de la faculté de mémoire des systèmes humains.

Sur le plan des actions, la mémoire se traduit par des séquences d'actions répétées qui sont appelées, selon le contexte, des habitudes ou des routines. Partons d'un constat : la routine, ou l'habitude pour Gregory Bateson, est d'ordre économique :

« Si l'expérience répétée d'un contexte donné indique qu'un certain type de réponse est particulièrement efficace, cette réponse devient habituelle, avec pour résultat une économie du processus mental ; la réponse habituelle peut être produite immédiatement sans la dépense, ou l'effort, des essais et erreurs internes ou externes qui sont nécessaires dans des situations inhabituelles. » [G. Bateson, 1996, p. 153].

L'économie est ici entendue au sens de comportement de gestion au "moindre coût" des ressources mentales rares, c'est à dire au sens d'économie de cognition. Les réponses habituelles ou routinières sont couplées à des contextes inchangés ou reproduits ; dans ce sens, les routines sont efficaces dans un environnement statique ou dans un environnement perçu comme tel, tant que le constat d'échec ou d'inefficacité n'est pas fait ou tant qu'un autre comportement plus efficace n'est pas apparu.

Dans la firme, les routines sont fondées sur une maîtrise technique – entendue au sens large. Deux exemples significatifs peuvent illustrer ce phénomène. Le premier est celui du convoyeur fordiste et le second celui de la standardisation des services

juridique pour caractériser la relation de travail [C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, 1995, p. 941-942].

dans l'hôtellerie. Le convoyeur fordiste est un objet technique dont la mise en place s'accompagne de routines en instaurant le « travail à la chaîne » dont le rythme est contraint par la vitesse du convoyeur. Plus récemment, en s'inspirant du mode de production industriel, la standardisation des services a été opérée par de grandes chaînes d'hôtellerie, de restauration, des compagnies de transports, etc. Par exemple, une grande chaîne d'hôtellerie a fait décortiquer le parcours d'un client pour déterminer à chaque étape les attentes du consommateur, et définir une norme à respecter de la réservation jusqu'au *check-out*. En particulier, l'étape « enregistrement » comporte huit points névralgiques appelés « boulons » depuis l'obligation « d'être debout pour recevoir le visiteur » jusqu'à l'incontournable « sourire ». Le parcours total d'un client est jalonné de 70 « boulons » [E. Meyer, 1988, p. 129-130]. Le respect de la norme repose sur l'adoption, l'imposition d'une routine identique pour tous les salariés. De manière plus générale, la création et l'utilisation de systèmes d'information³⁸² – en particulier de bases de données – se généralisent aussi bien pour faire face aux difficultés techniques de production qu'aux demandes de la clientèle.

La routine est liée à l'apprentissage, mais, dans un souci de clarté, ces deux concepts seront examinés séparément en commençant par l'apprentissage, avant d'envisager leur articulation dans la section suivante.

1.3. L'apprentissage

L'apprentissage désigne au départ le processus de reproduction, de conservation et de diffusion des pratiques existantes caractéristique de la relation entre maître et apprenti dans l'organisation sociale traditionnelle des métiers [C. Midler, 1990, p. 2]. En fait, il s'agit dans ce cas d'une transmission de routines opérée en partie par imitation et expérimentation de la part de l'apprenti, ainsi que par correction des

³⁸² Voir par exemple la banque de données mise en place en 2001 par l'Observatoire Dauphine-Cegos du *e-management*. Pour une exploitation, voir H. Isaac et E. Jossierand [2002].

erreurs en suivant les injonctions et les conseils du maître³⁸³. Donc cet apprentissage fondé sur des relations interpersonnelles étroites consiste essentiellement en une reproduction de routine, quoique le chef-d'œuvre³⁸⁴ soit une œuvre originale, et dans une moindre mesure chaque objet fabriqué (l'atelier artisanal ne produit pas d'objets standardisés en série). Si cette représentation reste présente à l'esprit, l'apprentissage doit être défini à la fois de manière plus large, mais aussi différente.

En effet, les systèmes humains disposent d'une faculté d'adaptation reposant sur leur capacité d'apprentissage. En psychologie, l'apprentissage est défini comme « toute modification stable des comportements ou des activités psychologiques attribuables à l'expérience du sujet. » [J.-F. Le Ny, 1990, p. 676]. Cette définition caractérise le résultat de l'apprentissage. Le processus d'apprentissage a donc lieu dans l'expérience, c'est à dire en interaction avec l'environnement. C'est pourquoi l'apprentissage est dû à ces dernières. Il traduit un changement dans le système humain considéré aboutissant à de nouvelles pratiques.

De manière plus précise, G. Bateson formalise l'apprentissage en référence au cadrage ou au contexte : tant que le contexte et les situations sont répétés à l'identique, les réponses efficaces consistent en des routines ; mais dès lors qu'un changement survient dans un contexte répétable – constitué d'activités récursives – alors se produit avec la modification de la réponse, un apprentissage. Ces éléments sont cruciaux : sans changement affectant le contexte, il n'est pas question d'apprentissage (l'apprentissage est lui-même un changement qui répond à un autre changement) ; et sans contexte répétable, sans répétition des activités, pas d'apprentissage possible non plus (la détection d'une différence n'est possible que par comparaison d'un contexte actuel avec un contexte antérieur).

³⁸³ Quoique la présentation de l'apprentissage repose en apparence sur la relation personnelle binaire maître-apprenti, celle-ci s'inscrit dans la structure traditionnelle en corporations. Un tel apprentissage correspond en réalité à l'« individualisation des données collectives » soulignée par N. Elias [1984/1996]. Nous retrouvons ici le renversement de perspective : la question cruciale n'est plus de savoir comment les apprentissages et les connaissances individuelles peuvent s'inscrire dans la mémoire organisationnelle, mais de savoir comment les apprentissages et les connaissances collectives vont être appropriés par les individus. La perspective interactionniste se retrouve évidemment à la charnière de ces deux questionnements.

³⁸⁴ Le chef-d'œuvre est l'ouvrage réalisé par le compagnon qui aspire à la maîtrise dans sa corporation. L'apprenti n'est pas encore un compagnon.

Dans ce sens, l'observation des firmes montre que, de même qu'un environnement stable fige les routines, une trop grande instabilité est défavorable à l'apprentissage :

« Des environnements aux caractères trop accusés – qu'ils se distinguent par un calme excessif ou une extrême turbulence, par trop de simplicité ou de complexité, par une trop forte hostilité ou une trop grande bienveillance – découragent plus qu'ils ne stimulent l'apprentissage. » [Gé. Koenig, 1997b, p. 185].

L'apprentissage est lié à un changement dans le contexte, source de changement pour le système considéré. Par dessus tout, ce système n'a pas la possibilité de connaître à l'avance en quoi consiste cet apprentissage. Il y a donc une incertitude constitutive de l'apprentissage pour le système. Si le contenu de l'apprentissage était connu, l'apprentissage serait alors inutile³⁸⁵, ou plutôt, il n'y aurait pas d'apprentissage à proprement parler.

Dans son effort de formalisation, G. Bateson [1977] distingue cinq niveaux ou types logiques d'apprentissage. En liaison avec la théorie des types logiques de B. Russell et A. N. Whitehead [1910-13], chaque niveau d'apprentissage supérieur correspond à un changement dans le processus du niveau d'apprentissage inférieur. G. Bateson distingue et définit ces niveaux de la façon suivante :

« L'apprentissage zéro se caractérise par la spécificité de la réponse, qui – juste ou fausse – n'est pas susceptible de correction.

L'apprentissage I correspond à un changement dans la spécificité de la réponse à travers une correction des erreurs de choix à l'intérieur d'un ensemble de possibilités.

L'apprentissage II est un changement dans le processus de l'apprentissage I : soit un changement correcteur dans l'ensemble des possibilités où s'effectue le choix, soit un changement qui se produit dans la façon dont la séquence de l'expérience est ponctuée.

L'apprentissage III est un changement dans le processus de l'apprentissage II : un changement correcteur dans le système des ensembles de possibilités dans lequel s'effectue le choix. (Nous verrons par la suite qu'exiger ce niveau de performance de certains hommes et mammifères entraîne parfois des conséquences pathogéniques).

³⁸⁵ Il ne s'agit pas seulement de connaître les grandes lignes ou le résultat de l'apprentissage, comme nous le verrons plus loin à propos de l'activité rouler à bicyclette.

L'apprentissage IV correspondrait à un changement dans l'apprentissage III, mais il est néanmoins fort improbable que l'on puisse l'enregistrer dans un organisme adulte vivant actuellement. » [G. Bateson, 1977, p. 266].

Dans cette perspective, les agents sont considérés comme des sujets évolutifs, adoptant une attitude « économique » – dans le sens d'une économie de moyens cognitifs – et dont les comportements se construisent au cours des apprentissages.

L'apprentissage de niveau zéro ne constitue pas réellement un apprentissage, il s'agit d'une habitude ou d'une routine, qui a acquis une dimension de réflexe. Dans un contexte répétable, la réponse est invariablement la même. Si le contexte change, la réponse risque fort de rester la même, il s'agit d'un automatisme de type pavlovien. Le système n'a pas à choisir.

L'apprentissage de niveau I consiste en l'adoption d'une réponse différente à l'intérieur d'un ensemble des possibilités de réponses inchangé. Le système dispose d'un éventail de réponses, et il sélectionne dans cet ensemble, par apprentissage, une réponse différente de la première par correction de ses erreurs. Il y a choix dans un ensemble donné, constitué de la gamme de réponses et de comportements associés. Chaque comportement a déjà été mis en œuvre et observé, mais la réponse retenue est modulée en fonction du contexte. Une association se produit entre une réponse déjà existante et un contexte particulier, cette association constitue une nouveauté et un apprentissage de niveau I. Il faut bien comprendre que lorsqu'une telle association se reproduit, la réponse devient automatique en caractérisant désormais un apprentissage de niveau zéro.

Les études portant sur le cerveau [S. Laroche, 2001] ont montré que ces apprentissages auraient une correspondance sur le plan matériel car l'activité simultanée des neurones connectés modifie les connexions synaptiques entre ces neurones. L'apprentissage de niveau I – de même que les apprentissages de niveaux supérieurs – se traduirait par la *plasticité neuronale*³⁸⁶, à savoir cette capacité du

³⁸⁶ Les expériences pour mettre en évidence cette plasticité ont débouché sur le concept de *potentialisation à long terme (LTP)*. La découverte initiale montre qu'« une brève stimulation à haute fréquence d'une voie neuronale envoyant des informations sensorielles à l'hippocampe, induit une augmentation importante et durable de l'efficacité de la transmission synaptique », entraînant une plus

cerveau à faire varier l'activité de certaines synapses et à développer de nouvelles liaisons synaptiques. L'apprentissage de niveau zéro correspondrait à un renforcement des liaisons synaptiques contribuant à l'automatisation de la réponse, à l'origine de la précision et de la stabilité des assemblages neuronaux, tandis que l'abandon de l'association entre une réponse antérieure et un contexte particulier correspondrait à l'affaiblissement d'autres liaisons synaptiques. Cet affaiblissement éviterait la saturation du réseau neuronal néfaste à la transmission de l'information³⁸⁷.

Dans un contexte différent, cet apprentissage de niveau I est celui qui se produirait en théorie des jeux si un agent non rationnel – ou doté d'une rationalité limitée – apprenait, par des jeux identiques répétés, à maximiser son espérance mathématique de gain (ou à minimiser ses pertes), c'est à dire à devenir un agent économique rationnel. Il apprendrait à sélectionner une réponse différente en fonction de la matrice des gains définie *ex ante* par la situation de jeu. Evidemment, en pratique, il serait un peu simpliste de considérer que, par apprentissage, le principe d'action logique des agents économiques s'harmoniserait ou s'unifierait en gagnant toujours davantage en rationalité jusqu'à atteindre l'idéal de rationalité absolue³⁸⁸.

L'apprentissage de niveau II correspond soit à l'adjonction de nouvelles réponses à l'ensemble des possibles, soit à un changement dans la ponctuation de l'expérience qui amène à retenir une réponse différente ou également à étendre le répertoire de réponses. Il est extrêmement important, parce qu'il crée une connaissance supplémentaire, même si l'on peut déjà dire à propos de l'apprentissage de niveau I qu'il active un lien entre un contexte donné et une réponse particulière. L'apprentissage de niveau II ouvre l'éventail des actions possibles pour un contexte

grande sensibilité à toute stimulation ultérieure, les synapses restant modifiées pour des semaines, voire des mois [S. Laroche, 2001, p. 21].

³⁸⁷ La *dépression à long terme (LTD)* serait le mécanisme de plasticité inverse de la *potentialisation à long terme* [S. Laroche, 2001, p. 22]. Deux expériences illustrent l'importance de l'affaiblissement des liaisons synaptiques : d'une part, l'administration à des souris d'un antagoniste des récepteurs NMDA, qui bloque la plasticité des synapses sans perturber la transmission des messages neuronaux assurée par le récepteur AMPA, rend ces animaux incapables d'apprendre une tâche de navigation spatiale ; d'autre part, la saturation de la LTP dans l'hippocampe par de multiples stimulations électriques perturbe l'apprentissage spatial. Dans la première expérience, le réseau neuronal est figé, ce qui rend impossible l'apprentissage d'un comportement nouveau ; dans la seconde, le réseau est saturé, produisant des perturbations dans l'apprentissage puisque les connexions préférentielles ne peuvent s'établir de manière exclusive.

³⁸⁸ Nous reviendrons sur ce point dans la section suivante.

donné. En ce qui concerne la ponctuation de l'expérience, reprenons simplement l'exemple frappant de P. Watzlawick, J. H. Beavin et D. D. Jackson :

« Le rat qui dirait : « J'ai bien dressé mon expérimentateur. Chaque fois que j'appuie sur le levier, il me donne à manger » refuserait d'admettre la ponctuation de l'expérience que l'expérimentateur cherche à lui imposer. » [P. Watzlawick, J. H. Beavin et D. D. Jackson, 1967/1972, p. 53].

Cet exemple montre que la ponctuation de l'expérience est fonction du point de vue, et qu'elle peut faire l'objet d'un désaccord entre les individus participant à l'interaction. Sauf qu'il serait malaisé pour le rat de communiquer et faire comprendre son point de vue à l'expérimentateur³⁸⁹ et que celui-ci a la maîtrise du calendrier des expériences tant que le rat est animé par la volonté de se nourrir. Le changement dans la ponctuation de l'expérience fait intervenir l'opération de cadrage par une focalisation sur un élément différent de la situation. Il se produit par conséquent un déplacement de l'attention du sujet (ou du système). Ce changement dans la ponctuation de l'expérience se traduit, soit par l'extension du répertoire de réponses, soit par le choix d'une réponse différente mais appartenant déjà au répertoire de réponses. Si l'extension du répertoire de réponses a déjà été envisagée, le choix d'une réponse différente est plus difficile à distinguer d'un apprentissage de niveau I (puisque le répertoire reste inchangé). La distinction amène à revenir sur le changement dans la ponctuation de l'expérience : cela pourrait signifier qu'une réponse considérée jusqu'alors comme menant à un succès est dorénavant considérée comme menant à un échec. Ainsi, le changement dans la ponctuation de l'expérience est un changement dans l'interprétation des conséquences de la réponse. C'est l'appréciation du système sur sa propre réussite qui entre en ligne de compte. Il s'agit de la capacité de diagnostic en présence d'un changement issu de l'environnement.

L'apprentissage de niveau III corrige le système des ensembles de possibilités. En d'autres termes, il modifie les règles du jeu, puisqu'il réorganise le système des ensembles de possibilités. Pour rappeler P. Bourdieu à propos des champs sociaux, chaque champ est objet de lutte dans sa représentation et dans sa réalité : « le champ

³⁸⁹ Les auteurs précisent justement que si « les rats ont l'obligeance de ne pas rectifier la désignation, certains malades mentaux n'en font pas autant et peuvent provoquer un traumatisme psychologique chez le thérapeute ! [P. Watzlawick, J. H. Beavin et D. D. Jackson, 1967/1972, p. 53].

est un jeu dans lequel les règles du jeu sont elles-mêmes mises en jeu » [P. Bourdieu, 1997, p. 22].

Si de manière logique, il est aisé de concevoir des niveaux d'apprentissage imbriqués allant de zéro à l'infini, la conception d'un apprentissage de niveau IV et plus n'est pas évidente, d'où la limitation du nombre de niveaux logiques d'apprentissage par G. Bateson qui emploie déjà le conditionnel à propos de l'apprentissage de niveau IV.

La délimitation du cadre, liée à celle de l'ensemble des possibles est une opération cruciale ainsi que la liaison entre réponses et états de l'environnement. En pratique, les systèmes classificatoires sont construits et extrêmement complexes, ils ne sont jamais constitués en tant que tels, et ils ne peuvent l'être qu'au prix d'un travail considérable³⁹⁰ [P. Bourdieu, 1994, p. 157], d'un apprentissage, fruit d'un effort de structuration mentale. C'est à dire que les possibilités de réponse sont élaborées par l'expérience, même si elles semblent « données », elles doivent être réappropriées. Dans sa théorie de la pratique, P. Bourdieu [1994] insiste en particulier sur le *sens du jeu* nécessaire aux agents³⁹¹ :

« Alors que le mauvais joueur est toujours à contretemps, toujours trop tôt ou trop tard, le bon joueur est celui qui *anticipe*, qui va au devant du jeu. Pourquoi peut-il devancer le cours du jeu ? Parce qu'il a les tendances immanentes du jeu dans le corps, à l'état incorporé : il fait corps avec le jeu. » [P. Bourdieu, 1994, p. 155].

Ces tendances immanentes incorporées sont le fait de l'*habitus* comme sens du jeu. Ainsi, au niveau collectif comme au niveau individuel, il s'agit d'apprendre et d'anticiper.

A titre d'illustration, prenons l'art de raisonner étudié dans les activités de travail complexes comme la médecine, le transport – pilotage d'avion ou de bateaux – ou les industries de transformation [J.-F. Richard, 1995/2003]. L'art de raisonner combine

³⁹⁰ P. Bourdieu [1994, p. 157] donne les exemples d'un médecin qui fait un diagnostic ou d'un professeur qui donne une note à un examen.

³⁹¹ Il critique la vision utilitariste – au sens courant et non pas millien – et l'intérêt économique mis en avant par le calcul rationnel pour expliquer les comportements observés.

des compétences explicites et implicites. Les compétences explicites sont la planification – qui procède par anticipation de l'action et des ses résultats – et l'inférence – qui réalise un diagnostic par un raisonnement pour l'action fondé sur des inférences inductives dépendantes du contexte et du répertoire des réponses disponibles. La capacité d'inférence est essentielle dans les activités de travail complexes requérant une forte réactivité du fait de la dimension temporelle des phénomènes – décision en situation d'urgence. Les compétences implicites sont mises en œuvre dans des situations de découverte par l'action : il s'agit du « guidage de l'action », du « changement de représentation de la situation » et de « l'attention portée au résultat de l'action ». Le guidage de l'action relève du *sens du jeu* propre au bon joueur, à l'acteur compétent qui réalise la bonne action au bon moment. Lorsque l'action conduit à une impasse – situation dans laquelle aucune action n'est possible en raison de la représentation que le sujet s'est faite du problème et des contraintes qui en découlent – l'acteur peut, lorsque la situation le permet, arrêter les tentatives (il constate un échec de la liaison entre une réponse et un état souhaité), retourner en arrière (comme s'il atteignait une voie sans issue dans un labyrinthe), ou enfreindre la consigne. Dans ce dernier cas, pour surmonter l'impasse, il change son interprétation de la situation, ce qui correspond à un changement de cadrage ou de focalisation du sujet. D'où l'importance cruciale de l'attention portée aux résultats de l'action pour percevoir les discordances entre le résultat souhaité et le résultat obtenu. Pour ce faire, il faut être capable de prendre de la distance par rapport à l'action en cours, de se dégager de l'action pour qu'apparaissent d'autres possibilités de codage de la situation. L'action nécessite donc une alchimie subtile de concentration – pour la bonne réalisation de l'action – et de désengagement – pour saisir les discordances et reconsidérer l'action par l'exercice d'une capacité réflexive.

Après avoir défini séparément les concepts de mémoire, de routine et d'apprentissage, insistons sur l'articulation de ces deux derniers.

Section 2 : l'articulation routine – apprentissage

La routine et l'apprentissage participent en effet au phénomène d'auto-organisation, en ce que la routine constitue une forme de redondance des comportements, alors que l'apprentissage est créateur de variété (apprentissages de niveaux I à III). Alors qu'il est courant d'insister sur l'opposition entre routine et apprentissage – en considérant que la routine est à l'origine d'une inertie dommageable en environnement incertain –, il semble plus fructueux d'envisager l'articulation entre routine et apprentissage. Dans une perspective dynamique, disons simplement que toute routine – à moins de résulter d'une programmation génétique – s'élabore par apprentissage jusqu'à ce qu'elle soit relativement figée, et que tout apprentissage se produit par abandon ou par transformation d'une routine antérieure. Le processus d'apprentissage se termine lorsque l'apprentissage se fige en routine – le terme d'apprentissage n'est alors plus approprié – et celle-ci est rompue par un nouveau processus d'apprentissage. Ce qui ne signifie pas qu'il y ait simultanément création de routine et d'apprentissage.

Il s'agit d'examiner la routine et l'apprentissage dans un premier paragraphe, intitulé *Les deux aspects du phénomène d'auto-organisation*, d'envisager la prise de risque à l'origine de toute *entreprise* et de remettre en question la vision traditionnelle de la résistance au changement dans un deuxième, intitulé *L'attitude face au changement*, et de voir comment se réalise le changement dans un troisième paragraphe, intitulé *La pratique du changement*.

2.1. Les deux aspects du phénomène d'auto-organisation

Routine et apprentissage sont des concepts distincts, mais définir l'un sans parler de l'autre est impossible. C'est pourquoi, après les avoir clairement distingués, il est nécessaire d'envisager leur articulation. L'apprentissage n'est possible que dans un contexte qui se répète. Sans cette « permanence » du contexte, le système humain ne pourrait détecter la différence susceptible de déclencher l'apprentissage, l'apparition de la nouveauté dans le comportement. Dans le même temps, les routines, et parmi

elles les procédures, sont amenées à se transformer sous l'effet d'apprentissages :

« Les procédures sont conservatrices, en ce sens qu'elles tendent à maintenir des relations stables, à confirmer les règles existantes et à réduire les différences entre les organisations. La logique fondamentale n'est cependant pas une logique de stabilité du comportement, mais d'adaptation. Les procédures sont stables, mais les actions qui en résultent ne le sont pas. » [J. March, 1981/1991, p. 91].

Ainsi, les procédures sont routinières mais ouvrent la voie à des changements.

Ceci est à mettre en parallèle avec la définition de l'apprentissage dans la théorie évolutionniste :

« Une caractéristique fondamentale de l'activité économique est qu'elle offre une opportunité d'apprentissage. L'apprentissage est un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées. » [G. Dosi, D. Teece et S. Winter, 1990, p. 242-243].

Encore une fois se retrouve la répétition ainsi que l'importance de la dimension temporelle, pour que l'entreprise gagne en efficacité. L'apprentissage est aussi un phénomène local, ce qui explique que le progrès technologique ne soit pas immédiatement et sans coût assimilé par l'ensemble des firmes, et qu'apparaissent des *contraintes de sentier* [G. Dosi, D. Teece et S. Winter, 1990, p. 244].

Cet apprentissage possède cinq caractéristiques [G. Dosi, D. Teece et S. Winter, 1990, p. 243 ; cités par B. Coriat et O. Weinstein , 1995, p. 250] :

- L'apprentissage est « généralement cumulatif » : ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris au cours des périodes antérieures, et la connaissance acquise individuellement doit constamment être utilisée pour être préservée ; une mobilité entre différentes tâches peut engendrer des coûts de déplacement ;
- « L'apprentissage global implique des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles » : si les compétences individuelles sont essentielles (avec apprentissage par imitation et par émulation), les processus d'apprentissage sont intrinsèquement des phénomènes sociaux et collectifs en raison de contributions

conjointes à la compréhension de problèmes complexes nécessitant des codes de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions.

- « La connaissance engendrée par une telle activité réside dans des « routines » organisationnelles » : ce sont des modèles d'interaction – ayant une dimension tacite – qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers ; ces routines et leur mise en œuvre sous l'impulsion du management constituent une capacité essentielle de l'organisation.
- il faut distinguer les *routines statiques* (reproduction de tâches effectuées antérieurement) des *routines dynamiques* comportant une recherche de nouvelles solutions ; il s'agit alors pour les routines dynamiques d'engendrer à terme un processus d'apprentissage comme dans l'activité de R. D.
- « Parce que les routines ont une forte dimension tacite, elles ne peuvent pas facilement être imitées » : elles contribuent aux compétences et aux capacités spécifiques à la firme tout en étant à la base des différences de performances entre des concurrents.

Ainsi, les caractéristiques de l'apprentissage font entrer en jeu les routines, même si l'on peut discuter le fait que l'apprentissage soit généralement cumulatif³⁹². Les apprentissages successifs viennent s'inscrire dans des routines composées de savoirs et de savoir-faire incorporés à l'organisation à travers les interactions des individus qui la composent. Les routines dynamiques constituent alors des êtres hybrides entre routine et apprentissage qui permettent d'impulser le changement, notamment à travers un changement de cadrage, un recadrage ou une gestion adéquate des conflits.

Une remarque s'impose ici : le fait que l'équilibre soit une notion importante en économie rend le changement et l'apprentissage plus difficiles à appréhender. L'équilibre général est défini comme la meilleure situation possible, la situation à atteindre, la situation dont il ne faut pas s'écarter durablement, dans une optique normative. En fait, il y a souvent assimilation en économie de la théorie descriptive et de la théorie normative. Car de nombreux modèles se réfèrent à des agents

³⁹² Si les apprentissages de niveaux I et II peuvent être considérés comme cumulatifs, dans la mesure où ils ne bouleversent pas le système des possibilités de réponse, l'apprentissage de niveau III n'est pas cumulatif puisqu'il consiste en une réorganisation, un changement plus radical, comme par exemple une révolution scientifique aboutissant à un changement de paradigme.

rationnels en se voulant la description d'une situation idéale, les comportements effectivement observés étant ensuite interprétés en référence à cet idéal de rationalité. C'est alors que s'opère un glissement d'une théorie descriptive d'un idéal à une théorie normative du comportement rationnel.

Alors que les économistes reconnaissent les comportements « farfelus » de leur entourage, ils recourent le plus souvent à des agents rationnels dans les modèles économiques. Ils justifient cette hypothèse d'agents rationnels par la sélection opérée sur les marchés [R. Thaler, 2000, p. 2-3]. Leur argument principal est que les individus qui ne seraient pas totalement rationnels – les « quasi-rationnels³⁹³ » qui se donnent beaucoup de mal mais sont sujets à des erreurs systématiques – confrontés sur les marchés à des individus rationnels, soit disparaîtraient économiquement parlant (ils perdraient tout leur argent), soient apprendraient et se transformeraient en individus rationnels. La disparition des individus non rationnels serait le fruit de l'évolution des marchés par sélection « naturelle ».

R. Thaler démonte cet argument. Les analyses portant sur les marchés financiers [De Long B., Schleifer A., Summers L. et Waldmann R., 1990 ; cité par R. Thaler, 2000] montrent en effet que les agents non tout à fait rationnels – appelés *noise traders*³⁹⁴ – peuvent aussi bien devenir plus riches en prenant davantage de risques que les agents rationnels³⁹⁵ notamment parce que leurs décisions perturbent l'évolution des cours.

³⁹³ L'expression est de R. Thaler [2000].

³⁹⁴ Les *noise traders* ou *agents bruiteurs*, agissent en fonction de rumeurs, d'information mal analysée ou de l'intuition ; ils rendent d'autant plus difficile la prévision de l'évolution des cours car ils sont source de « bruit », de perturbation. Là encore, il y a référence implicite à une situation idéale où les agents économiques transmettraient leurs signaux au marché sans « bruit » c'est à dire sans interaction autre que médiatisée par le système de prix et en adoptant un comportement rationnel.

³⁹⁵ J. B. De Long, A. Schleifer, L. H. Summers et R. J. Waldmann [1990, p. 703] résument ainsi leur propos : un modèle de génération de comportements portant sur un marché financier dans lequel des agents irrationnels ayant des croyances erronées (créées de manière stochastique) affecte à la fois les prix et donne des profits attendus supérieurs ; le caractère imprévisible des croyances des agents bruiteurs crée un risque portant sur le prix de l'actif qui décourage les « arbitrageurs » rationnels de prendre des paris agressifs contre eux.

Ils soulignent que beaucoup d'investisseurs ne suivent pas les conseils des économistes dans leur choix de portefeuille d'actifs : ils ne diversifient pas leur portefeuille et se fient à des rumeurs ; pour autant, ils ne sont pas forcément perdants. Comme l'écrivait J. M. Keynes, les esprits sérieux qui fonderaient leurs investissements financiers sur des prévisions à long terme courent des risques plus grands que ceux qui essaient de deviner les réactions du public plus exactement que le public lui-même [J.-M. Keynes, 1936/1998, p. 157/p. 171-172 ; cité par J. B. De Long, A. Schleifer, L. H. Summers et R. J. Waldmann, 1990, p. 704]. En d'autres termes, si les agents bruiteurs étaient condamnés par le modèle théorique à disparaître dans le long terme, la réalité fait apparaître une succession de courts termes tels que les agents bruiteurs se maintiennent sur les marchés.

Ainsi, la variété des types d'agents économiques n'est pas amenée à disparaître.

L'équilibre parétien est une situation optimale et stable de plein emploi des ressources permettant une utilité collective maximale (ou ophélimité). Donc, s'il doit se produire une adaptation pour atteindre ou revenir à l'équilibre, celle-ci doit être la plus rapide possible pour pouvoir être négligée en tant que phénomène distinct. Une telle adaptation n'est que transitoire par rapport à l'état souhaité (par les économistes) d'équilibre parétien, elle n'est qu'un moyen pour atteindre un but. Ce sont alors les imperfections des marchés qui expliquent la lenteur des ajustements. Mais cette référence constante à l'équilibre parétien empêche de voir la dynamique des processus économiques :

« Les économistes, même évolutionnistes, s'attachent à démontrer que le comportement adaptatif des individus entraîne une situation stable ou une situation d'équilibre. Si l'on considère le réseau comme étant l'environnement de l'individu, et que ce réseau évolue en fonction du comportement des individus, il n'y a alors aucune raison de penser que ce processus va se stabiliser en un état constant. Il n'y a aucune raison de croire non plus que les individus, en apprenant, atteindront un comportement optimal. » [A. Kirman, 1999, p. 101].

Les modifications apportées par la prise en compte de l'environnement à l'intérieur des modèles économiques – par endogénéisation de l'environnement, en tenant compte de la modification de l'environnement apportée par les interactions – sont essentielles. Elles relèvent d'un apprentissage. R. Thaler [2000] explique justement que la plupart des modèles économiques n'ont aucune raison d'intégrer la notion d'apprentissage, car les agents sont censés résoudre les problèmes correctement dès le premier essai.

Même lorsque les modèles prennent en compte l'apprentissage des agents, ils s'appliquent la plupart du temps à un environnement très statique. Cela signifie que le contexte est inchangé, ne permettant qu'un apprentissage de niveau I, à l'image des jeux répétés à l'identique de la théorie des jeux, ou comme chaque palier d'un jeu vidéo.

R. Thaler prend l'exemple du film « Un jour sans fin », dans lequel le héros se réveille jour après jour au début de la même journée – en apparence du moins. Cela

permet à celui-ci de tirer l'enseignement de ses erreurs, et d'empêcher la journée de se reproduire à l'identique par ses actions, donc de contrôler d'une certaine façon la réalité. Son comportement est stratégique en ce qu'il s'adapte aux circonstances et révisé sa stratégie d'un jour à l'autre. Il modifie ainsi successivement son attitude pour arriver à ses fins et parvient aussi à empêcher la survenue d'un accident. Seul le héros a conscience de la répétition de la situation, c'est pourquoi il bénéficie d'un effet d'apprentissage grâce à l'accumulation de connaissances alors que les autres personnages avec lesquels il entre en contact et communique ignorent l'étendue de ses connaissances, car ils sont frappés d'oubli d'une journée à l'autre. C'est à dire qu'il apprend à connaître les autres sans que ceux-ci aient conscience de l'origine de ses informations, et sans que ceux-ci fassent de même avec lui. Ils jettent donc sur lui un œil nouveau chaque matin – le voile de l'ignorance –, et sans *a priori*. Il dispose ainsi d'un avantage informationnel en raison de l'asymétrie d'information procurée par sa faculté de mémoire ou par leur faculté d'oubli. De cette manière, aucun souvenir d'événement ne vient compromettre ou contrarier sa relation aux autres, dans la mesure où ils sont tous, sauf lui, frappés d'oubli. Avec les heurts, les brouilles, les sentiments de méfiance mais aussi de confiance, c'est l'ensemble de l'image, que les autres se sont constituée de lui, qui disparaît et est reconstituée – et reconstruit – entièrement chaque jour. La faculté de mémoire non partagée du héros lui permet d'acquérir un pouvoir sur les événements et les êtres. On peut interpréter l'omniscience du héros comme une manipulation mais, *a contrario*, la faculté d'oubli de son entourage est une source inépuisable de coopération pour lui. En effet, une mémoire limitée peut très bien favoriser la coopération en effaçant les « mauvais souvenirs » quant au comportement d'autrui [R. Boyer et A. Orléan, 1997, p. 32], mais elle peut aussi avoir le même effet sur les « bons souvenirs ». La mémoire est en effet sélective, la sélection consistant notamment à ne pas effacer les « bons souvenirs », source d'adaptation efficace à l'environnement. A ce propos, certaines recherches montrent que les mauvaises expériences s'effaceraient plus vite que les bonnes, en raison de la minimisation importante de l'impact des événements négatifs, fonctionnant comme mécanisme de défense. Cela signifie aussi qu'inversement, le héros ne peut pas bénéficier d'un effet de confiance résultant de la construction de relations, car ses amitiés s'évanouissent d'un jour à l'autre, c'est toujours avec la même méfiance, avec la même distance que les autres le traitent chaque matin. Mais, plutôt que d'avoir l'impression de construire sur du sable, le

héros vit chaque journée comme un défi, une occasion d'améliorer sa stratégie, et de rompre le sort de cette journée sans cesse recommencée. En cela, le recommencement est vécu à la fois comme une nouvelle chance, une opportunité de changement du fait de l'apprentissage, et comme un cercle vicieux, une routine sans fin dont il s'agit de se libérer.

Dans les relations interpersonnelles et groupales, il y a des rancunes tenaces, des effets de réputation, qui constituent autant d'irréversibilités engendrées par des événements particuliers dont les individus et les groupes conservent le souvenir : ruptures de contrat, absence de fiabilité, promesses non tenues, mauvaise foi, perte de *face* au cours de l'interaction ou au contraire contrats honorés, grande fiabilité, promesses tenues, bonne foi, maintien de la *face*, etc. A l'échelle d'un système formé d'humains et d'objets comme la firme, les irréversibilités proviennent de la spécificité des actifs³⁹⁶ liée au caractère cumulatif des apprentissages – lorsqu'ils s'inscrivent dans un cadre donné – et engendrant une dépendance de trajectoire. La technologie est alors envisagée comme le résultat de l'expérience accumulée par les firmes lors de la production, donc comme le résultat d'un processus d'apprentissage [P. Cohendet et J.-L. Gaffard, 1990, p. 936].

Parallèlement, il est possible de se demander si la routine ne pourrait pas se rapprocher de l'idée d'équilibre, et l'apprentissage de l'idée de déséquilibre. La réponse n'est pas simple, car, effectivement, il y a dans l'apprentissage une idée de déséquilibre, de déstabilisation, de changement, avec notamment une période d'interrogation quant à l'attitude et au comportement à adopter, des essais, des échecs dus à des erreurs et des succès, et la routine peut sembler comme un but à atteindre. Mais l'équilibre est, sauf exception, un concept statique – même s'il est également question d'équilibre dynamique – alors que la routine implique une répétition, et que l'apprentissage fait que l'on passe d'une routine à une autre par un processus d'adaptation. C'est pourquoi il semblerait judicieux d'abandonner la référence à un quelconque *équilibre organisationnel* – inadéquat pour résoudre le

³⁹⁶ Il y a spécificité des actifs quand un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction. Les types d'actifs spécifiques sont les sites (en raison de leur localisation), les actifs matériels, les actifs humains et les actifs dédiés [O. Williamson, 1985 ; cité par B. Coriat et O. Weinstein, 1995, p. 56-57].

problème de la création d'un avantage compétitif soutenable – par exemple pour lui substituer la notion de *viabilité organisationnelle* [S. Edouard, 2001]. Celle-ci, empruntée à la théorie des systèmes dynamiques, est l'aptitude de la firme à s'assurer que son répertoire de compétences remplisse une double contrainte de survie : d'une part une *contrainte de cohérence* ou de *complémentarité* des compétences maîtrisées entre elles, et d'autre part une *contrainte de pertinence* de ces mêmes compétences avec les conditions de l'environnement industriel [S. Edouard, 2001, p. 4]. Donc en quelque sorte une contrainte relationnelle interne, et une contrainte relationnelle externe.

La routine est définie comme un comportement réitéré efficace fondé sur des connaissances explicites, mais surtout tacites (au sens économique, c'est à dire des connaissances incorporées dont une partie au moins n'est pas explicitable) qui sont très proches des savoir-faire définis par C. Argyris et D. Schön :

« Skills are dimensions of the ability to behave effectively in situations of action. Skill is an hybrid term that refers both to a property of concrete behavior and to a property of theories of action. »³⁹⁷ [C. Argyris et D. Schön, 1989, p. 12].

La routine a cette caractéristique fondamentale de se dérouler largement de manière non consciente. Autrement dit, au fur et à mesure que s'acquiert le comportement routinier, la connaissance liée à ce comportement s'enfonce à des niveaux de plus en plus profonds de l'esprit. Cette caractéristique permet justement l'économie du processus mental libérant des capacités pour résoudre d'autres problèmes. Une telle économie du processus mental a été mise en évidence par G. Bateson [1971/1996, p. 153] et reprise par B. Ancori [1997, p. 211-212]. La routine peut alors aussi bien consister en une suite de gestes techniques, opératoires, qu'en une *attitude mentale* à travers l'apprentissage batesonien de niveau II pouvant déboucher sur la création d'une *habitude mentale* lorsque sa réalisation s'efface du niveau conscient [B. Ancori, 1997, p. 212].

³⁹⁷ Une traduction (personnelle) proche du texte peut être :

« Les savoir-faire sont des dimensions de la capacité à se comporter efficacement dans des situations d'action. Le savoir-faire est un terme hybride qui fait référence à la fois à une propriété du comportement concret et à une propriété des théories de l'action. »

Pour illustrer ce propos, nous pouvons reprendre l'exemple fourni par C. Argyris et D. Schön [1989] portant sur l'activité de rouler à bicyclette :

« Let us consider the skill of bicycle riding. Suppose that we put the entire program into a student's hands and that he studies the program so that he can repeat it and can state what the program says to do in various circumstances. This ability to repeat the program does not constitute learning the skill for three reasons³⁹⁸ [...]. » [C. Argyris et D. Schön, 1989, p. 12-13].

Les raisons qu'ils avancent sont fondamentales. La première part du fossé informationnel entre le programme et la performance réalisée – en d'autres termes, dans la sphère du travail, entre le prescrit et le réel – : le programme ne fournit jamais une description complète de la performance à réaliser, et ce fossé ne peut pas être comblé parce que le programme est écrit *ex ante*, alors que la performance se fait en temps réel et n'est possible qu'avec l'acquisition d'une certaine expérience. La deuxième raison part du fait que l'activité de rouler à bicyclette nécessite une série de réactions sans à-coups et ininterrompues caractéristiques non seulement d'un processus en temps réel mais aussi du caractère global de l'activité (relevant de qualités liées à la *Gestalt* – la forme). Ralentir le mouvement ou le suspendre entraîne la chute du cycliste. L'action se déroule dans le temps et dans l'espace, elle ne peut en aucun cas faire abstraction de ces deux dimensions. La troisième raison part du fait que la performance peut nécessiter des changements physiques et psychiques dans les capacités sensorielles, la force musculaire, la dextérité physique ou les sensations, changements qui ne peuvent être appris par l'apprentissage d'un programme, ces modifications relèvent de l'entraînement. La performance mobilise l'ensemble du système sensori-moteur au delà d'une performance qui se voudrait strictement intellectuelle. Fondamentalement, l'apprentissage est fait, selon ces deux auteurs, de *familiarisation* progressive avec l'activité en question, qu'il s'agisse de rouler à bicyclette ou d'une quelconque autre activité. Ces raisons sont essentielles pour signifier que savoir explicite et savoir tacite ne sont pas interchangeables : le savoir tacite est un savoir qui ressort de la pratique alors que le savoir explicite ressort du discours, ou en tout cas de l'utilisation d'un langage relativement

³⁹⁸ Une traduction (personnelle) proche du texte peut être :

« Considérons le savoir-faire rouler à bicyclette. Supposons que nous mettions le programme complet entre les mains d'un étudiant et qu'il l'étudie de façon à pouvoir le reproduire et indiquer ce que le programme dit de faire dans différentes circonstances. Cette capacité à réciter le programme ne

formalisé.

Dans un sens restreint, la routine est l'équivalent au niveau de la firme des savoir-faire (*skills*) des individus. R. R. Nelson et S. G. Winter [1982] en donnent une définition plus large : il s'agit d'un modèle d'activité répétitif pour une organisation entière en même temps qu'une compétence individuelle, définition qui souligne donc l'aspect à la fois individuel et collectif de la routine. En quelque sorte, face à une situation, la firme est dotée d'un répertoire de réponses et de la capacité de choisir dans ce répertoire la réponse correspondant à la situation, dans la mesure où la situation ne présente pas de nouveauté, c'est à dire de différence détectée avec les situations précédemment rencontrées.

Pour la société dans son ensemble, les routines rendent possible la reproduction des individus comme de la société dans son ensemble, en constituant un socle stable sur lequel les apprentissages pourront s'effectuer. Pour l'économie, et selon la théorie évolutionniste, les routines rendent possible la coordination des agents au sein de la firme, en évitant la remise en cause permanente des individus et de leurs interactions. En effet, les limites cognitives des individus, y compris leur *rationalité limitée* ou *délimitée*³⁹⁹, ainsi que le caractère complexe des interactions entraînent la nécessité de routines résultant d'un ensemble d'apprentissages finissant par consolider des répertoires de réponses. Cette perception des routines s'inscrit dans la théorie de l'apprentissage de G. Bateson [1977]. Un élément essentiel de celle-ci est bien que l'économie réalisée tient à la quasi-automaticité des réponses, dans la mesure où les réponses combinant des connaissances et des savoir-faire sont largement tacites. La connaissance tacite (*tacit skill*) [M. Polanyi, 1966] est ainsi un ensemble de connaissances mises en œuvre dans une performance (travail, performance sportive, recherche intellectuelle) mais qui restent ignorées des opérateurs et des autres [R. R. Nelson et S. G. Winter, 1982]. Ce type d'information est très éloigné de l'information de la « Théorie Standard », ensemble d'éléments bien définis, facilement transmissibles et identifiables. La connaissance tacite défie ainsi la notion d'information complète et de comportement d'optimisation au profit du

constitue pas l'apprentissage du savoir-faire pour trois raisons [...]. »

³⁹⁹ Cf. chapitres I et II.

comportement économique de filtrage (*filtering*) et d'expérimentation [G. Eliasson, 1990, p. 276].

Après avoir insisté sur l'articulation entre routine et apprentissage, voyons en quoi l'attitude face au changement est fondamentale pour permettre l'évolution des firmes, tout en critiquant l'idée encore communément admise de résistance face au changement.

2.2. L'attitude face au changement

L'attitude face au changement est déterminante. Commençons par rappeler qu'à l'origine, l'entreprise guerrière est l'occasion de se risquer :

« Les lettres de Vauban nous le confirment souvent, un des avantages les plus recherchés accordés à un homme de guerre est de lui fournir l'occasion de se révéler capable d'affronter une situation périlleuse : la capacité guerrière s'éprouve dans le risque. » [H. Vérin, 1982, p. 40].

Hélène Vérin apporte une précision en indiquant que l'action risquée, la plus impétueuse, est aussi l'action la plus quiète, l'action dénuée de scrupule, de doute, elle confine à la nonchalance et à la négligence dans le sens où il ne s'agit pas d'une action rationnelle, d'une action calculée : « L'impétuosité des actes et des gestes est paresse de la raison. » [H. Vérin, 1982, p. 41]. L'action risquée s'oppose par essence à l'action rationnelle. Elle est irraisonnée, irréfléchie, intuitive. De plus elle relève, en économie, de l'incertitude radicale⁴⁰⁰. Elle est une action impulsive, dans le « feu de l'action », et dont l'issue est toujours incertaine. La prise de risque peut être payante dans certaines occasions, mais si l'on observe la totalité des comportements

⁴⁰⁰ Si l'incertitude est traditionnellement exprimée en économie dans un cadre probabiliste – lorsque le décideur est capable de fixer *a priori* à tout monde une probabilité, elle est plus rarement exprimée dans un cadre ensembliste – lorsque le décideur connaît les mondes susceptibles de se produire mais est incapable de leur affecter une probabilité d'occurrence ; l'incertitude plus radicale encore – lorsque le décideur ne dispose pas même d'une liste des mondes possibles, est plus difficile à prendre en compte encore [B. Walliser, 2000, p. 79].

risqués, les résultats vont du succès jusqu'à l'échec. En quelque sorte, le comportement risqué est non rationnel parce qu'il ne peut pas l'être, et il procure à certains un gain supérieur à celui du comportement rationnel (si celui-ci est envisageable).

J. A. Schumpeter insiste dans ce sens sur le rôle crucial de l'entrepreneur qui exécute de nouvelles combinaisons productives : il a « la capacité d'aller seul et de l'avant, de ne pas sentir l'insécurité et la résistance comme des arguments contraires, enfin la capacité d'agir sur autrui. » [J. A. Schumpeter, 1912/1935]. Cette dernière capacité lui confère un pouvoir particulier, ayant un caractère structurel lorsqu'il repose sur une nouvelle organisation, comme la création d'une situation de monopole [J. A. Schumpeter, 1912/1935, p. 318-19]. La littérature économique et historique est pleine de récits édifiants portant sur des entrepreneurs géniaux, traitant plus fréquemment de leurs succès que de leurs échecs, en raison de la fascination qu'ils exercent. Au final, la firme est prise dans une double contrainte : d'une part adopter une attitude rationnelle, calculatrice et procédurale – gestionnaire – laissant peu de place à l'imprévu, et d'autre part privilégier la prise de risque – l'*entreprise* au sens premier du terme ou l'innovation – qui n'est pas sans danger.

Face à la figure – à l'idéal-type wébérien – de l'entrepreneur-innovateur schumpétérien, la plupart des managers actuels – mais aussi passés – font probablement peu preuve de cet état d'esprit particulier que constitue l'esprit d'entreprise :

« Si nous ne sommes pas persuadés que nous pouvons influencer sur notre avenir de manière déterminante, la vision reste théorique. La plupart des managers ne se rendent pas compte qu'ils sont responsables de la réalité à laquelle ils sont confrontés. Comment pourraient-ils alors espérer la changer ? Tous leurs problèmes, à leurs yeux, sont dus à des événements extérieurs ou au « système ». » [P. M. Senge, 1990/1991, p. 292-293].

Fondamentalement, pour agir – au sens d'exercer une action source de changement, ayant par conséquent une issue incertaine – il faut au préalable avoir conscience de cette capacité d'action. A ce propos, selon une étude récente portant sur un échantillon de 120 dirigeants [M. Baradel et O. Meier, 2002/2003], ceux-ci sont très

nombreux à avoir le sentiment que leur marge de manœuvre dans la conduite de leur entreprise est faible – sur une échelle allant de 1 à 7, ils sont 43 % à répondre que leur marge de manœuvre se situe à 1 (aucune marge) ou à 2 – et qu'elle se réduit⁴⁰¹ – 60 % éprouvent ce sentiment.

La science économique a pris pour habitude de distinguer les comportements des agents en les classant sur une échelle unidimensionnelle : de l'égoïsme total à l'altruisme, ou, pour ce qui nous intéresse ici, de l'amour à l'aversion pour le risque⁴⁰². Une telle classification amène, par glissement, à considérer que certains agents auraient une inclination vers le changement alors que d'autres résisteraient féroce­ment à tout changement. Les joueurs et les spéculateurs auraient ainsi un amour du risque⁴⁰³, lié au changement. En particulier, les salariés auraient une aversion pour le risque tandis que les indépendants auraient un amour du risque⁴⁰⁴. Une explication possible des comportements d'aversion face au changement provient de la théorie standard des choix (rationnels) : la recherche de cohérence dynamique des préférences⁴⁰⁵ par l'agent ferait qu'il élimine tout changement potentiel de ses plans dans le futur et se contraint à respecter la stratégie initialement prévue. Ce qui entraînerait une irréversibilité « subjective » des choix, et une tendance « naturelle » des individus à s'auto-enfermer sur leur décision, en devenant « opaques » aux informations venant infirmer leur choix⁴⁰⁶ [P. Cohendet, 1997, p. 81]. Ainsi seraient expliqués et justifiés les comportements de résistance face au changement. Un autre argument venant expliquer le changement ou les irréversibilités est celui du poids des populations en faveur du changement ou non [R. Boyer et A. Orléan, 1994] : au delà

⁴⁰¹ Ils attribuent cette réduction au renforcement du pouvoir des actionnaires, des citoyens et des médias.

⁴⁰² Soulignons en passant que ces quatre déterminants des comportements relèvent tous de la subjectivité, malgré le sort particulier accordé à l'égoïsme transformé il est vrai en opportunisme. En particulier, l'alternative égoïsme-altruisme – entre vol et cadeau – se distingue de l'objectivité de l'échange caractérisé par un changement de propriété [G. Simmel, 1900/1999, p. 554].

⁴⁰³ L'aversion et l'amour du risque sont définis dans le cadre de la théorie de l'utilité espérée : celui qui éprouve une aversion pour le risque préfère obtenir le gain espéré (et certain) d'une loterie sans y participer plutôt que le gain attendu (aléatoire mais pouvant se révéler bien supérieur) obtenu en y participant [B. Guerrien, 1996/2002, p. 40-41].

⁴⁰⁴ Mais il y a absence de questionnement sur les conditions d'apparition de telles inclinations.

⁴⁰⁵ Cf. chapitre I.

⁴⁰⁶ P. Cohendet [1997, p. 81-85] explique ainsi la fidélisation des agents au réseau (cf. chapitre III) par leur opacité aux informations leur prouvant la « supériorité » de technologies rivales, une fois une technologie adoptée. Dans ce cas, le conséquentialisme aboutit à une irrationalité relative des agents à travers la non remise en question de choix antérieurs.

d'un certain seuil, l'augmentation du nombre de personnes favorables au changement fait basculer les comportements dans le sens du changement.

Reprenons cette idée de résistance face au changement qu'auraient ou que développeraient les acteurs économiques pour en voir les implications. Il existerait deux types de résistances à l'apprentissage organisationnel : le premier type concernerait la résistance consciente de l'acteur parce qu'il estime que c'est dans son intérêt de le faire. Le second type de résistance serait le produit d'automatismes qui la plupart du temps n'exigeraient pas une attention constante de l'exécutant [C. Argyris, 1995, p. 34 ; cité par Gé. Koenig, 1997b, p. 178]. Le premier type de résistance est conscient et volontaire, alors que le second est non conscient. Cette vision d'agents résistants au changement appelle quelques critiques et commentaires.

En ce qui concerne le premier type de résistance – consciente en fonction des intérêts stratégiques de chacun –, l'appellation même de résistance face au changement, telle qu'elle est habituellement entendue et véhiculée, est profondément critiquable :

« La notion de « résistance au changement » qui a fait couler tant d'encre, notamment dans la littérature organisationnelle, devrait être rayée du vocabulaire. Non qu'il n'y ait pas de résistances. Mais celles-ci ne sont le plus souvent que l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les lecteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en dehors d'eux et visant avant tout à « rationaliser » leurs comportements, c'est-à-dire à les rendre plus prévisibles en supprimant leurs sources d'incertitude. » [M. Crozier et E. Friedberg 1977/1981, p 29-30, note 2].

Ainsi, les acteurs privilégient le maintien de leurs sources d'incertitude car elles créent des espaces de liberté et de décision qu'ils ne sont pas prêts à abandonner. Cela signifie qu'ils ne sont pas résistants par nature, mais qu'ils le sont dans l'interaction, en fonction des conséquences estimées du changement sur leur autonomie et leur travail. Résister au changement relève d'une attitude rationnelle, et le changement n'est possible qu'accompagné d'une négociation qui soit à l'origine d'un compromis entre les groupes ayant des intérêts divergents, puisque le changement modifie les rapports de force existants [De Koninck, 2000, p. 30]. Dans tous les cas, le terme de résistance est employé par la direction, cherchant à imposer une nouvelle organisation du travail, pour caractériser le comportement hostile des

salariés, et éventuellement réapproprié par les salariés et les syndicats en référence à la résistance française durant la Seconde Guerre mondiale.

Dans le prolongement de l'Ecole de Palo Alto, dont G. Bateson a fourni l'orientation théorique, F. Kourilsky-Belliard propose une conduite du changement à l'intention des thérapeutes et des managers [1996]. Elle considère que la difficulté principale n'est pas de surmonter des résistances : pour changer, il faut pouvoir se projeter dans un futur plus désirable [F. Kourilsky-Belliard, 1995, p. 259]. Il s'agit même de prendre le contre-pied du discours habituel sur la résistance qui empêcherait ou entraverait le changement, en considérant que le phénomène de résistance au sens large – comprenant les dysfonctionnements, les blocages et les handicaps – constitue une réponse d'adaptation des éléments du système [F. Kourilsky-Belliard, 1995, p. 144-150]. Dans cette perspective, chercher à supprimer la résistance sans en comprendre les ressorts, serait périlleux car le risque serait de passer d'un dysfonctionnement à un autre, ou de déstabiliser le système sans engranger les améliorations d'un changement positif. De plus, la résistance recèle des ressources, des potentialités de changement (puisque de l'énergie est mobilisée) sur lesquelles il faut s'appuyer.

Le second type de résistance face à l'apprentissage organisationnel – non consciente, car incarnée dans des automatismes – , repose sur la mise en œuvre de « routines défensives organisationnelles », c'est-à-dire sur « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes. » [C. Argyris, 1995, p. 29 ; cité par Gé. Koenig, 1997b, p. 178]. Elles peuvent permettre à l'individu en situation délicate de sauver la face en esquivant la difficulté tout en dissimulant l'esquive, ceci en empêchant à la fois le débat (souvent par un argument d'autorité) et la critique (en évitant d'exposer les raisonnements sous-jacents aux décisions). Ces réflexes d'autodéfense limitent le besoin apparent d'apprendre en nous évitant de nous interroger sur la validité de notre raisonnement [P. M. Senge, 1990/1991, p. 312-315].

Après avoir examiné l'attitude face au changement, venons-en à la pratique même du changement.

2.3. La pratique du changement

Il est nécessaire de rappeler qu'en référence à la théorie des systèmes, le changement ne peut se produire que dans un système ouvert sur son environnement. En effet :

« [...] les seuls changements qui puissent concerner l'organisation elle-même – et ne pas être seulement des changements d'états du système qui feraient partie d'une organisation constante – doivent être produits d'en dehors du système. Mais cela est possible de deux façons différentes : ou bien un programme précis, injecté dans le système par un programmeur, détermine les changements successifs de f ⁴⁰⁷; ou bien ceux-ci sont déterminés encore de l'extérieur, mais par des facteurs aléatoires dans lesquels aucune loi ne préfigurant une organisation ne peut être établie, aucun *pattern* permettant de discerner un programme. C'est alors qu'on pourra parler d'auto-organisation, même si ce n'est pas au sens strict. » [H. Atlan, 1979, p. 44].

Les deux façons décrites constituent deux extrêmes pour la firme. D'un côté, le programmeur, celui qui prévoit une restructuration, est la source du changement, car il a le pouvoir de mettre en œuvre son programme ; de l'autre, des facteurs aléatoires ne permettent pas exactement d'identifier une quelconque intention individuelle ou collective des acteurs en présence (contingence). Ces facteurs sont multiples : évolutions sociales et sociétales, technologiques et organisationnelles, exogènes ou endogènes par rapport à la firme (l'idée étant qu'une évolution n'est jamais totalement endogène ou exogène mais qu'elle résulte de l'interaction avec l'environnement).

Voir la firme comme un système politique conflictuel permet alors de comprendre pourquoi les changements imposés de l'extérieur – par un programmeur – rencontrent souvent des difficultés, nécessitent des adaptations, s'ils ne sont pas tout simplement des échecs ou des effets de mode ayant des conséquences superficielles

⁴⁰⁷ La fonction f caractérise l'organisation fonctionnelle du système, dans la terminologie de la théorie des ensembles : elle est la projection de l'ensemble produit $I \times E$ sur E avec I l'ensemble d'entrées (*inputs*) et E l'ensemble des états internes du système.

au mieux, néfastes au pire.

Concrètement, la direction de la firme – constituée de ses *top-managers* – poussée par la nécessité de se moderniser, de s'adapter, ou bien animée par la volonté d'anticiper, d'innover, fait appel à un consultant extérieur qui, après une phase de diagnostic, propose une série de changements inspirés des innovations managériales du moment. Mais, les *modes managériales*⁴⁰⁸ peuvent se révéler des mystifications⁴⁰⁹ dont les consultants sont en partie responsables sans qu'ils aient eu cette mystification pour intention première [B. Venard, 2001]. En fait, les stratégies des consultants ont par essence un caractère manipulateur : ceux-ci développent des tactiques afin d'atteindre leurs objectifs financiers, de vendre des missions, en présentant les innovations managériales sous forme d'assertions, de certitudes, de préceptes à suivre largement standardisés tout en laissant penser qu'il s'agit d'un service sur-mesure. De plus, le client payeur (la direction générale), est parfois plus obnubilé par la question du « comment changer son organisation » que par la question du « pourquoi et du quoi changer », le rôle du consultant étant alors de se faire l'avocat du changement auprès de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel (les clients-utilisateurs). L'absence de réflexion sur ses propres stratégies combinée à l'utilisation de guides clé-en-main amène peu d'amélioration de l'organisation. Dans ces conditions :

« La question reste alors de savoir comment la sédimentation de différentes modes managériales, demande explicite du sommet stratégique, parvient ou pas à une cohérence d'ensemble au niveau des utilisateurs. » [B. Venard, 2001, p. 27].

En effet, si la diversité des modes managériales sédimentées participe à la richesse de l'organisation à travers ses ressources, la diffusion de certaines connaissances reste

⁴⁰⁸ Le mécanisme d'émergence d'un nouveau concept peut se transformer en une mode managériale, c'est à dire une « croyance collective temporaire, diffusée par les créateurs de mode » [E. Abrahamson, 1996, p. 257 ; cité par B. Venard, 2001].

⁴⁰⁹ J. - P. Le Goff donne une illustration particulièrement critique des illusions du management débouchant selon lui sur une crise :

« En ne prenant pas en compte les différences d'intérêts et d'aspirations existantes, en mettant tout le monde sur le même plan du point de vue de la responsabilité et de l'implication dans le travail, ce management a véhiculé le fantasme d'une entreprise consensuelle et homogène. » [J. - P. Le Goff, 2000, p. 22].

C'est pourquoi J. - P. Le Goff appelle à un retour du bon sens en renversant l'utopie de collectif horizontal sans hiérarchie – qui fonctionne comme une référence (factice) alors même que la réalité

totalelement éphémère et superficielle, voire contre-productive car relevant d'effets de mode⁴¹⁰. Il est possible de citer la mode des « projets d'entreprise » dans les années 1980, qui n'ont pas entraîné l'augmentation de la compétitivité attendue [P. Senge, 1990/1991, p. 292].

M. Crozier et E. Friedberg [1977/1981] s'élèvent justement contre le changement imposé de l'extérieur au nom d'une rationalité « supérieure » :

« Une telle réflexion sur le changement comme problème nous oblige tout d'abord à écarter un modèle de changement qui sommeille en chacun de nous : celui du réformateur autoritaire, du despote éclairé, qu'il soit technocrate compétent et soucieux du bien supérieur de la collectivité, agissant au nom de sa connaissance rationnelle des problèmes, ou qu'il soit commissaire du peuple investi de la mission historique de guide du prolétariat. S'il est vrai qu'il n'y a pas de champ non structuré, s'il est vrai que toute solution aux problèmes de l'action collective est contingente, qu'il n'y a en la matière ni une seule, ni une meilleure façon de faire, mais toujours plusieurs, alors le changement, à quelque niveau qu'il se situe, ne peut plus se définir comme l'imposition - ou la traduction dans les faits - d'un modèle a priori conçu au départ par des sages quelconques et dont la rationalité devra être défendue contre les résistances irrationnelles des acteurs, résistances qui ne seraient que l'expression de leur attachement borné aux routines passées ou de leur conditionnement par - et aliénation dans - les structures de domination existantes. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 29].

Ils démontent l'opposition facile entre d'un côté, les décideurs et les experts, ceux qui sauraient, qui prévoiraient les modalités du changement et qui auraient le pouvoir d'imposer leurs vues – y compris par la propagande –, et de l'autre les acteurs

est tout autre.

⁴¹⁰ La diffusion des connaissances scientifiques et la sédimentation des modes complique aussi l'intervention des consultants extérieurs : les hommes d'entreprises faisant appel au consultant sont « un peu comme les malades qui proposent le diagnostic de leur propre maladie face au médecin quelque peu surpris. » [J. - M. Saussois, 1999, p. 106]. Cette diffusion risque de faire disparaître le rôle du consultant (par apprentissage, par internalisation), d'où le recours à des modes managériales justifiant de la nouveauté. Mais une telle vision fait perdre de vue le rôle réel du consultant qui apporte une expertise dont l'extériorité est une caractéristique essentielle. P. Senge cite à ce propos un exemple édifiant :

« Il y a peu de temps, un de mes collègues expliquait à deux managers comment nous facilitons l'élaboration de visions. Avant peu, l'un d'entre eux l'interrompt :

- Nous avons déjà fait tout cela. Notre projet d'entreprise est inscrit noir sur blanc.
- C'est très intéressant, répond mon collègue. Et quelle est donc votre vision ?
- Dis-moi, qu'a-t-on bien pu faire de ce projet ? demande le manager en se tournant vers son collègue. » [P. Senge, 1990/1991, p. 272].

Cela montre qu'un projet ou une vision ne faisant pas l'objet d'une intériorisation de la part des membres de l'organisation reste lettre morte, et que la multiplication des interventions de consultants est inutile en l'absence de volonté de la part des membres de l'organisation.

conservateurs, attachés au connu et au passé, faisant preuve de résistance au changement, les premiers défendant leur position contre les seconds au nom d'une rationalité supérieure.

Le changement se réalise davantage à travers la mobilisation des capacités d'action et la transformation des structures de pouvoir :

« Le changement n'est ni le déroulement majestueux de l'histoire dont il suffirait de connaître les lois, ni la conception et la mise en œuvre d'un modèle plus "rationnel" d'organisation sociale. Il ne peut se comprendre que comme un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est à dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref, une nouvelle praxis sociale, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes. C'est un processus d'apprentissage collectif permettant d'instituer de nouveaux construits d'action collective qui créent et expriment à la fois une nouvelle structuration du ou des champs. » [M. Crozier et E. Friedberg, 1977/1981, p. 30].

Dans la firme, le changement est impulsé par les groupes, davantage que par les individus. Il repose sur l'interaction et la communication. Le processus de communication fait entrer en jeu à la fois l'argumentation et la communication interactive [P. M. Senge, 1990/1991, p. 253-255]. L'argumentation comporte le risque de la plaidoirie d'avocats lorsque chacun expose ses arguments en se comportant comme deux systèmes fermés, entraînant ainsi une « course aux armements ». La communication interactive quant à elle repose sur la discussion – qui suppose aussi d'accepter d'avoir tort – et permet l'élaboration de nouveauté : les participants se comportent alors comme des systèmes ouverts sur leur environnement et formant un système de rang supérieur, chaque sous-système acceptant d'être perturbé dans ses opinions par l'autre :

« Lorsque deux plaideurs discutent, l'issue est fixée d'avance. Soit A soit B l'emporte, soit les deux en sortent mutuellement renforcés dans leurs convictions. Quand il y a plaidoirie *et* investigation, A et B acceptent de se comprendre l'un l'autre et des points de vue totalement nouveaux peuvent en sortir. » [P. M. Senge, 1990/1990, p. 255].

La communication interactive aboutit à une décision à condition de passer par la discussion, qui est aussi choix des options à retenir. Ainsi, il s'agit de maîtriser à la fois le dialogue – qui consiste en un échange libre et ouvert exigeant une écoute et une mise entre parenthèses de ses propres opinions – ayant pour but la compréhension et l'établissement de la confiance mutuelle, et la discussion – qui consiste en la présentation et la défense souvent brutale d'une série d'opinions – ayant pour but l'action [P. M. Senge, 1990/1991, p. 301-310]. C'est pourquoi le management combine non seulement les techniques des ingénieurs, des gestionnaires et des financiers, mais aussi l'aptitude à communiquer, à mobiliser et à conduire le changement, impliquant des capacités de négociation.

Si l'on se penche plus particulièrement sur la conduite du changement au sein des firmes, le discours sur la nécessité du changement collectif – qui ne correspond pas seulement à un discours pour une partie des consultants – s'efface au profit de pratiques largement directives et de démarches « top-down ».

Par exemple, G. Stalk, P. Evans et L. E. Schulman⁴¹¹ [1992] ont une vision très tranchée de la conduite du changement. Pour eux, comme le temps est devenu une source d'avantage compétitif et même plus, l'un des éléments d'une transformation beaucoup plus profonde de la logique de compétition, les firmes se concurrencent désormais grâce à la rapidité de commercialisation d'un nouveau produit, à la production en juste-à-temps, à la rapidité de réponse et d'adaptation aux brusques changements de la demande. Vu l'importance du changement nécessaire pour devenir un compétiteur dont le succès est basé sur ses capacités, le processus est extrêmement difficile à déléguer et doit par conséquent être guidé de près par le président-directeur général, qui garantit ainsi l'implication active des managers de haut rang [G. Stalk, P. Evans et L. E. Schulman, 1992, p. 65]. La seconde justification de ce processus de changement *top-down* est d'amener la prise de décision en bas, au niveau de ceux qui participent directement aux processus clés. Ce dernier résultat semble paradoxal, car il s'agit de mener de manière centralisée (directive) la décentralisation. Ce paradoxe est compréhensible si le président-directeur général anticipe des « résistances » à la délégation du pouvoir de la part des

⁴¹¹ A l'époque de la publication de leur article, ils étaient vice-présidents du Boston Consulting Group.

cadres intermédiaires situés le long de la ligne hiérarchique, d'autant que lui-même renforce son pouvoir personnel en montrant sa capacité à imposer le changement. Cela peut se comprendre aussi dans le cas fréquent où ce processus s'accompagne d'une restructuration amenant la diminution du nombre d'échelons hiérarchiques. Les réticences des cadres situés le long de la ligne hiérarchique s'expliquent alors par leur « esprit de corps » qui les rend solidaires, et par leur « instinct de survie » en raison de la peur du licenciement.

A titre d'illustration, F. Riboud, PDG de Danone, répond ainsi à la question de M. Thévenet sur la formalisation de l'avenir de la firme à long terme :

« Au niveau dirigeant, le groupe repose sur trois cercles. Le premier regroupe les cinq principaux directeurs autour de moi. Ensuite, un deuxième cercle qu'on appelle le comité interne comprend les patrons de branche, une branche pouvant être une activité ou une zone géographique. Et le troisième cercle, ce sont les patrons de département, c'est à dire les opérationnels. En fait, le système de décision du groupe, en termes de stratégie, part du premier cercle, mais la validation va jusqu'au troisième cercle. » [F. Riboud, 1996, p. 47].

Ceci est typique d'une prise de décision par le haut, et il est difficile d'imaginer un refus de validation par le troisième niveau de décision, même si certains aménagements sont peut-être possibles. Il s'agit en définitive d'une forme aménagée de prise de décision par le haut, avec consultation relativement large des cadres par cercles concentriques, qui renforce la hiérarchie.

Dans le même sens, une enquête menée en France au courant de l'année 2000⁴¹² auprès de 77 chefs d'entreprises a montré que les managers élaborent et conduisent largement le changement par une démarche *top-down* qui freine la participation [P. Modiano, 2001]. En effet, plus de 80 % des patrons interrogés utilisent des méthodes directives, dont plus de 40 % en comité restreint, plus de 20 % avec la maison mère, et même seuls, pour plus de 10 %. Les chefs d'entreprises de la « nouvelle » économie qui représentaient 30 % de l'échantillon se déclarent encore plus directifs, avec moins de 10 % de stratégies participatives dans la conduite du changement et 20

⁴¹² Cette enquête a également été menée par un cabinet de conseil (en stratégie, organisation et amélioration de performances opérationnelles), Alliances Management Consultants, avec l'appui de

% de décision par le seul président-directeur général. De telles stratégies comportent le risque que les collaborateurs du président-directeur général, du fait de leur faible implication dans les démarches liées à la conception et à la conduite du changement, compromettent la mise en œuvre de la stratégie par manque d'appropriation – doutant à la fois de son efficacité et de son bien-fondé [P. Modiano, 2001, p. 30]. L'attitude des patrons pourrait être expliquée par les opérations de croissance externe envisagées, ces opérations requérant une totale confidentialité pour être menées à bien, ce que ne garantirait pas une démarche participative.

Une fois précisées l'attitude face au changement et la pratique du changement, voyons maintenant plus particulièrement en quoi consiste l'apprentissage organisationnel (qui caractérise aussi l'apprentissage concernant la firme).

Section 3 : L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel qui aboutit à la création de connaissances organisationnelles est un élément clé de la viabilité de la firme. Il correspond à un changement organisationnel, défini par J. G. March comme : « ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement » [J. G. March, 1981/1991, p. 89]. Le changement produit par l'apprentissage est lié à l'ouverture sur l'environnement.

Dans cette section, il s'agit de préciser en quoi consiste l'apprentissage organisationnel, en partant d'une typologie des apprentissages au sein de la firme dans un premier paragraphe, intitulé *Les types d'apprentissage*. Ce tour d'horizon non exhaustif schématise différentes perspectives adoptées en même temps que la

richesse de la notion. Le deuxième, intitulé *Les modalités de l'apprentissage*, part de la combinaison opérée entre calcul rationnel et expérience, pour examiner ensuite la fréquence des interactions entre les individus, et enfin les conditions nécessaires à la création de connaissances. Le troisième paragraphe, intitulé *Le résultat de l'apprentissage : la création de connaissance*, est consacré aux compétences et aux connaissances élaborées.

3.1. Les types d'apprentissage

Une remarque préalable s'impose : comme les représentations de l'apprentissage en économie ne s'articulent pas dans une théorie de l'apprentissage au sens propre du terme, mais s'expriment plutôt dans un ensemble de modèles particuliers, nous nous sommes efforcés de rassembler diverses indications importantes sur ces représentations en les replaçant le plus possible dans la perspective générale du modèle qui est le leur. Les types d'apprentissage recensés ici sont donc loin de former une classification cohérente, car ils se recoupent partiellement et ont chacun été élaborés en réponse à un questionnement précis. C'est pourquoi il sera nécessaire de préciser, même brièvement, le contexte d'élaboration propre à chaque type d'apprentissage.

Au préalable, nous allons revenir brièvement sur la distinction entre apprentissage individuel et apprentissage collectif et fournir quelques précisions utiles. L'ensemble de ce qui précède tend à montrer que pour la firme, l'apprentissage est avant tout collectif ou organisationnel. Pourtant, il est encore courant, du fait de l'individualisme prégnant dans les sciences économiques, de partir de l'hypothèse d'un apprentissage avant tout individuel, qui pose ensuite le problème du passage au niveau collectif. Une telle vision est encore très présente dans une partie de ce qui va suivre. Par contre, le consensus est large sur l'existence d'un apprentissage par l'expérience, comportant des essais dont l'issue est le succès ou l'échec, celui-ci amenant le constat d'une erreur et la révision des actions jusqu'à rencontrer le succès

– dans une vision un peu schématique.

L'expérience est considérée comme directe lorsque le sujet expérimente par lui-même, et comme indirecte lorsqu'il bénéficie de l'expérience d'autrui. En cas d'expérience directe, l'apprentissage nécessite ou non un processus d'apprentissage spécifique – c'est le cas pour une formation. En cas d'expérience indirecte, l'apprentissage « importé » doit tout de même faire l'objet d'une appropriation ou d'une intériorisation par la firme. Cela peut recouvrir par exemple le recrutement d'un salarié ayant des compétences spécifiques, ce salarié devant être intégré d'une manière ou d'une autre à l'organisation. En pratique, la frontière entre expérience directe et indirecte n'est pas toujours facile à établir, et l'on peut dire qu'une grande partie des expériences sont indirectes – par l'intermédiaire de la communication, de l'enseignement et des media en général. De ce fait, il est question de transfert d'apprentissage – en considérant que l'apprentissage peut être transposé d'un individu à un autre ou d'une firme à une autre, il est alors question de diffusion de l'apprentissage – et d'apprentissage par imitation – dans ce cas, l'apprenant adopte un comportement observé chez autrui. Comme nous l'avons vu à la fin du chapitre III, A. Hatchuel identifie à ce titre un principe fondamental pour les firmes : celui de « non-séparabilité connaissances/relations » qui énonce que la production de connaissances et la production de relations sont indissociables⁴¹³ [A. Hatchuel, 1998 et 1999, p. 99]. Ainsi, l'action, l'interaction et la communication participent à l'élaboration des connaissances, c'est pourquoi il est judicieux de parler d'action collective (cf. chapitre II). L'apprentissage peut également être délibéré ou inattendu [Gé. Koenig, 1997b, p. 177]. Puisque l'apprentissage débouche par définition sur de la nouveauté – il est impossible de prévoir *a priori* exactement en quoi consiste l'apprentissage et quel seront ses effets pour la firme⁴¹⁴.

Après ces quelques précisions d'ordre général, nous allons voir successivement

⁴¹³ S'il existe bien un apprentissage strictement individuel, l'importance du collectif et de la diffusion des connaissances au sein des firmes explique cette relation étroite entre connaissances et relations.

⁴¹⁴ Rappelons que le postulat d'omniscience logique de l'économie cognitive ne permet pas la prise en compte de la forme d'incertitude radicale la plus extrême à l'origine de la nouveauté, puisque le décideur connaît *a priori* l'ensemble des mondes possibles, même s'il est ou non capable de leur attribuer une probabilité [B. Walliser, 2000, p. 79].

différents types d'apprentissage⁴¹⁵. En partant de l'apparition du concept en économie, le constat de l'amélioration de la productivité consécutive à l'apprentissage nous amènera du *learning-by-doing* et *learning-by-using* au *learning-by-interacting* (et à la capacité d'apprentissage ou d'absorption – '*absortive capacity*'). Nous allons ensuite envisager, dans une perspective d'individualisme méthodologique, le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif selon deux modalités : par imitation (*apprentissage social* en théorie de la décision) et par sélection (*apprentissage évolutionniste* en théorie évolutionniste des jeux). Nous examinerons enfin les processus d'apprentissage (individuels et surtout) collectifs au sein des organisations : *single-loop-learning* et *double-loop-learning* inspirés des niveaux logiques d'apprentissage de Gregory Bateson ; les distinctions entre *apprentissage « sur le papier »* et *apprentissage « sur le terrain »*, *apprentissage concernant des opérations* et *apprentissage concernant des projets*, *apprentissage adaptatif* et *apprentissage de génération* ; et pour finir *apprentissage par conversion de connaissance*.

L'idée d'un apprentissage par la pratique (*learning-by-doing*) [K. J. Arrow, 1962] trouve son origine dans des études empiriques montrant un lien positif entre la productivité du travail à une certaine période et des mesures de l'activité passée comme des outputs ou des investissements cumulatifs [S. Vassilakis, 1987, p. 151]. Pour expliquer ce phénomène, a émergé l'idée selon laquelle le travailleur pouvait apprendre par expérience, et que celle-ci était obtenue pendant le processus de production – d'où la représentation d'une courbe d'expérience faisant apparaître une diminution du coût moyen en fonction des quantités cumulées d'un même produit. Le constat de départ est simple : l'enclenchement d'un processus de production et son inscription dans la durée donne lieu à une amélioration de la productivité mesurée par une courbe d'expérience. Cette amélioration provient du *learning-by-doing* (apprentissage par la pratique), l'un des facteurs à l'origine d'économies d'échelle dynamiques. A côté de ce premier type d'apprentissage, le *learning-by-using* (apprentissage par l'usage) consacre l'importance de l'utilisateur

⁴¹⁵ Nous avons délibérément traité de l'apprentissage en économie évolutionniste des organisations dans le paragraphe traitant des deux aspects du phénomène d'auto-organisation (premier paragraphe de la deuxième section de ce même chapitre), nous n'en reparlerons donc pas ici, tout en gardant à l'esprit cette référence incontournable pour ce qui va suivre.

et de la manière dont il s'approprie le produit, contrairement à l'idée simpliste qui voudrait que chaque produit ait un usage unique et identique pour tous les consommateurs-utilisateurs. Le *learning-by-doing* et le *learning-by-using* partagent le fait d'avoir un caractère tacite, c'est à dire non codifiable et non appropriable de l'extérieur [P. Cohendet et J.-L. Gaffard, 1990, p. 936]. Par extension, il est possible de considérer que l'*apprentissage par l'usage* devient un *apprentissage par interaction (learning-by-interacting)* en se situant au sein de modèles de création-diffusion de technologie [P. Cohendet, 1997, p. 84], qu'il s'agisse de procédés ou de produits. En effet, l'adoption de la technologie par un nouvel individu dépend en partie des adoptions antérieures par d'autres et du réseau qui s'est constitué autour de la technologie. Ces types d'apprentissage deviennent cruciaux en régime d'innovation permanente⁴¹⁶ [D. Foray, 2000, p. 29].

Pour prendre en compte l'insertion de la firme dans un marché disputé par des concurrents, et les externalités technologiques positives qui en découlent, il faut recourir à la capacité d'apprentissage ou d'absorption (*'learning' or 'absorptive' capacity*) [W. M. Cohen et D. A. Levinthal, 1989]. Celle-ci caractérise la faculté de créer de la connaissance nouvelle en acquérant de la connaissance extérieure permettant de faire quelque chose de différent. Il s'agit de la capacité à identifier, assimiler et exploiter de nouveaux procédés ou de nouveaux produits en provenance de l'environnement. En cela, elle est distincte de l'apprentissage par la pratique davantage tourné vers l'intérieur, vers l'organisation de la firme. Mais, elle se distingue aussi de l'apprentissage par simple imitation puisqu'il y a création de nouveauté⁴¹⁷. Cette capacité d'absorption est liée à la R&D pratiquée en entraînant une aisance à apprendre : un bénéfice significatif est tiré de la R&D, puisque les coûts immédiats d'assimilation de la connaissance technologique sont relativement faibles au regard de la R&D conduite jusqu'alors. Elle s'alimente et se renforce par la veille technologique.

⁴¹⁶ D. Foray écrit précisément :

« Ce nouveau régime serait un régime d'innovation permanente : une économie du changement continu qui requiert des niveaux de formation accrus et des compétences particulières privilégiant l'adaptabilité, la mobilité et la flexibilité, l'investissement dans des systèmes d'accès à l'information (technologique, commerciale, réglementaire), ainsi que des procédures de coordination complexes tant pour la R&D, que pour la conception, la fabrication et la commercialisation. L'avènement de ce nouveau régime expliquerait ainsi le recours massif au capital intangible. » [D. Foray, 2000, p. 29].

⁴¹⁷ D'autant qu'il est toujours peu apprécié d'être accusé de copier purement et simplement, c'est à

Dans une perspective d'individualisme méthodologique, le passage de l'apprentissage individuel au constat d'une généralisation d'un certain type de comportements, d'une uniformisation des comportements – mesurée par une plus grande fréquence d'apparition – repose sur le phénomène d'imitation (*apprentissage social*) et sur celui de sélection (*apprentissage évolutionniste*).

L'*apprentissage social* est un apprentissage par imitation qui se définit dans le cadre de la théorie de la décision. Il s'agit du « processus par lequel un agent modifie la structure de son information par l'observation du comportement d'autres agents » [A. Ziegelmeyer, 2001, p. 2]. Si ce processus est partagé par de nombreux agents, il est question de *cascade informationnelle* ou de *mimétisme rationnel*. Cela permet d'expliquer l'uniformisation des comportements, l'apparition de comportements grégaires comme le produit de décisions rationnelles, et non pas par la sanction des comportements déviants, les externalités de réseau ou l'existence d'une préférence pour la conformité⁴¹⁸. Dans une cascade informationnelle, l'individu n'exploite pas, ou ignore, son information privée au profit de celle révélée par le comportement des autres, et cette imitation se révèle une meilleure réponse en situation d'information incomplète et sous l'hypothèse que seules les actions passées sont observables. Dans ces conditions, l'agrégation des comportements individuels optimisateurs peut produire des dynamiques collectivement efficaces. *A contrario*, une cascade d'information erronée repose sur une imitation rationnelle de choix erronés [A. Ziegelmeyer, 2001, p. 2-4].

L'*apprentissage évolutionniste* en théorie évolutionniste des jeux est un type d'apprentissage particulier. Il s'agit d'examiner le développement ou la disparition de différentes espèces de joueurs simulés par ordinateurs et identifiés par leur stratégie. Les différentes espèces de joueurs-stratégies – à un type de joueur correspond un type de stratégie – sont confrontées dans des jeux répétés. Chaque joueur agit à la manière d'un robot selon la stratégie qui lui est affectée. Les gains

dire de s'approprier une connaissance portant sur un procédé ou un produit sans coût ou à faible coût.

⁴¹⁸ Le refus d'une explication par le conformisme ou la norme sociale – le conformisme résultant de la socialisation mêlant récompense et sanction sociale – est caractéristique de la volonté de privilégier la liberté du sujet.

désignent alors le nombre de descendants résultant des confrontations de joueurs deux à deux. Il est ainsi possible d'envisager l'évolution de populations de joueurs appartenant aux différentes espèces en examinant la disparition ou le développement de chaque espèce de joueurs. Par exemple, le dilemme du prisonnier répété un nombre fini de fois consiste à confronter des stratégies allant de l'« altruisme total » - je ne dénonce jamais mon complice – à l'« égoïsme absolu » – je le dénonce toujours – en passant par toute la gamme intermédiaire de dénonciations « régulières » – par exemple p fois sur m – ou « aléatoires ». La conclusion est que les stratégies qui ont tendance à l'« emporter » (en nombre de descendants) comportent toutes une part d'altruisme non négligeable [B. Guerrien, 1995].

Dans un esprit un peu différent, R. Axelrod [1984/1996, p. 33-56] a organisé un tournoi informatique destiné à étudier le choix efficace dans le dilemme du prisonnier itératif, pour lequel chaque participant (connaisseur le plus souvent spécialiste du dilemme) a écrit un programme informatique indiquant la règle de choix à adopter au coup en cours compte tenu de tous les coups précédents⁴¹⁹ (le programme a une mémoire). Les programmes sont ensuite confrontés deux à deux⁴²⁰, chaque partie comptant deux cent coups. Les scores sont calculés à partir de la matrice des gains, en cumulant les gains obtenus à chaque coup. Le score final est la moyenne des gains ou scores obtenus à l'ensemble des parties jouées. Le programme le plus simple, appelé « donnant donnant »⁴²¹, a remporté le tournoi en obtenant le score le plus élevé. De manière plus générale, les programmes ayant obtenu les meilleurs scores sont ceux qui ont montré une certaine bienveillance vis à vis des autres joueurs, en n'étant jamais les premiers à faire cavalier seul. Donc, les stratégies s'avérant payantes sont des stratégies de coopération conditionnelle, elles dépendent de la possibilité de coopération mutuelle laissée par les stratégies auxquelles elles sont confrontées.

⁴¹⁹ Les joueurs sont programmés, ils appliquent des règles (ils procèdent par routine ou par imitation), ils ne font pas de choix délibérés ; il n'est pas nécessaire de supposer qu'ils sont rationnels [R. Axelrod, 1984/1996, p. 23-24].

⁴²⁰ Le dilemme du prisonnier tel qu'il est décrit comportant seulement deux prisonniers, il n'est pas possible (sans adaptation) de confronter lors d'un coup plus de deux stratégies. On pourrait toutefois imaginer qu'une même partie fasse intervenir plus de deux stratégies ou programmes, par exemple si les deux stratégies intervenant pour un coup donné étaient tirées au sort dans un ensemble de stratégies plus large.

⁴²¹ « Donnant donnant » commence par coopérer, puis fait ce que l'autre joueur a fait au coup précédent [R. Axelrod, 1984/1996, p. 36].

R. Axelrod aboutit à l'idée d'une évolution de la coopération en trois phases :

« 1. Tout d'abord, la coopération peut émerger même dans un monde où tout le monde fait cavalier seul. Mais elle ne peut pas se développer si elle est adoptée seulement par des individus isolés qui n'ont pratiquement aucune chance de se rencontrer. Par contre, la coopération peut se développer à partir de petits groupes d'individus qui fondent leur coopération sur la réciprocité, et même si ces échanges représentent une faible proportion de leurs interactions.

2. Ensuite, la stratégie fondée sur la réciprocité peut s'épanouir dans un monde où il existe de nombreuses stratégies différentes.

3. Enfin, une fois établie sur la base de la réciprocité, la coopération peut se protéger contre l'invasion d'autres stratégies moins coopératives. Les rouages de l'évolution sociale sont donc munis d'un rochet. » [R. Axelrod, 1984/1996, p. 26].

Le cas de l'évolution de populations de joueurs se situe donc dans le prolongement du dilemme du prisonnier itératif et aboutit à des conclusions voisines. Mais l'apprentissage est réduit, car il s'agit de joueurs-robots « programmés » par des stratégies préétablies. C'est en fait un apprentissage batesonien de niveau I. Globalement, l'évolution de chaque population peut toutefois être interprétée comme une forme d'apprentissage par sélection. Quoiqu'il en soit, cette multitude de robots agissent selon des règles préétablies, ils n'ont aucun libre arbitre.

Une version plus compliquée du type de jeux répétés précédent s'inspire de la programmation génétique [J. R. Koza, 1992 ; cité par G. Dosi, L. Marengo, A. Bassanini et M. Valente, 1997, p. 52-54]. Les agents simulés par ordinateur adoptent des règles de comportement en étant mis à l'épreuve d'un environnement qu'ils ignorent. Pour cela, ils construisent des structures cognitives et des modèles d'action qui se traduisent par des procédures en utilisant un ensemble d'opérations « primitives » de base (les quatre opérations arithmétiques, les opérateurs booléens, les opérateurs si-alors). L'apprentissage est visible à travers la dynamique de sélection des agents artificiels en fonction de leur performance (mesurée par les rétributions ou les pénalités attribuées par le marché) : les procédures alternatives sont stockées dans la mémoire des agents artificiels, et sélectionnées en fonction de leur adaptation qui est le gain cumulé par chaque procédure dans le passé. Mais de plus, il est prévu un engendrement de procédures par mutation et croisement des

anciennes procédures (*cross-over*). C'est à dire que la programmation génétique utilise la recombinaison génétique pour créer de nouvelles procédures : les procédures existantes qui rencontrent le plus de succès sont divisées en sous-procédures combinées à nouveau pour former de nouvelles procédures [G. Dosi, L. Marengo, A. Bassanini et M. Valente, 1997, p. 47-54]. Le comportement des agents artificiels est qualifié d'adaptatif.

Après cet aperçu des apprentissages au sein de populations virtuelles, voyons de plus près les processus d'apprentissage. En effet, les explications des phénomènes d'apprentissage au sein des organisations passent par le décorticage des processus en œuvre : *single-loop-learning* et *double-loop-learning* de C. Argyris et D. Schön [1974/1989] ; distinction entre *apprentissage « sur le papier »* et *apprentissage « sur le terrain »* de C. Midler [1990], entre *apprentissage concernant des opérations* et *apprentissage concernant des projets*, entre *apprentissage adaptatif* et *apprentissage de génération* de P. Senge [1990/1991] ; et pour finir *apprentissage par conversion de connaissance* de I. Nonaka et H. Takeuchi [1997].

Avant d'envisager le *single-loop-learning* et le *double-loop-learning* définis par C. Argyris et D. Schön et empruntés à G. Bateson, il faut préciser la distinction que font ces deux auteurs entre théorie professée (*espoused-theory*) et théorie pratiquée (*theory-in-use*). Ils font d'emblée le lien entre rationalité et pratique : la rationalité des individus repose sur la mise en œuvre de savoir-faire. Ceux-ci sont définis comme des programmes de comportements (*programs for behavior*) comprenant la maîtrise d'un programme cognitif et la capacité à le mettre en œuvre effectivement [C. Argyris et D. Schön, 1974/1989]. Ainsi les savoir-faire sont toujours reliés à des théories de l'action élaborées par les individus. Les théories de l'action sont de deux types appartenant à des dimensions différentes : les *theories-in-use*, théories opérationnelles pour l'action qui ont déjà été appliquées avec succès, et les *espoused-theories* utilisées par les acteurs pour décrire et justifier leur comportement⁴²² [C. Argyris et D. Schön, 1974/1989, p. 8-13]. Une même personne dispose ainsi d'un éventail de *theories-in-use* qui correspondent à autant de modalités d'action qu'il

⁴²² On retrouve ici le besoin ou la nécessité de justifier leurs actions qu'éprouvent les acteurs. Cette nécessité constitue souvent une tentative de rationalisation *a posteriori*, par reconstruction d'une séquence de causalité logique.

existe de situations rencontrées plus ou moins régulièrement dans la vie quotidienne. Ces différentes micro-théories peuvent être articulées les unes aux autres, mais pas forcément. Ce qui signifie que la cohérence des micro-théories entre elles n'est pas assurée. Elles relèvent du sens pratique, et non d'une approche de classification systématique. La distinction entre ces deux types de théories est cruciale pour expliquer les distorsions pouvant survenir entre les schémas d'action des individus reposant sur des *theories-in-use* et la façon dont ceux-ci décrivent et justifient leurs actions. Ce qui implique que les individus n'ont pas toujours conscience de ces distorsions, mais qu'un observateur peut les percevoir. Le passage d'un type de théorie à l'autre est possible : passer d'une *espoused-theory* à une *theory-in-use* revient à internaliser – rendre tacite – une théorie, alors que l'inverse revient à externaliser – rendre explicite – une théorie. Les théories de l'action sont un moyen de conserver une certaine stabilité pour les individus, et de se construire une vision d'un monde relativement stable et prédictible. Dans ces circonstances, quand les théories de l'action se révèlent inefficaces pour maintenir la stabilité voulue, l'individu est pris dans un conflit : il peut trouver nécessaire de changer ses théories de l'action, mais ne pas le faire pour privilégier leur stabilité, et choisir plutôt de ne pas obtenir ce qu'il veut en changeant ses objectifs [C. Argyris et D. Schön, 1974/1989, p. 16-17]. Ce point est fondamental puisque l'individu choisit délibérément de modifier ses objectifs plutôt que ses théories de l'action. Cette attitude cadrerait bien avec la combinaison de rationalités en finalité et en valeur, par exemple. Il y aurait adoption d'objectifs, mais, dans certaines circonstances, l'individu préférerait, plutôt que de trahir ses valeurs, changer ses objectifs⁴²³.

C. Argyris et D. Schön s'inspirent de G. Bateson concernant les types d'apprentissage : ils identifieraient le *single-loop-learning* à un apprentissage de niveau I conservant les caractéristiques fondamentales des *theories-in-use*, le *double-loop-learning* à un apprentissage de niveau II qui remet en cause la nature des « normes » de l'organisation, et le *deutero learning* également à un apprentissage de niveau II et éventuellement de niveau III [C. Midler, 1990, p. 9]. En fait, pour eux, le *single-loop-learning* consiste à adopter de nouvelles stratégies d'action afin d'atteindre nos variables objectifs, alors que le *double-loop-learning* consiste à

⁴²³ Il faudrait combiner ceci avec le rôle de la déception comme moteur de l'action mis en évidence

changer nos variables objectifs. Par exemple, une personne qui apprend de nouvelles techniques pour supprimer un conflit, s'engage dans un *single-loop-learning*, alors qu'une personne qui apprend à se préoccuper des conflits pour les cerner et les résoudre, réalise un *double-loop-learning* [C. Argyris et D. Schön, 1974/1989, p. 18-19]. L'idée générale est que celui qui construit des théories en devient prisonnier s'il continue de les utiliser indéfiniment sans les réexaminer, il crée une routine.

La distinction entre *theory-in-use* et *espoused-theory* est à rapprocher de la distinction entre apprentissage « sur le papier » et apprentissage « sur le terrain » [C. Midler, 1990, p. 11]. Simplement, cette dernière apporte une complexité supplémentaire résultant de la division du travail entre services techniques concepteurs d'installations de production industrielle et exploitants de ces mêmes installations. Cette distinction est caractéristique du modèle de production taylorien-fordien :

« Le cycle productif taylorien, contrairement aux images simplificatrices, n'est pas statique. Mais il se caractérise par le fait que l'innovation (produit, *process*) et l'apprentissage s'y réalisent par paliers, au sein de séquences temporelles et de structures organisationnelles bien identifiées. Innovation et apprentissage apparaissent comme des détours de production, clairement découplés des phases de fonctionnement industriel courant, tendant à la stabilité, à la régularité et à la reproduction des savoirs institués. La théorie économique elle-même a fortement intériorisé cette coupure, en se désintéressant assez largement du moment de la construction de ressources nouvelles, pour ne plus voir dans la fonction de production qu'un processus d'allocation de ressources données. Au plan pratique, cette coupure s'est exprimée dans la constitution de deux mondes bien séparés dans l'univers industriel, fonctionnant selon des normes très différentes : le monde, relativement informel, quant aux procédures, de la conception des moyens et des produits, et le monde puissamment normé et formalisé de l'exécution, du « régime d'exploitation courant ». » [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 16].

La mise en évidence du décalage entre les plans de production et leur réalisation effective apparaît souvent à l'occasion d'un changement de structure productive. Les exemples, depuis l'instauration du taylorisme sont légions. Il suffit d'un seul pour mettre le phénomène en évidence : la direction d'usine de Schneider Electric [A. Reverchon, 1998, p. II], confrontée à un afflux de commandes, décida de recourir à la sous-traitance en désignant une équipe composée des meilleurs ouvriers qualifiés

et techniciens pour former des entreprises à la fabrication des mêmes pièces que celles qui l'étaient en interne. Mais si la qualité des pièces produites en interne était bonne, les pièces des sous-traitants se révélèrent souvent défectueuses alors même que l'exécution était fidèle aux plans fournis. En cherchant des explications, la direction s'aperçut alors de deux choses : les plans comportaient des erreurs qui n'avaient pas été détectées plus tôt parce que les ouvriers et techniciens produisant en interne les corrigeaient d'eux-mêmes sans jamais faire remonter l'information au bureau d'études. La première interprétation est simple – trop simple – : il suffirait de corriger les plans en obtenant des ouvriers qu'ils transmettent leur connaissance des erreurs par l'incitation ou la sanction. Dans ce cas, le décalage observé serait réductible, l'exécution pouvant être un décalque presque parfait du plan. La seconde interprétation est plus intéressante : une partie des erreurs proviendrait de savoir-faire ayant un caractère tacite, ne pouvant par conséquent pas être inscrits explicitement dans le plan et difficiles à transmettre rapidement par une formation. L'écart entre le travail prescrit et le travail réel serait irréductible. Cela rejoint alors l'exemple de l'apprentissage de la bicyclette donné plus haut.

La prise en compte de l'apprentissage qui atténue cette coupure est à chercher notamment du côté du *learning-by-doing*, puisque se produit la reconnaissance d'une forme d'apprentissage lors du processus de production. Et lorsque celui-ci devient prépondérant, alors il n'est plus possible d'en faire une curiosité. L'évolution est importante, d'une part, parce que la formalisation de l'exécution par la détermination précise des tâches tend à s'estomper du fait de la mise en avant des objectifs notamment de qualité et de délai, et d'autre part, parce que la phase de conception devient prépondérante. On constate en effet que les moyens engagés dans les phases de conception égalent, voire dépassent, les moyens engagés dans la production courante en raison du renouvellement des produits et de la vitesse d'évolution des procédés [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 17]. Dès lors, la capacité d'apprentissage devient un critère d'efficacité. Paradoxalement, dans la mesure où le *learning-by-doing* devient permanent, il devient probablement plus difficile de le mesurer puisque la référence à une période de production sans apprentissage (lorsque l'apprentissage a été effectué) disparaît.

De plus, la distinction entre la conception et l'exécution, entre le « stratégique » et l'« opérationnel », entre le niveau « central » et le niveau « local » caractéristique des structures tayloriennes est remise en question. Elle constitue, selon P. Veltz et P. Zarifian [1993, p. 21], la question fondamentale de l'avenir des modèles d'organisation :

« On peut noter, par exemple, que la marge de manœuvre réelle dont disposent les usines et leurs directeurs est une question hautement sensible, de nombreuses entreprises semblent prêtes à accepter des organisations de moins en moins tayloriennes au niveau des opérateurs de base, mais continuent à penser le rôle des usines (ou plus généralement des unités de production) dans une perspective taylorienne étroite ! » [P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 21].

Encore une fois, cela montre que la représentation et le fonctionnement des firmes combine souvent plusieurs modèles parfois incompatibles – ou plutôt que l'organisation de la firme repose sur un enchevêtrement d'éléments partiels de modèles (qui peuvent bien sûr être différents pour chaque individu ou groupe) générateur de contradictions, d'incohérences, et aussi de nouvelles formes d'organisation (par recombinaison).

La distinction entre *apprentissage concernant des opérations* et *apprentissage concernant des projets* [Gé. Koenig, 1997b, p. 172-173 et 184] est apparentée à la distinction précédente ainsi qu'à la suivante. Elle est importante à plus d'un titre. L'évolution de l'environnement vers des situations plus dynamiques et plus complexes expliquerait le déplacement de l'attention de la gestion de la répétition à l'intelligence de l'expérimentation. L'*apprentissage concernant des opérations* est fondé sur l'accumulation d'expérience : la répétition est source d'amélioration, en raison du repérage et de l'exploitation des régularités, mesurable par des courbes d'apprentissage. L'*apprentissage concernant des projets* – par exemple, la gestion d'une coopération ou l'introduction d'une nouvelle pratique dans la gestion des ressources humaines – est un « apprentissage en marchant » : le gestionnaire s'attache à analyser les actions en cours et à intégrer ce qu'elles ont fait émerger. L'apprentissage a alors lieu dans le déroulement même de l'action par exploration et par expérimentation [Gé. Koenig, 1997b, p. 172-173].

L'opposition entre opérations et projets fait implicitement référence à l'opposition entre période de science normale et période de science révolutionnaire de T. Kuhn [1970/1983], même si elle ne s'explique pas entièrement de cette manière. En effet, les opérations ont un caractère répétitif et l'expérience est accumulée dans un cadre donné avec une diffusion de savoirs durables, tandis que les projets ont un caractère inédit, des résultats incertains, et que l'apprentissage repose sur une élaboration progressive des cadres de pensée ainsi que sur l'interfaçage transitoire de compétences. La distinction entre les deux types d'apprentissage semble également recouvrir en partie la distinction précédente entre « apprentissage sur le papier » et « apprentissage sur le terrain », dans la mesure où l'apprentissage relatif à des opérations semble être issu du détachement du gestionnaire (qui repère et exploite les régularités)⁴²⁴ alors que l'apprentissage relatif à des projets repose sur une imbrication de l'action et de la réflexion, donc semble plus proche d'un « apprentissage sur le terrain ». Cela pourrait être lié au fait que l'augmentation de la complexité et de l'incertitude rapproche le gestionnaire du terrain en menant à une situation d'apprentissage permanent, ce qui est lié à la nécessité des émotions pour une prise de décision efficace en incertain [A. R. Damasio, 1995/2001]⁴²⁵.

Dans le même sens, une distinction importante est à opérer entre l'*apprentissage adaptatif* et l'*apprentissage de génération* [P. M. Senge, 1990/1991 ; cité par I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 66]. Ces deux types d'apprentissage sont caractéristiques de l'*organisation apprenante* qui doit avoir la capacité de les réaliser car ils constituent des sources d'avantages compétitifs soutenables. Mais alors que l'apprentissage de génération est un apprentissage actif qui démultiplie la capacité de créer, l'apprentissage adaptatif est passif. Par ailleurs, le premier peut se passer d'une vision partagée, alors que le second n'a de sens que si les gens veulent se mobiliser pour un projet [P. M. Senge, 1990/1991, p. 264].

L'*apprentissage par conversion de connaissance* est défini par I. Nonaka et H. Takeuchi [1997, p. 80] qui s'opposent à une vision de l'organisation comme « mécanisme de traitement de l'information ». A la base de leur vision de

⁴²⁴ Pourtant, avec la référence aux courbes d'expérience, l'apprentissage relatif à des opérations fait également penser au « *learning-by-doing* » qui semble trouver sa source dans l'action.

⁴²⁵ Cf. chapitre I, section 3, paragraphe 3, comme nous l'avons déjà indiqué.

l'organisation se trouve la distinction entre *connaissance tacite* et *connaissance explicite* [M. Polanyi, 1966 ; cité par I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 77], car ils considèrent que la clé de la création de connaissance réside dans la mobilisation et la conversion des connaissances tacites, définie comme le processus interactif permettant l'extension de la connaissance humaine [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 73-80]. A partir de là, ils distinguent quatre modes de création de connaissance : la socialisation, l'extériorisation (ou externalisation), la combinaison et l'intériorisation⁴²⁶ (ou internalisation). Premièrement, de la connaissance tacite vers la connaissance tacite, il s'agit de la socialisation définie comme « processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques ». La connaissance tacite s'acquiert par l'observation, l'imitation et la pratique, plutôt que par le langage qui constitue une forme de codification explicite. Deuxièmement, de la connaissance tacite vers la connaissance explicite, il s'agit de l'extériorisation définie comme « processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites » sous la forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles. Ce mode passe par le langage et l'écriture, il est déclenché par le dialogue et la réflexion collective. Il joue un rôle clé dans la création de connaissance. Troisièmement, de la connaissance explicite vers la connaissance explicite, il s'agit de la combinaison définie comme « processus de systématisation de concepts en un système de connaissances » par combinaison de différents corps de connaissances explicites. C'est notamment le rôle des réseaux d'informations et de connaissances codifiées mis en place par les cadres intermédiaires, avec en particulier les réseaux de communication informatiques et les banques de données. Et quatrièmement, de la connaissance explicite vers la connaissance tacite, il s'agit de l'intériorisation définie comme « processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite », étroitement liée à « l'apprentissage en faisant ». Cette intériorisation, pour être partagée et donner lieu à une création de connaissance organisationnelle, gagne à reposer sur des documents, des manuels ou des récits oraux rendant possible la diffusion des connaissances. Un exemple intéressant de tels documents est fourni par les livres consacrés aux entreprises ou à leurs *leaders* :

⁴²⁶ I. Nonaka et H. Takeuchi présentent ces quatre modes de conversion de connaissance sous la forme

« L'intériorisation peut aussi avoir lieu sans « revivre » l'expérience d'autres personnes. Par exemple, lire ou écouter le récit d'un succès rend certains membres de l'organisation capables de ressentir le réalisme et l'essence de l'histoire. L'expérience vécue dans le passé peut se transformer en un modèle mental tacite. Quand un tel modèle mental est partagé par la plupart des membres de l'organisation, la connaissance tacite devient un élément de la culture d'entreprise. Cette pratique prévaut au Japon où les livres et articles consacrés aux entreprises ou à leurs leaders abondent. Des auteurs indépendants ou d'anciens employés les publient parfois à la demande des entreprises. On peut trouver aujourd'hui, dans les grandes librairies, environ deux douzaines de livres sur Honda ou Soichiro Honda. Chacun d'eux aide Honda à diffuser une culture d'entreprise forte. » [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 90].

L'expérience indirecte est riche d'enseignements. La publication et la diffusion de livres et d'articles sur les firmes et leurs *leaders* montrent à la fois : que l'entreprise est l'affaire de tous (la forte adhésion des travailleurs) ; et que l'ancrage dans la pratique est important (d'où le rôle prépondérant accordé à l'expérience), de même que dans les relations personnelles, selon une vision féodale de l'entreprise.

L'intérêt d'une telle approche précisant des modalités de conversion de connaissances est que l'apprentissage ne semble pas sorti de nulle part, qu'il relève d'une opération de traduction entre des connaissances prenant différentes formes, qu'il est réalisé « en faisant ».

Finalement, la richesse de la notion d'apprentissage est cruciale pour appréhender l'apprentissage organisationnel lui-même, bien que les types d'apprentissage ne forment pas un ensemble cohérent, puisqu'ils relèvent de questionnements différents. Il est néanmoins possible de retenir que l'apprentissage organisationnel est collectif, dynamique et qu'il crée de la connaissance. Voyons maintenant plus précisément les modalités de l'apprentissage.

3.2. Les modalités de l'apprentissage

Les modalités de l'apprentissage dépendent en grande partie du type d'apprentissage.

d'un tableau croisant connaissance tacite et connaissance explicite entre elles [1997, p. 81].

J. G. March et J. - P. Olsen [1975/1991, p. 206] considèrent que l'intelligence organisationnelle, tout comme l'intelligence individuelle, est basée sur deux processus fondamentaux : d'une part, sur un calcul rationnel reposant sur l'utilisation des prévisions concernant les conséquences futures de décisions pour le choix des options, et d'autre part, sur l'apprentissage par l'expérience, en faisant appel aux leçons de l'expérience pour effectuer un choix entre diverses options. Ces deux processus reposent l'un sur la théorie, l'autre sur la pratique, quoiqu'il s'agisse d'une pratique intériorisée et implicite ou éventuellement formalisée et explicite.

Ils insistent sur la capacité à distinguer clairement le succès de l'échec, à voir ce qui se passe et à comprendre pourquoi :

« Nous partirons de l'idée que les organisations adaptent leur comportement en fonction de leur expérience, mais que celle-ci doit être interprétée. Elles font leur apprentissage dans des conditions où les objectifs sont ambigus ou inconciliables (d'où une ambiguïté sur les termes de " succès " ou " échec "), où les événements ne sont pas clairs et leur causalité difficile à déterminer. Les membres de l'entreprise se forment une opinion sur ce qui s'est passé, sur ses causes et sur la valeur des événements, mais selon un processus qui, dans un monde " objectif " problématique, affecte systématiquement ce qui est appris. » [J. G. March et J. - P. Olsen, 1975/1991, p. 207].

Ceci permet de préciser l'idée d'un apprentissage par l'expérience. L'expérience et son résultat, la connaissance, ne sont pas données, elles sont construites par les sujets. Ce qui signifie que, fondamentalement, l'incertitude porte non seulement sur l'avenir mais aussi sur le passé⁴²⁷. La réduction de l'incertitude a lieu lorsque les individus mettent les événements en ordre au moyen de liens de causalité tout en évaluant les résultats de leurs actions en termes de succès et d'échec. Pour cela, ils disposent de leurs connaissances, de leurs représentations et des informations nouvelles qu'ils se sont procurées, en procédant par focalisation sur des séries d'événements. D'où l'importance de la communication qui permet de s'accorder sur les événements et leur interprétation en élaborant des représentations communes susceptibles de devenir des vérités – tant qu'elles n'ont pas été infirmées. Par ailleurs, la communication entraîne la diffusion des résultats de l'expérience, et elle

⁴²⁷ H. Mintzberg fait une remarque dans ce sens [1994, p. 249, note 3].

constitue donc également un comportement économique en ce que les expériences n'ont pas forcément à être réitérées individuellement ou collectivement pour que leurs résultats soient intégrés aux mémoires individuelles et collectives combinant les connaissances accumulées. Mais puisque les interprétations ne sont pas uniquement fondées sur l'observation directe, mais aussi sur celles d'autrui, interviennent à la fois la capacité à convaincre et la confiance ainsi que la crédibilité accordées. Dès lors, la question des sources d'information et de leur fiabilité apparaît comme cruciale. Ainsi, la perception des événements est souvent médiatisée, de même que l'apprentissage qui se fait donc en grande partie à travers la communication.

La communication entre des individus n'est que rarement le fruit du hasard. Les individus ont tendance à communiquer avec ceux qui leur sont « proches ». La proximité peut être géographique – en fonction des distances physiques mais aussi des modalités de communication –, intellectuelle – en fonction des connaissances partagées –, affective – en fonction des relations préalablement existantes – ou statutaire – en fonction des positions occupées et des groupes d'appartenance. Par ailleurs, les individus peuvent aussi obtenir des informations différentes d'individus « éloignés », sachant que la différence potentielle grandit avec cet « éloignement ». Ce dernier fait par contre décroître les possibilités de rencontre et entrave la communication en l'absence de langage commun.

En tout état de cause, la « proximité » occasionnant des interactions fréquentes renforce le pouvoir de conviction des individus les uns sur les autres :

« La fréquence des interactions entre un membre et les autres sera plus grande si plusieurs personnes en qui il a confiance ont des avis divergents ; dans ces conditions, il aura tendance à se ranger à l'avis de ceux qu'il voit le plus souvent. » [J. G. March et J. - P. Olsen, 1975/1991, p. 226].

En gros, l'idée est que s'il y a accord entre des personnes, s'il y a identité de points de vue, alors la communication n'apporte rien de nouveau, mais elle renforce les liens. Au contraire, s'il y a désaccord, la discussion peut permettre l'émergence de nouveauté, les points de vue divergents ayant d'autant plus de poids qu'ils proviennent de personnes auxquelles on accorde confiance. La confiance est

primordiale, car elle est liée à l'attribution de crédibilité aux informations et aux témoignages en provenance des membres de l'organisation.

I. Nonaka et H. Takeuchi [1997, p. 95-106] décrivent cinq conditions permettant la création de connaissances organisationnelles : la première est *l'intention*, la deuxième est *l'autonomie*, la troisième est *la fluctuation et le chaos créatif*, la quatrième est *la redondance* et la cinquième *la variété requise*. Ces conditions nécessitent quelques précisions.

La première condition – *l'intention* – est « l'aspiration de l'organisation vers ses buts » : il s'agit de conceptualiser une *vision* concernant le type de connaissance qui doit être développée et de la rendre opérationnelle grâce à un système de gestion permettant sa mise en œuvre. L'intention organisationnelle résulte d'une élaboration collective, sur proposition des cadres supérieurs, et d'une adhésion collective à des valeurs partagées. Elle fournit une échelle de valeur pour juger de la validité et de la véracité d'un élément de connaissance.

La deuxième condition – *l'autonomie* – permet à l'organisation d'« augmenter ses chances d'introduire des opportunités inattendues et aux individus de se motiver eux-mêmes pour créer de nouvelles connaissances ». Les individus autonomes diffusent leurs idées originales au sein d'équipes qui s'auto-organisent, « pour poursuivre le but ultime exprimé dans l'intention supérieure de l'organisation ». L'autonomie se situe donc dans une marge fournie par les circonstances et le but de l'organisation. Elle implique par ailleurs que les membres des équipes de projets intervenant à chaque phase du processus d'innovation aient des expériences fonctionnelles variées (R&D, production, contrôle de qualité, vente, marketing, service après vente). Les activités ne sont alors plus reliées selon l'image séquentielle d'une course de relais – de la R&D à la fabrication puis au marketing – mais elles sont davantage imbriquées selon la métaphore du rugby – les joueurs de l'équipe évoluent ensemble et la balle passe de l'un à l'autre jusqu'à la conclusion de l'action [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 99].

La troisième condition – *la fluctuation et le chaos créatif* – stimule l'interaction entre l'organisation et l'environnement externe. Elle s'inspire du principe d'ordre à partir

du bruit d'H. Von Foerster [1960] selon lequel le bruit en provenance de l'environnement d'un système peut être créateur d'ordre à l'intérieur du système. La fluctuation est caractérisée par « *l'ordre sans récursivité* » signifiant que les acteurs de la firme, tout comme les joueurs d'une équipe, ne se trouvent jamais deux fois dans la même situation mais adaptent leurs schémas d'action en conséquence. En favorisant l'attitude d'ouverture par rapport aux signaux de l'environnement, les organisations sont davantage aptes à rompre les routines, les habitudes et les schémas cognitifs préexistants pour améliorer leur système de connaissance. Il s'agit d'un processus permanent de questionnement et de remise en question, ainsi que de dialogue afin de créer de nouveaux concepts. Le chaos est « naturel » si l'organisation fait face à une crise réelle – par exemple un changement de la demande – mais il peut aussi être généré intentionnellement par les dirigeants de l'organisation. Dans ce deuxième cas, il est appelé *chaos créatif* :

« Ce chaos intentionnel qu'on a appelé « chaos créatif » accentue la tension dans l'organisation et focalise l'attention de ses membres sur la définition du problème et la résolution de la situation de crise. Cette approche se démarque du paradigme de traitement de l'information dans lequel un problème est simplement posé et une solution y est apportée par un processus de combinaison d'informations pertinentes basé sur un algorithme préétabli. Un tel processus ignore l'importance de la définition du problème qui doit être résolu. Pour réaliser une telle définition, les problèmes doivent être construits au départ des connaissances disponibles à un certain moment et dans un certain contexte. » [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 101].

Souvent, la direction générale utilise des « visions ambiguës » pour créer une fluctuation dans l'organisation⁴²⁸. Ces visions ambiguës conduisent en effet à une

⁴²⁸ La fluctuation peut aussi provenir d'un membre de l'organisation, par exemple qui fixe un « but élevé – [comme] la recherche de la voiture « idéale » – pour s'élever lui-même et l'équipe dont il fait partie. » [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 102]. La voiture « idéale » est la Honda city qui accorde la place minimum à la mécanique et la place maximum aux passagers (« homme maximum – machine minimum »), d'où une voiture sphérique, courte mais haute, battant en brèche le « raisonnement de Détroit » qui avait sacrifié le confort à l'apparence [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 84]. Il est intéressant de constater que la valorisation du produit va de pair avec celle de l'équipe qui conçoit ce produit.

« *ambiguïté interprétative* » de la part des équipes qui les mettent en œuvre, avec pour conséquence un éventail d'actions bien plus large, une plus grande autonomie des individus. La prescription totale caractéristique de l'organisation taylorienne est abandonnée car inefficace et nuisible dans un environnement fluctuant. Une manière de créer un tel chaos est de changer fréquemment la structure organisationnelle en relation avec les fluctuations de l'environnement, pour créer une organisation flexible.

La quatrième condition – *la redondance* – consiste en « informations allant au delà des exigences opérationnelles immédiates des membres de l'organisation » et portant sur les activités de l'entreprise, les responsabilités managériales et l'entreprise dans son ensemble. L'information redondante consiste en partie en langages et concepts partagés même s'ils ne sont pas utiles à tous et à tout instant. Elle permet alors « aux individus de franchir les frontières fonctionnelles et de fournir des conseils ou de nouvelles informations issues de perspectives différentes ». De plus, elle aide à construire des canaux de communication non usuels, non hiérarchiques, et elle procure « à l'organisation un mécanisme d'auto contrôle pour la maintenir dans une certaine direction ». Dans ce but, il y a au moins quatre façons différentes de créer de la redondance. Il est possible d'adopter « l'approche du recouvrement, comme l'ont fait les entreprises japonaises qui ont adopté le style « rugby » de développement des produits, dans lequel différents départements fonctionnels travaillent ensemble en adoptant une division du travail floue ». Une autre façon est d'instaurer une concurrence au sein des équipes de développement de produits entre plusieurs groupes chargés de développer différentes approches du même projet. Les approches seront ensuite confrontées, expliquées et discutées sous la conduite d'un *leader* pour enfin s'accorder sur l'approche à retenir. Il est aussi possible d'instaurer une « rotation stratégique » du personnel dans des domaines différents de technologies ou de fonctions tels que la R&D et le marketing. Chacun diversifie ainsi ses perspectives, ses aptitudes et ses sources d'information, ce qui améliore la compréhension et la création de connaissances. En plus de cela, beaucoup de firmes japonaises ont mis en place différents types de réunions plus ou moins régulières

ainsi que des sessions de détente après les heures de travail – à l’origine de réseaux de communication formels et informels.

La cinquième condition – la variété requise – se réfère à W. R. Ashby [1958] et sa *loi de la variété requise* (ou *loi de la variété indispensable*) exprimée par I. Nonaka et H. Takeuchi [1997, p. 104] de la manière suivante : « les membres de l’organisation peuvent composer avec un grand nombre de contingences si ils disposent de la variété requise ». Ils insistent sur l’importance de l’accès égal aux informations de l’entreprise pour tous les membres de celle-ci, se référant à une structure organisationnelle – à l’image d’un système vivant – plate et flexible⁴²⁹, dans laquelle les différentes unités sont reliées entre elles par un réseau d’informations.

On retrouve bien ici les enseignements de la logique des systèmes auto-organiseurs avec en particulier l’aptitude non seulement à résister au bruit mais à l’utiliser pour le transformer en facteur d’organisation. Une des conséquences importantes est que l’organisation doit être marquée par des restructurations périodiques et une rotation organisationnelle du personnel.

Ils décrivent un processus de création de connaissance en cinq phases devant être interprété comme étant un exemple idéal [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 106] : le « partage de connaissances tacites », la « création des concepts », la « justification des concepts », la « construction d’un archétype » et l’« extension de la connaissance aux différents niveaux de l’organisation ».

Le « partage de connaissances tacites » correspond grossièrement à la *socialisation*. La difficulté réside dans le fait que les connaissances tacites ne sont pas facilement communiquées et transmises, puisqu’elles s’acquièrent par l’expérience et ne peuvent être aisément exprimées par des mots. Pourtant, le partage de ces connaissances est crucial pour bâtir une compréhension et une confiance mutuelles. Il a lieu typiquement dans des équipes dont les membres proviennent de différents

⁴²⁹ La coopération généralisée n’exclut pas l’existence d’un centre nerveux sous la forme d’une direction souple. Il serait possible de reprendre l’image du poulpe dont chaque tentacule dispose d’une certaine autonomie.

départements fonctionnels. Ces équipes s'auto-organisent grâce à des dialogues de face à face pour atteindre un but commun :

« Une équipe qui s'auto-organise facilite la création de connaissances organisationnelles grâce à la variété requise de ses membres qui expérimentent la redondance d'informations et partagent leurs interprétations de l'intention organisationnelle. Le management introduit le chaos créatif en fixant des buts défiant et en laissant aux membres un haut degré d'autonomie. Un groupe autonome commence alors à établir les propres limites de ses tâches et commence à interagir avec son environnement externe, accumulant ainsi les connaissances tacites et explicites. » [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 108].

La « création des concepts » repose sur l'*extériorisation* des connaissances tacites par l'émergence de nouveaux concepts. Il s'agit d'une phase d'interaction intense entre connaissances tacites et explicites : « Le modèle mental tacite et partagé est verbalisé sous la forme de mots et de phrases et est finalement cristallisé sous la forme de concepts explicites ». Les modes de raisonnement utilisés au cours des dialogues sont l'induction, la déduction et surtout l'abduction consistant à utiliser le langage figuré telles que les métaphores et les analogies.

La « justification des concepts », permet à l'organisation de déterminer si les nouveaux concepts valent vraiment la peine d'être approfondis. Il s'agit également d'une étape de l'*extériorisation* qui consiste en un filtrage permanent des informations, des concepts et des connaissances. Le filtrage porte sur la valeur – pour l'organisation – attribuée à chacun de ces éléments⁴³⁰. Les critères de justification sont quantitatifs (coûts, marge bénéficiaire, contribution du produit à la croissance de l'entreprise, etc.) et qualitatifs (innovation radicale, valeurs, etc.). Ils sont du ressort de la direction générale, chaque niveau ou équipe pouvant ensuite définir ses propres critères en adéquation avec ceux de l'organisation. Ces critères doivent aussi être consistants avec les systèmes de valeur de la société en général.

⁴³⁰ I. Nonaka et H. Takeuchi rappellent que la connaissance est définie comme une « croyance vraie justifiée ». Cette définition peut être rapprochée de la définition d'une convention de langage adoptée par D. Lewis [1983/1993, p. 14] : « la convention par laquelle une population P utilise un langage L est une convention de véracité et de confiance en L ».

La « construction d'un archétype » a lieu à partir des concepts retenus dans l'étape précédente de filtrage des concepts nouveaux. Le concept justifié est alors converti en un élément tangible et concret – l'archétype – qui combine « les connaissances explicites nouvellement créées avec les connaissances explicites existantes ». De ce fait, cette étape s'apparente à la combinaison. Si l'archétype peut prendre la forme d'un prototype, il peut aussi consister en un mécanisme opérant, un nouveau système managérial ou une structure d'organisation innovante :

« Comme un architecte construit une maquette avant de commencer la construction réelle, les membres de l'organisation s'engagent dans la fabrication d'un prototype du produit réel ou d'un modèle d'un système réel. » [I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997, p. 110].

Par exemple, un modèle d'une nouvelle structure organisationnelle est élaboré par les experts de la gestion des ressources humaines, du droit, de la planification stratégique, etc., qui définissent un nouvel organigramme, des tâches à effectuer, des systèmes de *reporting* ou des procédures opératoires.

L'« extension de la connaissance aux différents niveaux de l'organisation » consiste à diffuser les connaissances créées au sein de la firme, par exemple d'une division à l'autre, mais aussi à l'extérieur de celle-ci, auprès d'entités externes comme les clients, les filiales, les universités ou les distributeurs. Au plan intra-organisationnel, il est question d'extension horizontale et verticale ainsi que de fertilisation croisée.

Dans la spirale de création de connaissance, puisqu'il est question de processus, le temps, mais également l'espace, jouent un rôle essentiel. La création, la transmission et la transformation des connaissances ne se font pas de manière instantanée, ces processus requièrent de nombreuses interactions situées pour parvenir à expliciter et à élaborer collectivement de nouvelles connaissances. Ce processus est possible lorsque les individus disposent ou créent des espaces partagés favorisant la création de connaissance : ces espaces à la fois mentaux, spatiaux et temporels correspondant au concept japonais de « *ba* »⁴³¹ décrit par I. Nonaka et N. Konno [1998]. Plus précisément, la connaissance est enchâssée dans ces espaces partagés. Une

connaissance séparée de l'espace partagé où elle réside devient de l'information, qui peut alors être communiquée indépendamment de son espace d'origine. Quand dans une organisation, les *ba* propres aux équipes sont connectés, se crée un *basho* au niveau général de l'organisation. Le *ba* au niveau de l'équipe et le *basho* au niveau de l'organisation sont des plates-formes pour la concentration des ressources concernant les compétences organisationnelles.

Aux quatre modes de création de connaissance – à savoir la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation – correspondent alors quatre *ba* [I. Nonaka et N. Konno, 1998, p. 45-47]. La socialisation produisant des connaissances tacites communes a trait au *ba* d'origine (*originating ba*) dans lequel les individus partagent des sensations, des émotions, des expériences et des modèles mentaux. De ce *ba* émergent l'attention vis à vis des autres, l'amour, la confiance et l'implication. Il s'agit d'un *ba* existentiel qui est marqué par les relations de face à face (*face-to-face*). L'externalisation des connaissances tacites se produit dans le *ba* d'interaction (*interacting ba*) qui fait l'objet d'une construction davantage consciente. Ce *ba* s'élabore à travers l'échange et la réflexion sur ses propres connaissances et modèles mentaux confrontés à ceux des autres, il est marqué par des relations entre pairs (*peer-to-peer*). La combinaison des connaissances explicites élaborées précédemment a lieu dans le *ba* cybernétique (*cyber ba*) où la logique cartésienne est dominante. Ce *ba* est systémique et marqué par des relations entre groupes (*group-to-group*). Pour finir, l'internalisation se produit dans le *ba* d'entraînement (*exercising ba*) qui facilite la conversion de connaissance explicite en connaissance tacite grâce à l'apprentissage continu. Ce *ba* est synthétique et a lieu sur le terrain (*on-the-site*). La capacité de l'organisation à créer de tels espaces partagés et à les faire évoluer est dès lors fondamentale pour la création de connaissance, notamment à travers des équipes de projet⁴³² [I. Nonaka et N. Konno, 1998, p. 48].

⁴³¹ Qui peut être rapproché de celui de *cadrage* batesonien.

⁴³² Cette théorie est confirmée par une étude empirique comme celle de H. Isaac et E. Josserand [2002] portant sur l'alignement entre structure et climat informatique : en bref, plus les pratiques de gestion de la connaissance impliquent un état d'esprit coopératif et une implication forte, plus l'effet global de la configuration sera déterminant ; inversement, lorsque la connaissance est facilement gérable par un outil informatique, l'impact configurationnel est beaucoup plus faible [H. Issac et E. Josserand, 2002, p. 14]. Les données étudiées – issues de la banque de données de l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management – provenaient d'environ 340 PME de 50 à 5000 salariés, et

Du *ba* d'origine au *ba* cybernétique en passant par le *ba* d'interaction, il se produit une augmentation du niveau de conscience – de la non conscience ou de la non maîtrise des émotions et de l'affect au contrôle cartésien des décisions – couplée à un élargissement du nombre de personnes incluses lié au degré de structuration – des relations interpersonnelles étroites aux groupes constitués à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Le *ba* d'entraînement poursuit la spirale en traduisant les connaissances en savoir-faire source d'économie du processus mental. Il est cependant possible de remarquer que la conversion de connaissance est loin d'être une opération mécanique et exhaustive, qu'il existe des impossibilités, et que le couplage entre niveau de conscience et taille du groupe se révèle discutable, en ce que cette dernière ne constitue pas un garant absolu de la rationalité du processus de décision. Mais il faut entendre ce couplage par rapport à la définition de la connaissance comme croyance vraie justifiée entraînant une adhésion collective forte.

Après les types d'apprentissage et les modalités de l'apprentissage organisationnel, il reste à voir le résultat de celui-ci, à savoir la création de connaissance.

3.3. Le résultat de l'apprentissage : la connaissance

L'apprentissage débouche sur la connaissance – par construction – en tout premier lieu de l'environnement de la firme :

« En conclusion, les organisations créent leur environnement par la façon dont elles agissent dans un monde déroutant et dont elles l'interprètent. Le monde n'est pas seulement perçu de façon incomplète ou inexacte mais il est construit en partie par les actions résultant de ces perceptions. » [J. G. March, 1981/1991, p. 97].

portaient sur des éléments tels que le degré de hiérarchisation, l'orientation par fonction ou par projet, les possibilités de travail transversal et les utilisations du système d'information.

C'est à dire que les organisations interprètent en permanence leur environnement et réécrivent leur histoire en fonction des événements, des actions menées par elles et des résultats de ces actions – faisant eux-mêmes l'objet d'une interprétation.

Le résultat de l'apprentissage peut s'envisager sous la forme de connaissances incorporées traduisant des qualifications et des compétences. Les compétences correspondent bien à une reconnaissance de la dimension expérimentale des savoirs à travers le bricolage, les savoir-faire issus de l'expérience, les recettes nées de l'histoire individuelle ou collective des salariés [E. Dugué, 1994].

Le résultat de l'apprentissage fait l'objet d'une inscription non seulement dans les mémoires individuelles, mais aussi dans des systèmes d'archivage, des procédés d'exécution et des structures [G. Koenig, 1997b, p. 182-183]. L'inscription dans des mémoires individuelles est essentielle, mais pose problème lorsque la mobilité des personnes est forte. Les systèmes d'archivage peuvent être particuliers à chaque individu ou collectifs, l'avènement des réseaux est susceptible d'améliorer le partage et l'accès à la connaissance, tandis que le développement des transports et des télécommunications renforce la place de la communication verbale. Les procédés d'exécution sont des routines efficaces de traitement de tâches (réclamation d'un client ou survenue d'une panne par exemple). Les structures rassemblent l'organigramme (définition et agencement officiel des parties), les structures spatiales (localisation, proximité interservices, mise à l'écart des cellules innovantes par exemple), et les systèmes de rôles qui contraignent l'acteur dans son activité décisionnelle.

Il est alors possible de définir l'*organisation connaissante (knowing organization)* [C. W. Choo, 1996] comme une organisation utilisant l'information pour construire du sens, créer de la connaissance et prendre des décisions. Le processus de construction de sens est central dans cette perspective et se distingue de la simple prise de décision caractéristique du modèle de décision rationnelle. Dans une organisation, les gens se créent leur propre réalité subjective par une construction de sens plutôt que d'essayer de découvrir une réalité qui existerait. Cette construction a

été formalisée en quatre phases bouclées les unes sur les autres [K. E. Weick, 1979 et 1995 ; cité par C. W. Choo, 1996, p. 333]. Avant d'exposer ces dernières, il faut préalablement préciser que K. E. Weick propose un modèle d'organisations sous la forme de systèmes faiblement couplés (*'loosely coupled'*) dans lesquels les participants individuels ont une grande latitude dans l'interprétation des directives⁴³³, et dans lesquels l'activité centrale concernant l'information est de résoudre l'équivocité (*equivocality*) de l'information portant sur l'environnement de l'organisation. Cette création de sens a lieu rétrospectivement dans la mesure où il est seulement possible de comprendre le sens des événements et des actions une fois qu'ils ont eu lieu. Les quatre phases de la construction de sens sont : premièrement, le changement écologique perçu dans l'environnement externe et affectant les participants de l'organisation ; deuxièmement, l'*enactment*⁴³⁴ qui consiste à générer des données brutes sur le changement pouvant par la suite être interprétées pour mener à des actions ; troisièmement, la sélection des relations pertinentes pour caractériser des phénomènes mis en évidence par l'*enactment* et permettant l'élaboration d'environnements possibles ; et quatrièmement, la conservation (*retention*) qui permet de retenir les constructions de sens réussies sous la forme de relations (causales) stables entre des événements et des actions, pour un usage futur. Cette dernière phase aide à comprendre le fait que l'organisation retienne des constructions de sens permettant une représentation ordonnée de l'environnement, mais que dans le même temps, cette réduction de l'équivocité laisse quand même persister des schémas d'interprétation équivoques (distincts, voire incompatibles) pour garantir la flexibilité nécessaire afin de survivre dans un futur nouveau et différent [C. W. Choo, 1996, p. 333-334].

La firme se définit alors comme un *processeur de connaissances* [P. Cohendet et P. Llerena, 1999], comme le lieu d'agencement, de construction, de sélection et d'entretien des compétences, donc de création plutôt que d'allocation des ressources. Les mécanismes cognitifs en jeu impliquent le développement d'une base de

⁴³³ C. W. Choo semble faire principalement référence aux managers, même s'il mentionne d'autres participants.

⁴³⁴ L'*enactment* correspond à l'*enaction* de F. Varela [2003] en insistant sur le fait que la perception est réalisée dans et à travers l'action.

connaissance, d'un langage et de règles communes servant à la constitution et à l'évolution des routines [P. Cohendet et P. Llerena, 1999, p. 214].

La firme, à travers l'équipe compétente au sommet (*top competent team*), doit conjuguer six caractéristiques [G. Eliasson, 1990, p. 282] : le sens de l'orientation, de la direction basé sur l'intuition, l'audace (la volonté de prendre des risques), l'efficacité dans l'identification des erreurs (la capacité d'analyse), l'efficacité dans la correction des erreurs (la capacité à agir), l'efficacité dans le management d'expérimentations réussies (la capacité de coordination) et l'efficacité dans le *feedback* des expériences acquises. L'importance de ces activités est mise en évidence par une étude datant de 1989 sur la répartition des coûts du travail dans les grandes firmes suédoises : si la production directe ne représente que 20 à 25 % des coûts de l'*input* en travail, 60 % des coûts de main-d'œuvre servent à réaliser des activités de coordination, de filtrage, de création et de diffusion de connaissance [G. Eliasson, 1990, p. 282].

Dans tous les cas, l'importance du capital humain et des équipes – qu'il s'agisse en priorité des équipes dirigeantes ou de l'ensemble des équipes de travail – est soulignée. En particulier, la faiblesse d'une division hiérarchique stricte du travail est pointée : les séparations entre concepteurs et exécutants, travail mental et manuel, stratégie et tactique, aboutissent à l'ignorance de la valeur du savoir-faire [J. S. Brown et P. Duguid, 1998]. Or, le savoir collectif porté par des *communautés de pratique* est essentiel. Ce savoir profondément ancré dans les relations sociales est plus difficilement transférable. Paradoxalement, les communautés de pratiques introduisent des frontières à l'intérieur de la firme en rendant difficile ce transfert, mais comme ces communautés ont des extensions à l'extérieur de la firme, elles favorisent par contre la diffusion des idées et des pratiques. Par conséquent, il est souvent plus difficile d'arrêter la diffusion des idées plutôt que de favoriser volontairement cette diffusion [J. S. Brown et P. Duguid, 1998, p. 102]. Mais il est nécessaire de relier les communautés de pratique et de favoriser la stimulation externe par des *cross-communities organizations*, afin d'éviter les comportements auto-renforçants et l'enfermement de chaque communauté autour de croyances propres. Les différentes communautés de pratiques participent ainsi à un processus réciproque d'alimentation créateur de connaissance, qu'il ne faut pas interrompre. Le

développement de la translation des connaissances entre communautés de pratique passe par des traducteurs (*translators* – souvent médiateurs externes ou consultants), des passeurs de connaissances (*brokers*) et des objets frontières (*boundary objects*, comme les contrats) [J. S. Brown et P. Duguid, 1998, p. 103].

Cette translation des connaissances s'appuie sur des stratégies d'alliance et en particulier sur quatre processus de management de la connaissance [A. C. Inkpen, 1996, p. 125] : le partage de technologie entre des firmes, les interactions entre firmes parentes d'une *joint venture*, les mouvements du personnel entre les firmes, et les liens entre les stratégies d'alliance et les stratégies propres des firmes parentes. Ces quatre processus ont été mis en évidence par une étude portant sur 40 *joint ventures* américano-japonaises de l'industrie automobile implantées aux Etats-Unis, permettant de montrer les retombées positives du partage et de la dissémination des connaissances et des expériences individuelles et collectives.

Conclusion

En définitive, le système cognitif organisationnel a deux facultés fondamentales et complémentaires. La première, la faculté de mémoire, permet de retenir les éléments du cadrage communs à l'ensemble du système, dont les accords et les conventions passées. Elle est source d'action efficace à travers la mise en œuvre de routines qui économisent des ressources mentales et organisationnelles. Cela est possible car les comportements routiniers, les habitudes sont à la fois source de prévisibilité et de sécurité pour les individus et les collectifs. La seconde, la faculté d'apprentissage, assure l'enrichissement et la réorganisation interne de la mémoire.

De manière générale, lorsque les objectifs visés par le système, résultant d'une coalition mettant en avant un but commun particulier, ne sont plus atteints, et que le système détecte ce fait (le conçoit), alors, soit il change son comportement de manière à atteindre les objectifs visés par d'autres moyens, soit il change les

objectifs, notamment avec l'émergence d'une nouvelle coalition. Face à des changements accélérés, en régime d'information perturbée (cf. notre introduction), l'apprentissage organisationnel devient alors crucial.

Pour conclure notre seconde partie, la firme peut alternativement être envisagée sous la forme d'une organisation ou d'un réseau. Ces deux représentations accentuent des caractéristiques distinctes, mais sont parfois congruentes. Dans la seconde, tout comme pour les conventions, la convergence d'intérêts et éventuellement les relations affinitaires reposant sur la libre volonté des individus sont davantage mises en avant que le but commun sous-tendu par les relations de pouvoir caractéristiques des systèmes humains. Il s'agit alors au minimum d'un pouvoir d'influence temporaire, localisé, fonction du contexte, mais plus généralement de véritables coalitions de pouvoir aboutissant à une forme d'institutionnalisation du pouvoir. Le pouvoir a en effet la propriété de rendre les actions sur les êtres humains et les objets performantes tout en étant source de contrainte – il permet de diriger l'action d'autrui combinée à l'utilisation de dispositifs techniques.

Dans le premier cas, il y a reconnaissance explicite de relations de pouvoir et en particulier de relations hiérarchiques, à travers le lien de subordination ou la convention d'obéissance. Est ainsi mis en évidence le but commun ou la vision commune de la firme – même si certains réseaux socio-techniques ont également un but commun, ce n'est pas la principale caractéristique des réseaux. Le but commun ne surgit pas du néant, il est le fruit des interactions et des communications qui font apparaître les points d'accord et les font perdurer, tout comme elles révèlent et font se cristalliser des oppositions. Le pouvoir correspond à la maîtrise du temps et de l'espace, liée à la possibilité de faire des choix, à des activités diversifiées, imposant les activités les plus répétitives et les moins valorisantes à d'autres – d'autres individus selon une échelle hiérarchique, ou d'autres firmes par le recours à la sous-traitance. La dynamique des organisations et des firmes, mais aussi des réseaux et des conventions, repose sur l'élaboration et la transformation de coalitions temporaires ou durables. La persistance des organisations est une marque de leur institutionnalisation. Une telle dynamique requiert une fonction de mémoire. En effet, la vision du monde, les connaissances explicites et tacites – qui sont à l'origine

du pouvoir d'expertise – nécessitent une mémoire qu'elles modifient et structurent par apprentissage.

Conclusion générale

La firme – ou l'entreprise – est confrontée de manière récurrente à la prise de décision en incertain aussi bien en ce qui concerne les décisions tactiques que les décisions stratégiques portant sur les produits, la politique de tarification, les alliances et les restructurations. Au regard de la réalité du processus de décision au sein des firmes, il devient indispensable de réexaminer la question de la rationalité à l'œuvre. Après le constat d'un écart entre la rationalité substantielle définie théoriquement, et la rationalité observée qui est à première vue une rationalité limitée faisant appel à la raison pratique, il a semblé que s'arrêter à cette dernière soit réducteur. En effet, au regard des immenses capacités et de la complexité de l'intelligence humaine, comment se satisfaire d'un concept de rationalité défini essentiellement de manière négative en référence à un idéal de rationalité substantielle. Il aurait fallu se contenter de rêver d'une hypothétique greffe de puce électronique sur un cerveau humain pour envisager de combler l'écart ou de retrouver les capacités perdues. Un constat semblait pourtant troublant : comment un être humain dont la fonction est de prendre des décisions et d'agir pouvait-il, en concordance avec cette vision, être déclaré moins performant qu'un programme informatique ? Sauf preuve du contraire, jusqu'à présent – mais jusqu'à quand ? – les managers étaient encore des êtres de chair et de sang. Pour résoudre cet apparent paradoxe, il fallait explorer deux pistes : celle d'une rationalité individuelle redéfinie qui serait une rationalité bornée positivement et incluant les émotions pour être pleinement efficace, et celle d'une possible rationalité collective en raison de l'élaboration collective des connaissances par une activité en réseau ou en équipe, laquelle faisant intervenir au moins en partie des jugements de valeur pour effectuer des choix en situation d'incertitude, ce qui constitue le lot commun des firmes.

Pour opérer la transition d'une rationalité définie négativement à une rationalité définie positivement, il s'agissait d'explorer deux directions. D'une part, la grande

diversité des décisions et leur complexité résultait du processus d'interaction ; d'autre part, ce processus se déroulait à condition d'effectuer une opération de délimitation positive, le cadrage, seule opération à même de rendre décidable les situations personnelles et sociales marquées par l'incertitude.

Mais l'interaction humaine se réalisait principalement sous la forme de communication, qui passait non pas au sein des firmes par la démonstration chère aux scientifiques – correspondant au modèle de la *firme-point* – mais par l'argumentation impliquant une compréhension mutuelle – correspondant au modèle de la *firme-système*. La composition spatiale et temporelle des interactions-communications créait des formes de structuration que sont les institutions, les organisations, les conventions et les réseaux, à même d'engendrer à leur tour l'action collective.

La *firme-système*, constituant un premier cadre dans et travers lequel les acteurs économiques interagissent, était alors la première approximation d'une représentation cognitive de la firme. Mais tout comme la question de la rationalité représentait un écueil, un examen plus attentif de la firme allait buter sur celle du pouvoir, non résolue par la fiction du citoyen-salarié-actionnaire⁴³⁵ qui aurait été à l'origine d'une bonne gouvernance.

En particulier, la coordination des actions, à travers le processus d'interaction-communication structurant, menait droit à une vision dichotomique. En laissant de côté la vision non structurée de la firme comme nœuds de contrats libres, il restait, d'une part, celle consensuelle résultant d'un but commun élaboré collectivement au mieux, imposé par la force au pire, et d'autre part, celle conflictuelle résultant de l'ultra-individualisme méthodologique, semblant *a priori* incapable de déboucher sur une action collective efficace. Il s'agissait alors de réconcilier ou de tenter de concilier ces deux visions extrêmes à travers une troisième en montrant comment les firmes étaient animées par des coalitions mouvantes, défaites et constituées au gré

⁴³⁵ Cet amalgame pourrait se justifier par la rareté des acteurs exclusivement rentiers et par la prédominance du salariat sur le travail indépendant, sans préjuger des évolutions à venir. Le terme de fiction s'explique par la persistance de l'inégale répartition des revenus et plus encore des patrimoines.

des conflits d'intérêts et de valeurs de leurs membres s'inscrivant au sein de l'économie et de la société.

Restait alors à voir comment se déroulaient concrètement les processus de décision et d'action au sein des firmes, dans un cadre spatio-temporel précis, en examinant les fonctions de mémoire et d'apprentissage. Ceci pour montrer que l'articulation des routines et de l'apprentissage permettait l'action collective efficace en créant de la connaissance.

En définitive, la firme apparaît comme une entité aux frontières fluctuantes au gré des stratégies d'acteurs formant des coalitions en fonction d'objectifs et de valeurs, la recomposition des coalitions sous l'effet de l'émergence de conflits étant à l'origine de la dynamique d'ensemble. Trois aspects particuliers de la firme méritent encore d'être précisés ici : le type de rationalité envisageable, la question de l'individualisme et la représentation actuelle de la firme. La nouvelle conception de la rationalité à adopter et vers laquelle convergent un certain nombre de réflexions tient davantage compte de l'individu dans son environnement, dans une perspective interactionniste. Ce changement de conception de la rationalité devrait aboutir, au moins dans une certaine mesure, mais quasi inévitablement à notre sens, à la remise en cause de l'individualisme méthodologique si prégnant en sciences économiques. Si les transformations actuelles de la firme sont probablement au moins en partie à l'origine de l'amendement de l'individualisme méthodologique et de la rationalité, il est essentiel de ne pas perdre de vue que la représentation de la firme est plurielle, à la fois du fait des acteurs en présence et de l'influence des représentations passées qui se sédimentent du fait de l'évolution des mentalités.

Il convient d'abord d'examiner le type de rationalité interactionniste envisagé dans notre perspective. De manière générale, la période actuelle est marquée par un double mouvement : il y a « déconstruction » de la figure classique du sujet [J.-P. Dupuy, 2000, p. 11] marquant l'ensemble des sciences sociales et simultanément construction de (nouveaux) sujets collectifs en science économique. Cette « déconstruction » provient de la prise en compte du sujet comme machine à calculer ou comme réseau de neurones. Ce n'est pas un hasard si les nouveaux sujets collectifs étudiés en science économique sont issus de l'avancée de la recherche sur

les réseaux et les conventions. Cette « déconstruction » et cette reconstruction aboutissent au final à un enrichissement de l'appréhension du sujet individuel.

Il est possible de rassembler différents éléments pour proposer un nouveau concept de rationalité qui émerge de travaux convergents. En effet, à la lumière du double processus de déconstruction et de reconstruction du sujet, ce concept prend un éclairage différent qui amène à réviser celui de rationalité substantielle, optimisatrice. Ce dernier, s'il est « pratique » du fait de la prévisibilité des comportements qu'il entraîne, est décevant face à la diversité des comportements observés. De plus, censé consacrer la liberté du sujet, il l'enferme plutôt dans une logique implacable. Le comportement découle alors mécaniquement de l'application d'une règle par la combinaison d'opérateurs logiques. Mais entre un principe explicatif imparable et somme toute simple d'utilisation, et une diversité extrême des comportements rendant impossible tout savoir (toute compréhension et toute prévision), une rationalité mitigée est envisageable. Dans cette perspective, le comportement s'élabore et s'explique par les interactions mettant en jeu des processus de communication, et par conséquent, il ne peut être isolé de son contexte spatial et temporel. De plus, l'incertitude radicale n'est plus seulement une donnée extérieure caractérisant l'environnement, elle est le fruit des interactions multiples entre les acteurs et les groupes. L'incertitude est interactionnelle : lorsque le nombre et la diversité des acteurs augmentent, l'incertitude croît également, avec la quantité et la complexité des interactions.

C'est pourquoi, il serait possible de partir d'une conception différente de la rationalité en sept points :

1. La rationalité caractérise un système, formé d'individus acteurs, et d'objets en interactions. Un tel système poursuit des fins implicites ou explicites. En ce sens, la rationalité est le fruit des interactions entre les éléments du système. Il s'agit d'une forme de rationalité interactive et collective pour les éléments du système.
2. La rationalité fait intervenir des valeurs, des émotions, de la confiance, bref des éléments de l'ordre de l'éthique, du relationnel et de l'affectif. Ces éléments, loin d'être périphériques ou négligeables, sont centraux.
3. La rationalité est également stratégique, elle ne repose pas sur une décision *ex ante* et elle n'est pas unique. A chaque instant, le système envisage une variété

d'évolutions possibles, et élabore sa stratégie en fonction des événements internes et externes. La rationalité est liée à l'action collective.

4. La rationalité est de l'ordre du discours, elle a trait à la justification et à l'acceptation par les membres du système et par ceux des systèmes environnants, de la vision du monde proposée. Elle s'élabore dans la communication. Cette vision du monde est amenée à se modifier en fonction des réactions internes et externes au système considéré, elle fait l'objet d'une élaboration collective par cadrage et recadrage (les objectifs, les préférences sont élaborés dans l'interaction).
5. La rationalité relève en grande partie d'un processus de reconstruction *a posteriori* d'un enchaînement logique des événements (selon une causalité linéaire) lui permettant de trouver des points d'appui grâce à cette mise en ordre du monde.
6. Cette reconstruction *a posteriori* est une opération de la mémoire collective qui trie les événements, en retient certains, en laisse d'autres de côté, pour la mise en ordre du monde. Le passé est sans cesse remodelé en fonction des événements présents et de la signification qui leur est attribuée.
7. La rationalité et la mémoire reposent sur des traces collectives, des constructions abstraites et concrètes, qui peuvent être spatiales ou temporelles. Ces constructions collectives prennent part aux interactions, les structurent, les orientent et les rendent dans une certaine mesure prévisibles. Les organisations, les réseaux et les conventions en font partie.

Il s'agit, en fin de compte, d'une rationalité interactive, cadrée – délimitée positivement – et stratégique.

Derrière la question de la rationalité et du type de rationalité à retenir pour envisager les comportements dans la firme, se trouve la question de l'attitude de l'individu par rapport aux autres et au collectif que constitue la firme. C'était déjà la préoccupation d'A. Smith [1776/1991] de voir comment le désir personnel d'enrichissement illimité, qui constituait selon lui le vice principal destructeur de toute société, était compatible avec le bien-être des autres. Plus récemment, l'idée de considérer les agents comme opportunistes va dans le même sens, avec toutefois un élargissement de la perspective – le terme opportuniste renvoie simplement à tout ce qui va dans le

sens de ses intérêts propres, que ceux-ci soient altruistes ou égoïstes, avec une tendance marquée parmi les économistes à la surestimation des comportements égoïstes⁴³⁶. Or, l'individualisme méthodologique de mise en économie est comme le reflet de cet opportunisme des individus. Dans la mesure où le second n'a rien de « naturel », le premier non plus.

Mais il s'avère impossible de saisir toute l'étendue de la question sans considérer l'évolution historique d'ensemble. En effet, depuis plusieurs siècles, la montée de l'individualisme est un fait marquant de nos sociétés, à tel point que celui-ci constitue et alimente une posture méthodologique, au demeurant intéressante, puisque postulant l'indépendance et la liberté du sujet, de l'agent économique – idée qui remporte une large adhésion en démocratie, car elle est au fondement des droits de l'humanité. C'est pourquoi l'individualisme méthodologique est au cœur de la science économique du fait d'un double ancrage, par la liberté individuelle d'un côté, par la recherche de l'enrichissement de l'autre, la conjonction des deux trouvant son aboutissement dans la consommation hédoniste. A l'heure actuelle, dans les pays développés, cette dernière repose sur l'accumulation de biens matériels de plus en plus éphémères du fait de la surabondance et de l'encombrement rendant nécessaire leur renouvellement permanent, mais surtout de services immatériels conçus comme autant de moyens de changement partiel ou radical, temporaire ou plus durable, de cadre. D'où l'idée d'un *âge de l'accès* faisant suite à l'ère de la propriété pour caractériser une société postindustrielle en réseaux dans laquelle l'accumulation ne porterait plus sur des biens matériels, mais sur des expériences comme dans le cas des voyages [J. Rifkin, 2000].

Rappelons simplement que l'individualisme lui-même est une construction sociale, c'est à dire que l'ensemble de la société, de l'économie tend à persuader l'individu de sa liberté, et à organiser les conditions de cette liberté. Pourtant, la mise en œuvre de cette liberté se traduit par des contraintes importantes, qui soit sont acceptées pour les contreparties positives qu'elles procurent – la consommation hédoniste –, soit

⁴³⁶ L'observation de la réalité montre de nombreux cas de comportements altruistes, l'économie empirique met en évidence une part importante de comportements altruistes non explicables en termes de rationalité, quoique certains jeux empiriques tendent à induire des choix opportunistes à court terme, et la simulation de jeux répétés amène à souligner la supériorité d'une coopération conditionnelle (stratégie donnant-donnant).

sont vécues comme incontournables. Une telle insistance sur la liberté pourrait cependant sembler curieuse. Aux dires des acteurs eux-mêmes, les aspirations démocratiques peinent à se concrétiser au sein de la firme. Du fait de la prégnance de l'objectif financier cher à la *shareholder society*, de la hiérarchie et des relations de pouvoir, la liberté de l'acteur est instrumentalisée pour induire son implication et son adhésion. Les aspirations démocratiques peinent également à se concrétiser au sein de la société dans son ensemble – la défiance vis à vis du personnel politique est grande et les politiques économiques sont dénoncées comme inefficaces. Le décalage provient de la projection de l'idéal d'indépendance du sujet, du modèle d'individu rationnel autonome, sur la réalité en occultant les relations de pouvoir qui sont à l'origine des structures économiques et sociales, et de manière plus générale en négligeant les interactions. Cette projection est possible parce que l'idéal de la théorie est en adéquation avec l'imaginaire moderne d'individus affranchis des servitudes et susceptibles d'instituer rationnellement la société [A. Insel, 1994, p. 86].

Dans une vision fractionnée, le citoyen, le consommateur, le travailleur et le producteur relèvent de logiques distinctes. Celles-ci gagneraient pourtant à être davantage articulées et conciliées. Ainsi, le processus d'individualisation des sujets masque la construction sociale de l'individu et de l'individualisme, de l'autonomie affichée des individus. Dès lors, le schéma qui part des individus et de leurs comportements pour reconstruire l'économie et la société par agrégation, s'en trouve à la fois conforté – l'économie et la société reposent sur les multiples interactions individuelles – et renversé – la structuration marquée par des relations de pouvoir oblige au dépassement du postulat d'individualisme méthodologique. Dans cette perspective, la science économique n'a pas vocation à expliquer tous les phénomènes sociaux en étendant son champ d'application, mais à prendre davantage en compte les apports des autres sciences sociales⁴³⁷, au delà de l'enrichissement que constitue

⁴³⁷ Les autres sciences sociales concernées sont principalement, les sciences de gestion et celles de l'ingénieur, l'histoire et la géographie, la philosophie et la sociologie, l'anthropologie, l'éthologie et la psychologie, les sciences juridiques, la philosophie et les sciences politiques, ainsi que toutes les disciplines nées de l'interaction entre ces différentes sciences comme la psychosociologie, ou bien de l'étude d'un objet particulier comme la théorie des organisations ou encore la théorie évolutionniste de la firme. Cette énumération gagnerait sûrement à être complétée...

Dans ce sens, O. Favereau considère que pour rendre compte de la manière dont les êtres humains interprètent leurs actions et leurs interactions, vu la pauvreté du langage de la rationalité, la discipline

la transposition d'outils et de concepts issus des mathématiques, de la physique et de la biologie. Dans ce sens, la coopération est engagée en ce qui concerne l'étude des organisations, des conventions, des institutions et des réseaux.

La représentation de la firme peut finalement être illustrée en opposant deux visions extrêmes de celle-ci. La première est si connue qu'elle sera juste évoquée brièvement, la seconde fera l'objet d'un développement un peu plus long.

La première représentation de la firme dont il est question résulte d'une combinaison particulière de la théorie des contrats et de la théorie des coûts de transaction issue du courant néo-institutionnaliste dans une perspective générale néoclassique d'étude des marchés incomplets. Il s'agit de l'approche contractualiste de la firme. Selon cette approche, la firme peut être assimilée à un nœud de contrats résultant d'accords bilatéraux par volonté libre. Par conséquent, tous les individus y sont vus comme égaux. L'individu y est opportuniste, en recherchant la satisfaction de ses intérêts. Quels que soient ces intérêts, ils risquent d'être nuisibles à l'intérêt de l'organisation, c'est à dire à l'intérêt des managers dirigeants ou à celui des actionnaires, ces intérêts entrant ou non en contradiction. Par exemple, dans cette perspective, les individus apprécient la diminution du temps de travail qui augmente leur temps de loisirs, mais sont également poussés à travailler davantage pour augmenter leur revenu. En poussant la logique contractuelle au détriment de la logique hiérarchique, les travailleurs verraient augmenter leur liberté, leur autonomie et leur niveau de responsabilité. L'égalité et la libre volonté feraient que les décisions seraient prises par des experts, sur la base de raisonnements scientifiques. L'opportunisme et la diversité des intérêts combinés à des relations bilatérales entraîneraient l'individualisation des temps, des lieux, des contrats, des activités, des rémunérations, etc. Ainsi, la firme « à tendance totalitaire » s'estomperait avec la déstructuration des firmes comme unités de temps et de lieu. Le pouvoir du patron s'évanouirait au profit de la reconnaissance de l'expertise et de la diffusion du pouvoir à tous les niveaux, qui entraînerait sa dilution, voire sa disparition, d'autant plus si le pouvoir actionnarial était largement partagé par l'actionnariat généralisé.

économique devrait demander l'aide des disciplines voisines (les sciences humaines et sociales) au

Cette représentation pourrait expliquer en partie pourquoi le système est un concept qui n'a pas pris réellement – surtout dans la période récente – en théorie des organisations, alors que le réseau et la convention rencontrent un franc succès, du fait de l'égalité des individus et de leur non-coopérativité *a priori* en tout cas pour la convention. Cela expliquerait également pourquoi l'altruisme aurait été balayé par l'opportunisme, le collectif n'étant plus du tout significatif à l'heure de l'individualisme, sauf que les réseaux permettraient de renouer avec une forme particulière de collectif plus fluctuante. Dans ce sens, L. Boltanski et E. Chiapello [1999] définissent à côté des *cités* une nouvelle entité (!), le capitalisme, obéissant à une logique d'accumulation indépendante de toute valeur.

La seconde représentation part d'un réexamen du contrat de travail en tant que contrat particulier qui s'accompagne d'une convention d'obéissance pour le salarié [P. Dockès, 1999]. Celle-ci pose le fait que l'employeur est à la fois juge et partie de l'exécution du contrat, ce qui crée un lien de subordination et la possibilité d'un arbitraire patronal. Davantage que le système d'incitation, la convention d'obéissance explique alors l'implication du salarié, même si d'autres éléments interviennent comme la lutte contre l'ennui et la pression des pairs poussant à adopter des normes de comportement et particulièrement de productivité. En effet, dans la période récente, l'accroissement de la liberté et de l'autonomie a paradoxalement pour corollaire une augmentation des contrôles, la fixation d'objectifs avec un mouvement d'intensification du travail de par la rationalisation des activités – sous la pression conjointe de la concurrence et de l'actionnariat⁴³⁸. Le temps libre du salarié est – partiellement au moins – approprié par la firme du fait de l'augmentation de la charge mentale allant de pair avec la plus grande responsabilité et en raison de la flexibilité. Concernant par exemple la flexibilité des horaires, l'employeur qui se réserve la possibilité d'attendre pour déterminer les horaires en fonction des pics d'activité, impose au salarié une attente, une incertitude qui peut restreindre ses choix. Pour le cadre qui fixerait lui-même ses horaires de travail, l'intériorisation de l'implication aboutit plutôt à une augmentation du travail,

lieu de leur vendre un modèle clés en main [O. Favereau, 2001, p. 8].

⁴³⁸ Dans ce sens, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont été rebaptisées Nouvelles Technologies de l'Intensification et du Contrôle [J. Rifkin, 2000].

notamment du fait des technologies de réseau. Surtout, la hiérarchie, en dépit de la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, n'a pas disparu, même si un relatif assouplissement des relations et un accroissement des responsabilités (par délégation de pouvoir) a pu entraîner cette illusion, d'autant mieux acceptée et largement partagée qu'elle correspond à un idéal démocratique et qu'elle l'est par des managers qui adhèrent davantage, du fait de leur position et de leur socialisation, aux valeurs de la firme. Elle repose toujours sur l'autorité, d'autant que l'expertise ne s'accompagne pas d'une démonstration permanente (ouvrant une fois de plus la porte à un possible arbitraire). En effet, la démonstration n'est compréhensible dans un domaine donné que pour un même niveau de connaissances. Dès lors qu'il y a asymétrie de connaissance, le pouvoir d'expertise repose donc davantage sur un argument rhétorique d'autorité que sur la démonstration. L'expérience passée de décisions judicieuses développe de plus la confiance dans le pouvoir d'expertise d'un individu ou d'un collectif particulier. C'est également vrai quand il s'agit de choisir entre différentes options dont on ne connaît pas *a priori* toutes les conséquences – du fait de l'incertitude – puisque les options écartées ne pourront être évaluées *a posteriori*. A moins de résultats catastrophiques, et dans le cas où ceux-ci ne pourraient être attribués à des événements extérieurs – contingences, chocs exogènes, retournement du marché – la décision prise, de ce simple fait, bénéficie d'un biais favorable. Du fait de l'inégalité des connaissances, le pouvoir d'expertise est entre les mains d'une technocratie. La division du travail repose toujours sur une masse de travailleurs effectuant des tâches répétitives – d'autant plus du fait de la standardisation poussée et de l'augmentation de la productivité –, et même la polyvalence renforce l'interchangeabilité des travailleurs dont les caractéristiques propres et l'espace réservé se réduisent. Au sommet de la hiérarchie, les dirigeants sont héroïsés⁴³⁹ [H. Mintzberg, 2002] dans une logique de distinction radicale par rapport au reste de l'humanité, en cultivant le mythe du surhomme⁴⁴⁰ ayant le goût du risque, capable de prendre des décisions rapidement.

⁴³⁹ Attention, Les héros modernes relèvent de l'idéologie sportive de l'égalité des chances, du dépassement de soi et de la réalisation individuelle [A. Ehrenberg, 1989 ; cité par P. Cabin, 1993/1999, p. 281].

⁴⁴⁰ Il n'est pas surprenant que cette héroïsation aille de pair avec une envolée des rémunérations par le mécanisme des *stock-options* (avec par exemple les *golden hello*). En particulier, seule cette héroïsation permet – quoique difficilement – de justifier l'idée d'une rémunération des dirigeants à leur productivité marginale. Les conséquences se font sentir à la fois à l'intérieur des firmes avec l'accroissement des problèmes

Si le réseau constitue bien un concept fécond dans la perspective de projets temporaires, autant les positions dominantes de firmes multinationales que les plans de licenciements massifs ramènent aux relations de pouvoir. Si l'individualisme est bien un produit de notre société, des individus entièrement mus par la poursuite de leurs intérêts particuliers rendraient les firmes ingérables, de par les coûts élevés de contrôle qu'engendrerait la nécessité de limiter fortement les comportements opportunistes. Si la déstructuration apparente des firmes comme unités de temps et de lieu se traduit bien par une augmentation de la responsabilité de tous leurs membres, les contrôles dont ceux-ci font l'objet sont en effet accrus. C'est à dire que l'accroissement de responsabilité et d'autonomie a pour corollaire l'augmentation de toutes les formes de contrôle – contrôle informatique, batterie d'indicateurs de traitement des tâches et de performance.

Ces deux représentations de la firme apparemment contradictoires ne représentent en fait que deux visions extrêmes des firmes actuelles, la difficulté étant de tenir compte des deux discours simultanément pour ce qu'ils apportent, ce qu'ils révèlent des firmes et de leurs représentations, parce que le conflit entre ces deux représentations⁴⁴¹ est révélateur de l'économie et de la société dans son ensemble. C'est de la confrontation des représentations que naît la discussion et la possibilité d'un changement.

de gouvernance et de justice sociale, mais également à travers l'accentuation des de la hiérarchie entre les firmes [M. Grignard, 2002, p. 55].

⁴⁴¹ Il est à noter que ces deux représentations se rejoignent sur certains points. Si, en apparence, la description des phénomènes présente des similitudes, elles diffèrent par l'interprétation qu'elles en font. Par exemple, le dirigeant héroïsé se distingue par ses qualités exceptionnelles – il s'enrichit – mais en échappant à la condition humaine, il rejette le reste de l'humanité qui en est dépourvu dans la soumission et l'exécution.

Bibliographie

A

ABRAHAMSON E. [1996] : « Management Fashion », USA : *Academy of Management Review*, 21 (1), p. 254-285.

AGASSI J. [1973] : « Methodological Individualism », dans O'NEILL J. ed., *Modes of Individualism and Collectivism*, Londres, Heinemann, p. 185-212.

AIRAUDI S. [1996] : « La logique du pouvoir dans les organisations », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996, p. 38-43.

ALBERT D. [2001] : « Le problème déconcertant de la direction du temps. En quoi le passé est-il précisément différent de l'avenir ? », *La Recherche*, Hors-série n° 5, avril 2001, p. 14-18.

ALCHIAN A. et DEMSETZ H. [1972] : « Production, Information Costs and Economic Organisation », *American Economic Review*, décembre 1972, p. 777-795.

ALLEMAND S. [1996] : « Qui est l'*Homo oeconomicus* ? », *Sciences humaines*, n° 66, novembre 1996.

ALLEMAND S. [2000] : « Une critique capitale », commentaire du livre de L. Boltanski et E. Chiapello, *Sciences Humaines*, n° 103, mars 2000, p. 48-49.

ALTER N. [1993] : « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n° 1.

AMABLE B., BOYER R. et LORDON F. [1995] : « L'*ad hoc* en économie : la paille et la poutre », dans *L'économie devient-elle une science dure ?* sous la direction d'Antoine d'Autume et de Jean Cartelier, Economica.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et LIVIAN Y.- F. [1996] : *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, collection sociologie.

ANCORI B. [1983] : « Communication, information et pouvoir », dans LICHNEROWICZ A., PERROUX F. et GADOFFRE G. (sous la direction), *Information et communication*, Maloine S.A. éditeur, p. 59-84.

ANCORI B. (sous la direction de) [1992] : *Apprendre, se souvenir, décider. Une nouvelle rationalité de l'organisation*, CNRS Editions.

ANCORI B. [1993] : « Apprentissage, temps historique et évolution économique », *Revue internationale de systémique*, vol. 7, n° 5, 1993, p. 593-612.

ANCORI B. [1997] : « Evolution, complexité et consensus monétaire : un modèle théorique et quelques illustrations historiques », dans *Economie Appliquée*, Tome L, 1997, n° 3, p. 199-236.

ANCORI B. [1998] : « Commentaire de Bernard ANCORI » à B. WALLISER, « Structure et rôle de l'information et des croyances en théorie des jeux », dans PETIT P. (sous la direction de), *L'économie de l'information. Les enseignements des théories économiques*, La Découverte, Recherches, p. 124-125.

ANCORI B., BURETH A. et COHENDET P. [2000] : « The Economics of Knowledge : The Debate about Codification and Tacit Knowledge », *Industrial and Corporate Change*, Volume 9, numéro 2, p. 255-287.

ANDLER D. (sous la direction de) [1992] : *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard.

ANSART P. [2002] « Quatre leçons de philosophie sur les passions politiques », dans GAUTIER C. et LE COUR GRANDMAISON O. (coordonné par) [2002], *Passions et sciences humaines*, Centre Universitaire de Recherches Administratives et Politiques de Picardie, Puf, p. 17-30.

AOKI M. [1986] : « Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, décembre 1986, p. 971-983.

ARCHIER G. et SERIEYX H. [1984/2000] : *L'entreprise du 3^{ème} type*, Seuil (nouvelle édition mise à jour 2000), Points Economie.

ARGYRIS C. [1964/1970] : *Integrating the Individual and the Organisation*, John Wiley and Sons, New-York, 1964 ; traduction française *Participation et organisation*, Dunod, Organisation et sciences humaines, 1970.

ARGYRIS C. et SCHON D. [1974/1989] : *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

ARGYRIS C. et SCHON D. [1978] : *Organizational Learning*, Addison-Wesley.

ARGYRIS C. [1995] : *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions.

ARISTOTE [1256b26-1257b39/1970] : *Politique* (traduction Y. Tricot), Vrin, Paris.

ARON R. [1967] : *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard.

ARROW K. J. [1951/1996] : *Social choice and individual values*, Cowles Foundation for Research in Economics at Yale University, 2^{ème} édition 1963 ; traduction française : *Choix collectifs et préférences individuelles*, Calmann-Lévy, 1974 ; chapitre I, et portions des chapitres IV et VII repris dans GENEREUX J. [1996], *L'économie politique. Analyse économique des choix publics et de la vie politique*, p. 316-338.

ARROW K. J. [1962] : « Economic implications of learning-by-doing », *Review of Economic Studies*, n° 29, p. 155-173.

ARROW K. J. [1974] : *The Limits of Organisations*, New-York, Norton.

ARROW K. J. [1994] : « Methodological individualism and social knowledge », *The American Economic Review*, mai 1994 ; traduction française dans *Problèmes économiques* n°2.444-2.445, 1^{er}-8 novembre 1995, p. 9-12.

ASHBY W. R. [1956] : « Variété, Contrainte et la Loi de la Variété Requise », une traduction partielle de *An Introduction to Cybernetics*, Chapman and Hall, London, Chapter 7, p. 123-134 and Chapter 11, p. 202-209.

ASHBY W. R. [1958] : « Requisite variety and its implication for the control of complex systems », *Cybernetica*, vol. 1, n° 2, Namur, p. 83-99.

ASKENAZY P. [2000/2001] : « Le développement des pratiques “flexibles” de travail », Conseil d’analyse économique, *Nouvelle économie*, n° 28, 2000 ; repris (sous le même titre) dans *Problèmes économiques*, n° 2.704-2.705, 14-21 mars 2001, p. 31-32.

ATLAN H. [1979] : *Entre le cristal et la fumée*, Seuil.

ATTALI J. [1972] : *Analyse économique de la vie politique*, Presses Universitaires de France.

AUSTIN M. et VIDAL-NAQUET P. [1972] : *Economies et sociétés en Grèce ancienne*, Armand Colin.

AXELROD R. [1984/1996] : *Comment réussir dans un monde d’égoïstes : théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Opus.

AZOULAY N. et WEINSTEIN O. [2000] : « Les compétences de la firme », *Revue d’Economie Industrielle*, n° 93, 4^{ème} trimestre 2000, p. 117-155.

B

BACHET D. [1995] : « Organisation et critères de gestion : dépassement ou crise du modèle classique d’organisation. Le cas de la productique » dans *Sociologie du travail*, n°1.

BAGLA-GÖKALP L. [1998] : *Sociologie des organisations*, La Découverte, Repères.

BAIN J. S. [1956] : *Barriers to New Competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

BALLÉ M. [2002] : « La loi du moindre effort mental », *Sciences Humaines*, n° 128, juin 2002, p. 36-39.

BARADEL M. et MEIER O. [2002/2003] : « Stratège, opportuniste, politique... le dirigeant est tout à la fois », *L'Expansion Management Review*, n° 107, décembre 2002 ; « La complexification du métier de dirigeant de grande entreprise », *Problèmes économiques*, n° 2.810, 21 mai 2003, p. 10-15.

BARILLON M. [1998] : “ Diderot dans la première bataille du libéralisme économique ”, dans Diderot Denis, *Apologie de l'abbé Galiani et Lettre apologétique de l'abbé Raynal à M. Grimm [1770-71 et 1781]*, Agone.

BARON J. N. et HANNAN M. T. [1994] : “ The impact of economics on contemporary sociology ” dans *Journal of Economic Literature*, septembre 1994. Extrait traduit et reproduit “ Economie et sociologie : vers la convergence ? ” dans *Problèmes économiques*, n° 2.444-2.445, 1^{er}-8 novembre 1995.

BARNARD C.I. [1938] : *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

BATESON G. [1936/1986] : *Naven*, Stanford University Press ; Librairie Générale Française, Le Livre de Poche, biblio essais.

BATESON G. et RUESCH J. [1951/1988] : *Communication : The Social Matrix of Psychiatry*, Norton ; traduction française : *Communication et société*, Seuil.

BATESON G. [1955/1977] : « Une théorie du jeu et du fantasme », dans A.P.A. *Psychiatric Research Reports* (II, 1955) ; reproduit dans *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Seuil, p. 209-224.

BATESON G. [1960] : « The Group Dynamics of Schizophrenia », in APPLEBY L., SCHER J. M. et CUMMING J. (eds.), *Chronic Schizophrenia. Exploration in Theory and Treatment*, The Free Press, Glencoe, Illinois, p. 90-105.

BATESON G. [1971/1981] : « Communication », chapitre I de l'ouvrage collectif *The Natural History of an Interview* (Histoire naturelle d'un entretien), dirigé par Norman Mac Quown et resté inédit, Chicago, Bibliothèque de l'université, collection microfilmée de manuscrits sur l'anthropologie culturelle, n°95, série XV, p. 1-40 ; repris dans *La nouvelle communication*, textes recueillis et présentés par WINKIN Y., Seuil, Points Essais, p. 116-144.

BATESON G. [1971/1996] : « La créature et ses créations », *Une unité sacrée*, Seuil.

BATESON G. [1972/1977] : *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Seuil.

BATESON G. [1984] : *La nature et la pensée*, Seuil.

BATIFOULIER P. (sous la direction de) [2001] : *Théorie des conventions*, Economica.

BATSCH L. [1994/1995] : « L'entreprise sous influence institutionnelle : autour des travaux de Neil Fliegstein », *Gérer et Comprendre*, série trimestrielle des *Annales*

des Mines, septembre 1994 ; repris dans « L'approche sociologique du comportement des firmes », *Problèmes économiques*, n° 2.412, 22 février 1995, p. 8-15.

BECKER G. S. [1964/1993] : *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3^{ème} édition 1993), NBER.

BELOT L. et ORANGE M. [2003] : « Les grands patrons sont-ils trop payés ? », *Le Monde*, 23 mai 2003.

BENTHAM J. [1780] : *Introduction aux principes de la morale et de la législation*.

BERNARD P. et VICENTE J. [2000] : « Modèles décentralisés d'interactions et coexistence spatiale des modes de coordination », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 93, 4^{ème} trimestre 2000, p. 95-116.

BERNOUD P. [1985] : *La sociologie des organisations*, Seuil, collection Essais.

BERNOUD P. [1995] : *La sociologie des entreprises*, Seuil, collection Essais.

BERTHOUD G. [1994] : « L'économie : un ordre généralisé ? Les ambitions d'un prix Nobel », dans « Pour une autre économie », *Revue semestrielle du MAUSS*, n° 3, Editions La Découverte, p. 42-59.

BERTHOUD G. [1995] : « Que nous-dit l'économie ? » dans LATOUCHE S. (dirigé par), *L'économie dévoilée*, Editions Autrement, collection Mutations, n°159, p. 61-73.

BESSY C. et EYMARD-DUVERNAY F. [1995] : « Les économistes et les juristes face à la relation de travail dans l'entreprise – Economists, Lawyers and the Nature of the Firm », *Revue d'économie politique*, 105 (6), novembre-décembre 1995, p. 937-964.

BETTIS R. et PRAHALAD C. K. [1995] : « The dominant logic : Retrospectiv and extension », *Strategic Management Journal*, Vol. 16(1), january 1995, p. 5-14.

BIENCOURT O., CHASERANT C. REBERIOUX A. [2001] : « L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche », dans BATIFOULIER P. (sous la direction de) [2001], *Théorie des conventions*, Economica, p. 193-218.

BLANTON K. [2003] : « Pourquoi les hommes négocient mieux leur salaire que les femmes », *The Boston Globe* ; repris dans *Courrier International*, n° 668, 21-27 août 2003, p. 44-45.

BLAUG M. [1982/1994] : *La méthodologie économique*, 2^{ème} édition, Economica, Cambridge surveys of economic literature.

BLAUG M. [1999] : *La pensée économique*, 5^{ème} édition, Economica.

BOLTANSKI L. [1990] : *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié.

- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. [1991] : *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. [1999] : *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- BOLTANSKI L. [2002] : « Nécessité et justification », *Revue économique*, vol. 53, mars 2002, p. 275-289.
- BOILLEAU J.-L. [2001] : « Travailler est-il (bien) naturel ? Voilà la question », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 18, deuxième semestre 2001, La Découverte / M.A.U.S.S, p. 202-216.
- BOSS G. [1990] : *John Stuart Mill, Induction et utilité*, PUF, collection Philosophies.
- BOUCHIKI H. [1990] : *Structuration des Organisations, Concepts Constructivistes et Etudes de Cas*, Economica, collection “ Gestion ”.
- BOUDON R. et BOURRICAUD F. [1982/1986] : *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF (2^{ème} édition revue 1986).
- BOURDIEU P. [1972] : *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Droz.
- BOURDIEU P. [1994] : *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Seuil, collection “ Essais ”.
- BOURDIEU P. [1997] : *Les usages sociaux de la science : pour une sociologie clinique du champ scientifique*, INRA Editions, Sciences en questions.
- BOYER R. et ORLEAN A. [1994] : « Persistance et changement des conventions : deux modèles simples et quelques illustrations », in ORLEAN A. (sous la direction de) : *Analyse économique des conventions*, PUF, collection Economie, Paris, p. 219-247.
- BOYER R. et ORLEAN A. [1997] : « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », dans REYNAUD B. (sld) [1997], *Les limites de la rationalité. Tome 2 : Les figures du collectif*, La Découverte et Syros, p. 19-44.
- BOYER R. et DURAND J.-P. [1998] : *L'après-fordisme*, La Découverte et Syros, nouvelle édition augmentée.
- BOYER R. [2002] : *La croissance, début de siècle. De l'octet au gène*, Albin Michel.
- BROWN J. S. et DUGUID P. [1998] : « Organizing Knowledge », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, spring 1998, p. 90-111.
- BRUINS SLOT L. A. et COLPAERT F. C. [2001] : « Les espaces-temps de nos souvenirs », *La Recherche*, n° 344, juillet-août 2001, p. 88-91.

BRUNHES B. [1985] : *Présentation de la comptabilité nationale française*, 5^{ème} édition mise à jour, Dunod.

BURGESS E. W et PARK R. E. [1921/1924] : *Introduction to the Science of Sociology*, Univ. of Chicago Press.

BRAUDEL F. [1985/1988] : *La dynamique du capitalisme*, Editions Arthaud ; réédition Champs Flammarion.

BRETON P. [1996] : *L'argumentation dans la communication*, La Découverte, Repères.

BRIDGMAN P. W. [1927] : *The Logic of Modern Physics*, The Macmillan Company, New York.

BROCHIER H. [1994] : « A propos de l'individualisme méthodologique : l'ouverture d'un débat » dans *Revue d'économie politique*, n°104, janvier-février 1994.

BRODBECK M. [1973] : « On the Philosophy of the Social Sciences », dans O'NEILL J. ed., *Modes of Individualism and Collectivism*, Londres, Heinemann, p. 91-110.

BROUSSEAU E. [1995] : « De la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination » dans « Les nouvelles théories économiques », *Cahiers français*, n°272, juillet-septembre.

BROWN J. S. et DUGUID P. [1998] : « Organizing Knowledge », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, spring 1998, p. 90-111.

C

CABIN P. [1993/1999] : « Les mythes de l'entreprise », *Sciences Humaines*, n° 32, octobre 1993 ; repris dans *Les organisations. Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, 1999, p. 279-283.

CABIN P. et ZUBER M. (Propos recueillis et traduits par) [1998] : « Rencontre avec Oliver E. Williamson. L'économie des coûts de transaction », *Sciences Humaines*, n° 79, janvier 1998, p. 34-37.

CAILLE A. (directeur de la publication) [1995] : « Présentation », dans « Qu'est-ce que l'utilitarisme ? Une énigme dans l'histoire des idées », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n°6, 2^{ème} semestre, p. 4-14.

CALLON M. et LAW J. [1997] : « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », dans REYNAUD B. [1997], *Les limites de la rationalité. Tome 2 : Les figures du collectif*, p. 99-118.

CARO J.-Y. [1996] : « Réflexions sur quelques caractéristiques de la production en sciences économiques », *Revue économique*, n°1, janvier 1996, p. 5-32.

CASSON M. [1987] : « Entrepreneur », dans EATWELL John, MILGATE Murray et NEWMAN Peter édés., *The new Palgrave, a dictionary of economics*, Tome 1, The Macmillan Press Limited, p. 151-153.

CASSON M. [1998] : *An entrepreneurial Theory of the Firm* ; disponible sur : www.druid.dk.

CAVERNI J.-P. [1993/2003] : « Les pièges de la raison », *Sciences Humaines*, hors-série n° 2, mai 1993 ; repris dans *Le cerveau et la pensée. La révolution des sciences cognitives* (2^e édition), Editions Sciences Humaines, p. 345-349.

CEZARD M. et DAYAN J.-L. [1999] : « Les relations professionnelles en mutation », *Données sociales 1999*, INSEE.

CHALMERS A. F. [1976/1987] : *Qu'est-ce que la science ? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, édition française, La Découverte, Poche biblio essais, 1987.

CHANDLER A. D. Jr. [1977] : *The Visible Hand : the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.

CHANDLER A. D. Jr. [1992] : « Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, n° 3.

CHAPOULIE J.-M. [2001] : *La tradition sociologique de Chicago*, Seuil.

CHAPOULIE J.-M. [2002] : « Déterminismes, interaction », *DEES*, 128, p. 40-47.

CHARUE DUBOC F. et MIDLER C. [2001] : « Développer les projets et les compétences : le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception », *Gérer & Comprendre*, Annales des Mines, n° 63, mars 2001, p. 12-22.

CHEMLA G. [1997] : « Théorie de la firme et contrats incomplets », *Revue d'économie politique*, n° 107, mai-juin 1997, Dalloz.

CHESBROUGH H. W. et TEECE D. J. [1996] : « When Is Virtual Virtuous ? Organizing for Innovation », *Harvard Business Review*, janvier-février 1996, p. 65-73.

CHIAPPORI P.-A. [1984] : « Sélection naturelle et rationalité absolue des entreprises », *Revue économique*, vol. 35, n° 1, janvier 1984, p. 87-107.

CHOO C. W. [1996] : « The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions », *International Journal of Information Management*, vol. 16, n° 5, p. 329-340.

CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) [1996] : « Réconcilier l'entreprise et la société », *Futuribles*, mai 1996, p. 5-20.

COASE R. [1937/1987] : « The Nature of the Firm », *Economica N. S.*, 4, novembre 1937 ; « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, II, hiver 1987, p. 133-163.

COELHO A. M. et RASTOIN J.-L. [2002/2003] : « L'émergence de l'organisation en réseau dans l'industrie : le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées », *Economies & Sociétés*, n° 25, 9-10, 2002 ; repris dans *Problèmes économiques*, n° 2.817, 9 juillet 2003, p. 26-32.

COHEN W. M. et LEVINTHAL D. A. [1989] : « Innovation and Learning : The Two Faces of R & D », *The Economic Journal*, 99, septembre 1989, p. 569-596.

COHENDET P. et GAFFARD J.-L. [1990] : « Innovation et Entreprises », dans GREFFE X., MAIRESSE J. et REIFFERS J.-L. éd., *Encyclopédie économique, tome 1*, p. 935-975.

COHENDET P. et LLERENA P. [1990] : « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre 1990, p. 141-164.

COHENDET P. et LLERENA P. [1992] : « Nature de l'information, coûts de transaction et organisation de l'entreprise », dans ANCORI Bernard (Ed.), *Apprendre, se souvenir, décider. Une nouvelle rationalité de l'organisation*, CNRS Editions, p. 175-209.

COHENDET P. [1997] : « Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique de la notion de réseau », dans REYNAUD B. (sld) [1997], *Les limites de la rationalité. Tome 2 : Les figures du collectif*, La Découverte et Syros, p. 73-98.

COHENDET P. et LLERENA P. [1999] : « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'économie industrielle*, n° 88, 2^{ème} trimestre 1999, p. 211-235.

CORCUFF P. [1995] : *Les nouvelles sociologies*, Nathan, collection Sociologie 128.

CORIAT B. [1979/1994] : *L'atelier et le chronomètre*, Christian Bourgeois Editeur, Collection Choix-Essais.

CORIAT B. [1991] : *Penser à l'envers. Travail et Organisation dans la firme japonaise*, Bourgeois.

CORIAT B. et WEINSTEIN O. [1995] : *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie générale française, collection Livre de poche.

COUTROT T. [1999] : *Critique de l'organisation du travail*, La découverte, Repères, Thèses et débats.

COUTURE J. [1997] : « A quoi servent les intentions collectives ? », dans DUPUY J.-P. et LIVET P. (sous la direction de), *Les limites de la rationalité. Tome 1 : Rationalité, éthique et cognition*, colloque de Cerisy, La Découverte, p. 365-370.

COVA B. et WICKHAM S. (sld) [1996] : *Stratégies d'incertitude*, Economica, Management Socio-Economique.

COVA B. [1996] : « Rupture du lien social et déconsommation : une socio-économie post-moderne », dans COVA B. et WICKHAM S. (sld) [1996], *Stratégies d'incertitude*, Economica, Management Socio-Economique, p. 18-41.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. [1977/1981] : *L'acteur et le système*, Seuil ; Points Seuil Politique, 1981.

CROZIER M. et alii [1999] : *Le Management aujourd'hui*, Actes du forum ressources humaines, Ed. Demos.

CYERT R. M. et MARCH J. G. [1963] : *A behavioral Theory of the Firm*.

D

DAHL R. [1957] : « The concept of power », *Behavioral Science*, vol. 2, juillet 1957.

DAMASIO A. R. [1995/2001] : *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob.

DAMISCH H. [1973] : « Structure et art », *Encyclopedia universalis*, p. 675-677.

DARTEVELLE M. [1993] : « Compte-rendu de l'ouvrage d'Erving Goffman, *Les cadres de l'expérience* », dans *Sociologie du travail*, n°1, Dunod.

DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (coordonné par) [2001] : *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection éditée avec la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

DAVID P. [1993] : « Knowledge, property and the system dynamics of technological change », *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1992*, World Bank, Washington DC.

DE BANDT J., DEJOURS C. et DUBAR C. [1995] : *La France malade du travail*, Bayard Editions.

DEBREU G. [1959/1966] : *Theory of Value* ; traduction française : *Théorie de la valeur*, Dunod, 1966.

DEFRANCE T. et al. [2001] : « La stratégie peut-elle être l'affaire de tous ? », dans OLLIVIER B. et SAINSAULIEU R. (sld), *L'entreprise en débat dans la société démocratique*, Presses de Science Po, p. 273-302.

DEGENNE A. et FORSE M. [1994] : *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, collection U sociologie.

DEJOURS C. [1998] : *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, collection " L'histoire immédiate ".

DEJOURS C. [2002] : « Passion et psychodynamique de l'action », dans GAUTIER C. et LE COUR GRANDMAISON O. (coordonné par) [2002], *Passions et sciences humaines*, Centre Universitaire de Recherches Administratives et Politiques de Picardie, Puf, p 31-43.

DE KONINCK F. [2000] : « Résister au changement : une attitude rationnelle », *Sciences humaines*, Hors-série n° 28, mars-avril-mai 2000, p. 28-30.

DELATTRE P. [1971] : *Système, structure, fonction, évolution. Essai d'analyse épistémologique*, Maloine-Doin.

DELATTRE P. [1990a] : « Structure et fonction », *Encyclopedia universalis*, corpus 21, p. 677-678.

DELATTRE P. [1990b] : « Systèmes de transformations (théorie des) », *Encyclopedia universalis*, corpus 21, p. 1034-1035.

DELFAVARD H. [1992] : « Critique de l'individualisme méthodologique revu par l'économie des conventions », *Revue économique*, janvier 1992, p. 127-143.

DE LONG B., SCHLEIFER A., SUMMERS L. et WALDMANN R. [1990] : « Noise Traders Risk in Financial Markets », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 4, p. 703-738.

DE PONTVIANNE A. [2000/2001] : « La nature du marché », *Revue du MAUSS semestrielle*, n° 15, 1^{er} semestre 2000 ; repris dans « Derrière le "marché", le capitalisme ? », *Problèmes économiques*, n° 2.704-2.705, 14-21 mars 2001, p. 67-70.

DESCOMBES V. [2001] : « Les individus collectifs », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 18, deuxième semestre 2001, La Découverte / M.A.U.S.S., p. 305-337.

DESOUCHES O. [1994] : « l'Ecole de Chicago », *Sciences Humaines*, n° 44, novembre.

DETIENNE M. [1967/1994] : *Les maîtres de vérité dans la Grèce archaïque*, Librairie François Maspero ; avec en Ouverture *Retour sur la bouche de la vérité*, Pocket Agora, 1994.

DETIENNE M. et VERNANT J.-P. [1974] : *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Flammarion, Champs.

DE WAAL F. [1992] : *De la réconciliation chez les primates*, Flammarion (pour la traduction française), Champs.

DIATKINE D. [1991] : « Présentation de la *Richesse des nations* », in SMITH A. [1776/1991], *La richesse des nations* (tome 1), GF-Flammarion.

DION E. [1997] : *Invitation à la théorie de l'information*, Seuil, collection Inédits-sciences.

DOCKES P. [1999] : *Pouvoir et Autorité en économie*, Economica.

DOERINGER P. B. et PIORE M. J. [1971] : *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Books.

DOSI G. TEECE D. J. et S. G. WINTER [1990] : « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre, p. 238-254.

DOSI G., MARENGO L., BASSANINI A. et VALENTE M. [1997] : « Les normes comme propriétés émergentes d'un apprentissage adaptatif : le cas des routines économiques », dans REYNAUD B. (sld) [1997], *Les limites de la rationalité. Tome 2 : Les figures du collectif*, La Découverte et Syros, p. 45-64.

DRISSE (Discours, Représentations et Interactions Sociales et Stratégie d'Entreprise) [2001] : *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Spécialité HEC.

DRUCKER P. [1999] : « Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, hiver 1999, p. 79-94.

DUGUÉ E. [1994] : « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, 1994 ; repris dans *Problèmes économiques*, n° 2.420, 19 avril 1995, p. 27-32.

DUMONT L. [1977] : *Homo Aequalis : Genèse et Epanouissement de l'idéologie économique*, Gallimard.

DUPUY G. [1990] : « Réseaux (Philosophie de l'organisation) », *Encyclopedia Universalis*, 1990, corpus 19, p. 875-882.

DUPUY J.- P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLEAN A., SALAIS R. et THEVENOT L. [1989] : « L'économie des conventions », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars 1989.

DUPUY J.- P. [1992] : *Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs*, Ellipses, collection X école polytechnique.

DUPUY J.- P. et LIVET P. (sous la direction de) [1997] : *Les limites de la rationalité, Tome 1 : Rationalité, éthique et cognition*, La Découverte, collection Recherches.

DUPUY J.- P. [2000] : *Les savants croient-ils en leur théories ? Une lecture philosophique de l'histoire des sciences cognitives*, INRA Editions.

DUPUY J.- P. [2002] : *Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est certain*, Seuil.

DURKHEIM E. [1894/1988] : *Les règles de la méthode sociologique*, réédition Flammarion, Champs, 1988.

E

EATON B. C. [1987] : « Entry and market structure », dans EATWELL John, MILGATE Murray et NEWMAN Peter éd., *The new Palgrave, a dictionary of economics*, Tome 1, The Macmillan Press Limited, p. 156-158.

EDERLE Nicolas [200.] : « Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature », CREPA, Université de Paris Dauphine, *Communication au XI^{ème} congrès de l'AIMS*, Paris, 5, 6 et 7 juin 2002 ; disponible sur internet.

EDOUARD S. [2001] : *Cohérence et pertinence du répertoire de compétences : le problème de la viabilité organisationnelle*, PESOR, Université de Paris Sud ; disponible sur l'internet.

EGE R. et SCHWOB C. [1989] : « Réflexions théoriques sur le mode d'articulation de l'ordre juridique et de l'ordre économique », *Working Paper*, n° 8904, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

EHRENBERG A. [1989] : *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy.

EISENHARDT Kathleen M. [1990] : « Speed and Strategic Choice : How Managers Accelerate Decision Making », *California Management Review*, spring 1990, p. 39-54.

ELIAS N. [1984/1996] : *Du temps*, Fayard, Pocket Agora.

ELIASSON G. [1990] : « The Firm as a Competent Team », *Journal of Economic Behavior and Organization*, n° 3, juin 1990, p. 275-298.

EL IDRISSE Djamila [2001] : « Vers un partenariat basé sur le partenariat et la confiance », *Humanisme et Entreprise*, n° 248, août 2001 ; repris dans « Rôle et formes des organisations », *Problèmes économiques*, n° 2.738, 28 novembre 2001, p. 25-29.

ELSTER [1979] : *Ulysses and the Sirens*, Cambridge University Press.

ELSTER [1989] : *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press.

ELSTER J. [1995] : « Rationalité et normes sociales », dans « Qu'est-ce que l'utilitarisme ? Une énigme dans l'histoire des idées », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 6, 2^{ème} semestre 1995, p. 158-165.

ELSTER J. [1998] : “ Emotions and economic theory ”, *The Journal of Economic Literature*, volume XXXVI, n° 1, mars 1998 ; 4^{ème} partie traduite dans “ Amour, haine, culpabilité... L'économie de nos émotions ”, *Problèmes économiques*, n° 2.599, 13 janvier 1999.

ELSTER J. [2000] : *Ulysses Unbound. Studies in Rationality, Precommitment, and Constraints*, Cambridge University Press.

ENRIQUEZ E. [1998] : « Pouvoir et désir dans l'entreprise », *Sciences humaines*, H. S. n° 20, mars-avril 1998, p. 30-33.

ENRIQUEZ E. [2001] : « La passion de la psychologie : la genèse de l'ARIP », Entretien par ARNAUD G. et LOUART P., *Gérer & Comprendre*, Annales des Mines, n° 63, mars 2001, p. 64-78.

EYMARD-DUVERNAY F. [2001] : « L'économie des conventions a-t-elle une théorie politique ? », dans BATIFOULIER P. (sous la direction de) [2001], *Théorie des conventions*, *Economica*, p. 279-297.

EYMARD-DUVERNAY F. [2002] : « Pour un programme d'économie institutionnaliste », *Revue économique*, vol. 53, n° 2, mars 2002, p. 325-336.

F

FAVEREAU O. [1993] : “ Objets de gestion et objets de la théorie économique ” dans *Revue française de gestion*, n° spécial de novembre-décembre ; repris dans *Problèmes économiques* n° 2.382, 29 juin 1994, p. 24-28.

FAVEREAU O. [1994] : « « Symposium sur *Le Pouvoir et la Règle* », *Sociologie du Travail*, 1/94, p. 85-111.

FAVEREAU O. et PICARD P. [1996] : « L'approche économique des contrats », *Sociologie du travail*, n° 4, 1996, p. 441-463.

FAVEREAU O. [2001] : « La science économique entre deux siècles », *La Recherche*, n° 337, décembre 2000 ; repris dans « La science économique, entre orthodoxie et hétérodoxie », *Problèmes économiques*, n° 2.734, 31 octobre 2001, p. 4-8.

FISSETTE D. [1997] : “ Intentionnalité collective, rationalité et action ”, dans Jean-Pierre Dupuy et Pierre Livet (sous la direction de), *Les limites de la rationalité. Tome 1 : Rationalité, éthique et cognition*, colloque de Cerisy, La Découverte, p. 348-364.

FITOUSSI J.-P. [1998] : “ Perfection des modèles économiques, exclusions réelles ”, dans *Les temps modernes*, 53^{ème} année, juillet-août-septembre 1998, n°600, p. 24-42.

FLAMANT N. [2002] : « « On ne sait plus qui est le chef ». Travailler et diriger dans l'industrie spatiale », *Terrain*, n° 39, septembre 2002, p. 109-120.

FORAY D. [2000] : *L'économie de la connaissance*, La Découverte, Repères.

FOSS N. J. [1996] : « Firms, Incomplete Contracts and Organizational Learning », *DRUID Working Paper*, n° 96-2, April 1996 ; disponible sur www.druid.dk.

FOSS N. J. [1999] : « Understanding Leadership : A Coordination Theory », *DRUID Working Paper* n° 99-3, mars 1999 ; disponible sur : www.druid.dk.

FOSS N. J. [2001a] : « The Problem with Bounded Rationality : Ruminations on Behavioral Assumptions in the Theory of the Firm », prepared for the DRUID Conference in Honor of Richard R. Nelson and Sidney G. Winter, Aalboerg, Denmark, 12-15 June 2001, first and highly preliminary draft, 15 May 2001; disponible sur : www.druid.dk.

FOSS N. J. [2001b] : « Economic Organization in the Knowledge Economy : Some Austrian Insights », *DRUID Working Paper*, n° 01-07, May 2001 ; disponible sur : www.druid.dk.

FOUCAULT M. [1966] : *Les mots et les choses*, Gallimard, tel.

FOUCAULT M. [1975] : *Surveiller et punir*, Gallimard, tel.

FOUCAULT M. [1976] : *Histoire de la sexualité I : La volonté de savoir*, Gallimard.

FOURASTIÉ J. [1959] : *La science économique*, PUF, « Que-sais-je ? ».

FOURNIER M. [1996] : « Jean Piaget : le développement de l'intelligence » dans *Sciences humaines*, n°60, avril, p. 38-40.

FOURQUET F. [1989/2002] : *Richesse et puissance : Une généalogie de la valeur (XVI^e – XVIII^e siècles)*, La Découverte.

FRANK R. H., GILOVICH Th. et REGAN D. T. [1993] : « Does Studying Economics Inhibit Cooperation ? », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 7, n° 2, printemps 1993, p. 159-171.

FREEMAN C. [1992] : *The Economics of Hope : Essays on Technical Change, Economic Growth and the Environment*, London and New-York, Pinter Publishers.

FREEMAN C. et SOETE L. [1997] : *The Economics of Industrial Innovation*, 3^{ème} édition (1^{ère} édition 1974).

FREMEAUX P. [2000] : « L'entreprise démocratique : Entre utopie et contre-pouvoirs », *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 43, 1^{er} trimestre 2000, p. 60-62.

FREYSSINET M. [1993] : « L'invention du travail », dans « paradigmes du travail », *Futur antérieur*, n°6.

FRIDENSON P. [1972] : *Histoire des usines Renault*, Seuil.

FRIDENSON P. [2000] : « Les mues de l'industrie automobile française », *Sciences humaines*, Hors-série n° 28, mars-avril-mai 2000, p. 24-27.

FRIEDBERG E. [1991] : « Regard d'un sociologue sur le regard d'un ingénieur », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, décembre 1991, p. 64-74.

FRIEDBERG E. [1994] : « le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », dans PAVÉ F. (sous la direction de) [1994] : *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Colloque de Cerisy, Seuil, p. 135-152.

FRYDMAN R. [1998] : « Représentations de la société marchande et démarches de l'économiste : le cas des néo-institutionnalismes », *Cahiers d'économie politique*, n° 33, L'Harmattan, p. 57-79.

G

GAFFARD J.-L. [1990] : « Innovations et changements structurels, revue critique de l'analyse économique moderne de l'innovation et des changements structurels », *Revue d'économie politique*, 100^{ème} année, n°3, p. 325-382.

GAFFARD J.-L. [2002] : « Dé-intégration, ré-intégration, et viabilité des processus d'innovation : nouveaux éclairages sur les problèmes de coordination et les règles de gouvernance », fruit d'un travail collectif au sein du groupe « Innovation, Concurrence et Croissance » de l'Institut de Droit et d'Economie de la Firme et de l'Industrie (FR CNRS W 1769 et Université de Nice Sophia Antipolis), article à publier par l'OFCE.

GALBRAITH J. K. [1967/1989] : *The new industrial State* ; traduction française : *Le nouvel état industriel, essai sur le système économique américain* (troisième édition revue et augmentée), Gallimard.

GARROUSTE P. [1999] : « La firme « hayékienne » entre institution et organisation », *Revue d'économie politique*, n° 6, novembre-décembre 1999, p. 885-902.

GAUDIN T. [1997] : *Introduction à l'économie cognitive*, Editions de l'Aube.

GAZIER B. [1996] : « Justice, calcul et convention : à propos de *De la justification* de Luc Boltanski et Laurent Thévenot » dans *Sociologie du travail*, n°4, Dunod.

GEORGESCU-ROEGEN N. [1970] : *La science économique. Ses problèmes et ses difficultés*, Dunod.

GEORGESCU-ROEGEN N. [1971] : « The Entropy Law and the Economic Process », Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

GIDDENS A. [1984/1987] : *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge ; traduction française : *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987.

GODELIER M. [1984] : *L'idéal et le matériel*, Fayard, Poche biblio essais.

GOFFMAN E. [1961/1968] : *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux*, Anchor Books, Doubleday and Company ; traduction française 1968, Les Editions de Minuit.

GOFFMAN E. [1973] : *La mise en scène de la vie quotidienne*, Ed. De Minuit.

GOFFMAN E. [1974/1991] : *Frame Analysis*, Harmondsworth, penguin ; traduction française *Les cadres de l'expérience* , Ed. de Minuit, 1991.

GOFFMAN E. [1974/1994] : *Les Rites d'interaction*, Editions de Minuit, chapitre I ; repris dans Karl M. Van Meter [1994] : *La sociologie*, Larousse, p. 707-728.

GOFFMAN E. [1981] : *Forms of Talk*, Oxford Blackwell.

GOLLAC M. et VOLKOFF S. [2002] : « La mise au travail des stéréotypes de genre. Les conditions de travail des ouvrières », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 8, novembre 2002, p. 25-53.

GOLLAIN F. [2001] : « Penser le travail dans son historicité », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 18, deuxième semestre 2001, La Découverte / M.A.U.S.S., p. 176-195.

GOLLIER C., HILTON D. J. et RAUFASTE E. [2003] : « Daniel Kahneman et l'analyse de la décision face au risque », *Revue d'économie politique*, Dalloz, 113, n° 3, mai-juin 2003, p 295-307.

GOMEZ P.-Y. [1994] : *Qualité et Théorie des Conventions*, Economica, Collection Recherches en Gestion.

GRANGER T. [1997] : « Le renouveau de la théorie des organisations » dans *Revue économique*, volume 48, n°1, janvier, Presse de Sciences politiques, Paris, p. 147-180.

GRANOVETTER M. [1985] : « Economic Action and Social Structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, novembre 1985, trad. française M. Bitard, p. 481-510.

GRANOVETTER M. [1994] : « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », dans ORLEAN A. (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, PUF, collection Economie, Paris, p. 79-94.

GRICE H. P. [1957] : « Meaning », *Philosophical Review*, n° 66.

GRIGNARD M. (entretien avec) [2002] : « L'entreprise sans usine. Mythe ou réalité ? », *CADRES*, n° 403, février 2002, p. 53-61.

GRENIER J.-Y. [1995] : « L'analyse économique et le temps de l'histoire, Réflexions sur la longue durée », *Economies et Sociétés*, Histoire quantitative de l'économie française, série A.F. n°21, 12/1995, p. 271-294.

GUERRIEN B. [1993] : *La théorie des jeux*, Economica, collection Economie poche, Paris.

GUERRIEN B. [1995] : *La microéconomie. La pensée économique contemporaine – I*, Seuil, Points, Inédit Economie.

GUERRIEN B. [1996/2002] : *Dictionnaire d'analyse économique*, La Découverte, Repères.

H

HALBWACHS M. [1925/1994] : *Les cadres sociaux de la mémoire*, Albin Michel.

HALBWACHS M. [1950/1968] : *La mémoire collective*, PUF.

HAMEL G. et PRAHALAD C. K. [1996] : « Research Notes and Communications : Competing in the New Economy : Managing out of Bounds », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 237-242.

HAMMOND P. [1976] : « Changing Tastes and Coherent Dynamic Choice », *Review of Economic Studies*, vol. 43, p. 159-173.

HAMMOND P. [1988] : « Consequentialism and the Independent Axiom » in MUNIER (éd.), *Risk, Decision and Rationality*, Reidel Publications.

HANSON V. D. [2001] : *Le Modèle occidental de la guerre. La bataille d'infanterie dans la Grèce classique*, Belles Lettres, 2^{ème} édition.

HATCHUEL A. [1994] : « Connaissance et pouvoir. L'analyse stratégique des organisations revisitée », dans PAVÉ F. (sous la direction de) [1994] : *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Colloque de Cerisy, Seuil, p. 211-219.

HATCHUEL A. [1998] : « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels », in TOSEL A. et DAMIEN R. (éds.), *L'action collective*, Presses Universitaires de Franche-Comté.

HATCHUEL A. [1999] : « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 88, 2^{ème} trimestre, p. 187-209.

HATCHUEL A. [2001] : « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », dans DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (coordonné par) [2001], *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection éditée avec la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, p. 7-43.

HATZFELD N. [2002] : « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », *Terrain*, n° 39, septembre 2002, p. 33-48.

HEILBRONNER R. et MILBERG W. [1995] : « La pensée économique en crise ! », *Economica*.

HEMPEL C. [1966/1972] : *Eléments d'épistémologie*, édition française, Armand Colin, U2 Epistémologie, 1972.

HIRSCHMAN A. O. [1970/1972] : *Exit, Voice and Loyalty : Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press ; *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Editions Ouvrières.

HIRSCHMAN A. O. [1977/2001] : *Les passions et les intérêts : justifications politiques du capitalisme avant son apogée*, PUF Quadrige.

HIRSCHMAN A. O. [1982/1983] : *Bonheur privé, action publique*, Fayard (traduction française de 1983).

HOANG-NGOC L. [1998] : « Une critique de l'économie politique néo-institutionnaliste du contrat de travail », *Cahiers d'économie politique*, n° 33, L'Harmattan, p. 81-106.

HOLLER M. J. [1994/1995] : « Wirtschaft als Spiel oder das Spiel der Wirtschaft ? Anmerkungen zum Nobelpreis 1994 », *Wirtschaftsdienst* ; repris dans « Nash, Harsanyi et Selten, prix Nobel d'économie 1994 : une contribution fondamentale à la théorie des jeux non-coopératifs », *Problèmes économiques*, n° 2.422, 3 mai 1995, p. 1-7.

HOLT et LAURY [1997] : « Classroom Games : Voluntary Provision of a Public Good », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, n° 4, Fall 1997, p. 209-215.

HOUDÉ O. [1998a] : « Apprentissage. psychologie », *Vocabulaire de sciences cognitives*, PUF, Psychologie et sciences de la pensée, p.43-46.

HOUDÉ O. [1998b] : « Darwinisme neural-mental », *Vocabulaire de sciences cognitives*, PUF, Psychologie et sciences de la pensée, p.128-130.

HOUDÉ O., KAYSER D., KOENIG O., PROUST J. et RASTIER F. [1998c] : *Vocabulaire de sciences cognitives*, PUF, Psychologie et sciences de la pensée.

HOUSEMAN M. et SEVERI C. [1986] : « Lecture de Gregory Bateson anthropologue », dans BATESON G., *La cérémonie du Naven*, Librairie Générale Française (l'édition originale intitulée *Naven* est de 1936).

I

INKPEN A. [1996] : « Creating Knowledge through Collaboration », *California Management Review*, vol. 39, n° 1, fall 1996, p. 123-142.

INSEL A. [1994] : « Une rigueur pour la forme. Pourquoi la théorie néoclassique fascine-t-elle tant les économistes et comment s'en déprendre ? », dans « Pour une autre économie », *Revue semestrielle du MAUSS*, n° 3, Editions La Découverte, p. 77-94.

ISAAC H. [2002] : « Paradoxes et conventions », CREPA, Université Paris Dauphine ; disponible sur l'internet.

ISAAC H. et JOSSERAND E. [2002] : « Structure et système d'information : quels rôles dans les pratiques de gestion des connaissances ? », CREPA, Université Paris Dauphine ; disponible sur l'internet, et www.observatoireemangement.com.

J

JACOB P. [2001] : « Identité personnelle et apprentissage », *La Recherche*, n° 344, juillet-août 2001, p. 26-29.

JEANNEROD M. [2002] : « Cerveau », dans TIBERGHIE G. (sld) [2002], *Dictionnaire des sciences cognitives*, Armand Colin, p. 61-66.

JOLY P.-B. et MANGEMATIN V. [1995] : « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Economies et Sociétés*, n°2, 9/1995, p. 17-50.

JORION P. [1989] : *Principes des systèmes intelligents*; Masson, collection Sciences cognitives.

JORION P. [1994] : « L'économique comme science de l'interaction humaine vue sous l'angle du prix. Vers une physique sociale », dans « Pour une autre économie », *Revue semestrielle du MAUSS*, n° 3, Editions La Découverte, p. 161-181.

JOSEPH Isaac [1998] : *Erving Goffman et la microsociologie*, PUF, Philosophies.

JOUANNEAUX M. [1999] : *Le pilote est toujours devant. Reconnaissance de l'activité du pilote de ligne*, Octarès Editions.

JOUANNEAUX M. [2003] : « Pilote de ligne : de l'artisan à l'exécutant », *Sciences Humaines*, n° 139, juin 2003, p. 40-41.

K

KAST R. [1993/2002] : *La théorie de la décision*, La Découverte, Repères.

KAUFMANN P. [1990] : « Interaction », *Encyclopedia universalis*, corpus 12, p. 427-429.

KECHIDI M. [1995] : « L'organisation comme système d'action et de cognition », *Thèse de doctorat de Science Economique*, Université des Sciences sociales de Toulouse.

KEELY L. et QUAH D. [1998] : *Technology and Growth*, Discussion paper 391, Center for Economic Performance, London School of Economics, Londres.

KELLAWAY L. [2002] (éditorialiste au *Financial Times*) : « Vive la hiérarchie ! », dans « Le monde en 2003 », *Courrier International* et *The Economist*, Hors-série n° 22, décembre 2002-février 2003, p. 65.

KERVAN Yann [2002] : « Les écrits de Sun Zi. La guerre comme un ensemble », *L'art de la Guerre*, n° 3, août-septembre 2002, p. 38-43.

KEYNES J. M. [1936/1998] : *General Theory*, Mac Millan et Cie, London ; traduction française *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, éditions Payot, 1969, réédition Bibliothèque scientifique Payot, 1998.

KIRMAN A. P. et LAPIED A. [1991] : *Microéconomie : Théorie, applications et exercices*, Presses Universitaires de France.

KIRMAN A. [1999] : « Quelques réflexions à propos du point de vue des économistes sur le rôle de la structure organisationnelle dans l'économie », *Revue d'économie industrielle*, n° 88, 2^{ème} trimestre 1999, p. 91-110.

KLEIN E. [2001] : « Le tic-tac des physiciens. Quand le temps perd ses propriétés les plus évidentes », *La Recherche*, Hors-série n° 5, avril 2001, p. 8-12.

KOENIG Gé. [1997a] : « Préface » dans NONAKA I. et TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.

KOENIG Gé. [1997b] : « Apprentissage organisationnel », dans SIMON Y. et JOFFRE P. (sous la direction de) [1997], *Encyclopédie de gestion*, Tome 1, 2^{ème} édition entièrement revue actualisée et augmentée, Economica, p. 171-187.

KOENIG Gi. [1997] : « Théorie économique de l'entreprise », dans SIMON Y. et JOFFRE P. (sous la direction de) [1997], *Encyclopédie de gestion*, Tome 3, 2^{ème} édition entièrement revue actualisée et augmentée, Economica, p. 3310-3323.

KOHLER W. [1929/2000] : *Psychologie de la forme*, Editions Gallimard, folio essais.

KOTTER J. P. [1990] : « What Leaders Really Do », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, p. 103-111.

KOURILSKY-BELLIARD F. [1996] : *Du désir au plaisir de changer, Comprendre et provoquer le changement*, InterEditions.

KOZA J. R. [1992] : « The Genetic Programming Paradigm : Genetically Breeding Populations of Computer Programs to Solve Problems », in SOUCEK (éd.), *Dynamic, Genetic and Chaotic Programming*, John Wiley, New York.

KUHN T. [1970/1983] : *The Structure of scientific Revolutions*, 2^{ème} édition élargie, The University of Chicago Press ; traduction française *La structure des révolutions scientifiques*, Ed. Flammarion, 1983.

L

LABOURDETTE A. [1992] : *Théories des organisations*, PUF, collection Sociologie d'aujourd'hui.

LAFFONT J. J. [1987] : « Externalities », dans EATWELL John, MILGATE Murray et NEWMAN Peter éd., *The new Palgrave, a dictionary of economics*, Tome 3, The Macmillan Press Limited, p. 263-265.

LAIBSON D. et ZETTELMEYER J. [2001] : « Die Neue Ökonomie der Ungeduld. Selbstbindung als Mittel zur Durchsetzung langfristiger Ziele », *Neue Zürcher Zeitung*, 26-27 mai 2001, n° 120 ; traduit dans « La “nouvelle économie” de l’impatience », *Problèmes économiques*, n° 2.738, 28 novembre 2001, p. 4-6.

LANE R. E. [1994] : « Le travail comme “désutilité” et l’argent comme mesure du bonheur ? Deux erreurs dans l’équation hédoniste des économistes », dans « Pour une autre économie », *Revue semestrielle du MAUSS*, n° 3, Editions La Découverte, p. 17-29 (première partie d’un article d’abord publié dans *The Journal of Socio-Economics*, vol. 21, n° 1, p. 43-64).

LANGLOIS R. N. et ROBERTSON P. L [1992] : « Networks and Innovation in a Modular System : lessons from the microcomputer and stereo component industries », *Research Policy*, 2, p. 297-313.

LANGLOIS R. N. et FOSS N. J. [1999] : « Capabilities and Governance : The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization », *Kyklos*, vol. 52, 1999, fasc. 2, p. 201-218.

LAROCHE S. [2001] : « Neuro-modelage des souvenirs », *La Recherche*, n° 344, juillet-août 2001, p. 20-24.

LATOUCHE S. (Dirigé par) [1995] : *L’économie dévoilée : du budget familial aux contraintes planétaires*, Ed. Autrement, Série Mutations, n° 159, novembre 1995.

LATOUR B. [1994] : « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l’interobjectivité » dans *Sociologie du travail*, n°4, décembre, Dunod, p. 587-607.

LATOUR B. et WOOLGAR S. [1988] : *La vie de laboratoire*, La Découverte, Paris.

LAUFER R. [1996] : « Quand diriger, c’est légitimer », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996, p. 12-37.

LAUTMAN J. [1994] : « L’analyse stratégique et l’individualisme méthodologique », dans PAVÉ F. (sous la direction de) [1994] : *L’analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Colloque de Cerisy, Seuil, p. 180-192.

LAZARIC N. et MONNIER J.-M. (ouvrage coordonné par) [1995] : *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, collection « Stratégies et organisations ».

LECOMTE J. [1998] : « Pour en finir avec les conflits », *Sciences humaines*, n° 84, juin 1998, p. 22-26.

- LE GOFF J. [1977] : *Pour un autre Moyen Age. Temps, travail et culture en Occident : 18 essais*, Gallimard, Tel.
- LE GOFF J.- P. [2000] : *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, La Découverte et Syros.
- LE MOIGNE J.-L. [1990a] : « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans MARTINET A. C. éd., *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, p. 91-140.
- LE MOIGNE J.-L. [1990b] : « Système (Epistémologie) », *Encyclopedia Universalis*, corpus 21, p. 1029-1038.
- LE MOIGNE J.-L. [1990c] : *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- LE NY J.-F. [1990] : « Apprentissage », *Encyclopedia universalis*, corpus 2, p. 676-678.
- LE ROY F. [1997] : « De l'utilisation des doctrines militaires dans le domaine de l'entreprise », *Gérer et Comprendre*, n° 47, mars 1997, p. 89-96.
- LE ROY F. [1999] : « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue française de gestion*, n° 122, janvier-février 1999, p. 6-16.
- LEWIS D. [1969] : *Convention : A Philosophical Study*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- LEWIS D. [1983/1993] : « Langages et langage », *Réseaux*, n° 62, CENT, 1993, p. 9-18.
- L'HÉNORET A. [1993/1997] : *Le clou qui dépasse. Récit du Japon d'en bas*, La Découverte et Syros, Poche.
- LIEURY A. [1990] : « Mémoire. 1. L'approche psychologique », *Encyclopedia universalis*, corpus 14, p. 945-948.
- LIEURY A. [1993] : *La mémoire : du cerveau à l'école*, Flammarion.
- LIVET P. [1998] : « Emotion. Philosophie », », *Vocabulaire de sciences cognitives*, PUF, Psychologie et sciences de la pensée, p. 158-160].
- LIZOT Jacques [1977] : « Population, ressources et guerre chez les Yanomami. Critique de l'anthropologie écologique », *Libre*, n° 2, Petite Bibliothèque Payot, p. 111-145.
- LORENZ K. [1973/1990] : *Die Rückseite der Spiegels*, R. Piper and Co. Verlag. ; édition française Flammarion, 1975, et Champs Flammarion 1990.
- LORINO P. [1989] : *L'économiste et le manager : éléments de micro-économie pour une nouvelle gestion*, La Découverte.

LOUART P. [1996] : « L'apparente révolution des formes organisationnelles » dans *Revue française de gestion*, n°107, janvier-février, p. 74-85.

LUCAS R. E. [1981] : *Studies in Business Cycle Theory*, Oxford, Basil Blackwell.

LUCAS R.E. et SARGENT T. [1981] : *Rational Expectations and Econometric Practice*, George Allen & Unwin.

M

MALONE T. W. [1997] : « Is Empowerment Just a Fad ? Control, Decision Making and IT », *Sloan Management Review*, hiver 1997, p. 23-35.

MARAZZI C. [1994/1997] : *La place des chaussettes : le tournant linguistique de l'économie et ses conséquences politiques*, l'Eclat.

MARCH J. G. et SIMON H. A. [1971/1991] : *Les organisations*, Dunod.

MARCH J. G. et OLSEN J. - P. [1975/1991] : « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », *European Journal of Political Research*, 3 ; repris dans J. G. March, *Décisions et organisations*, Les Editions d'organisation.

MARCH J. G. [1978/1991] : « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2 automne 1978 ; repris dans *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, collection " Les classiques E.O. ", p. 133-161.

MARCH J. G. [1991] : *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, collection " Les classiques E.O. ".

MARGLIN S. A. [1973] : *Critique de la division du travail*, Seuil.

MARSHALL A. [1890] : *Principles of Economics*, London, Macmillan.

MARTIN D. [1994] : *Démocratie industrielle*, PUF.

MARTIN D. [1995] : « Heurts et malheurs de la démocratie au travail », *Sciences humaines*, Hors-série n° 11, décembre 1995 / janvier 1996, p. 42-45.

MARX K. [1867/1993] : *Le capital : critique de l'économie politique*, Livre 1 ; PUF Quadrige (pour la présente édition).

MATHIOT J. [1990] : *Adam Smith, Philosophie et économie*, PUF Philosophies.

MAUCOURANT J. [2001] : « Une lecture de Karl Polanyi », *L'économie politique*, n° 12, 4^{ème} trimestre 2001, p. 90-105.

MAUSS M. [1923/1993] : « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », Extrait de l'*Année sociologique*, seconde série, 1923-1924, t.

I ; publication dans *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Quadrige (1950, 5^{ème} édition 1993).

MENARD C. [1995] : *L'économie des organisations*, La Découverte, collection Repères.

MEULDERS M. [1990] : « Mémoire. 2. Psychophysiologie de la mémoire », *Encyclopedia universalis*, corpus 14, p. 948-951.

MEUNIER M. [2001] : « Privée d'émotions, la mémoire flanche », *La Recherche*, n° 344, juillet-août 2001, p. 82-84.

MEYER E. [1988] : « Le sourire taylorisé », dans « Le culte de l'entreprise : mutations, valeurs, cultures », *Autrement*, série Mutations, n° 100, septembre 1988.

MIDLER C. [1990] : « Apprentissage et organisation », Communication au Séminaire Contradiction et Dynamique des Organisations, janvier 1990.

MILL J. S. [1861/1988] : *L'utilitarisme*, Flammarion, collection Champs.

MILLIOT E. [1999] : « Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle », *Revue française de gestion*, n° 125, septembre-octobre 1999, p. 5-18.

MINTZBERG H. [1982] : *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation.

MINTZBERG H. [1989/1998] : *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation.

MINTZBERG H. [1994] : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.

MINTZBERG H., SIMONS R. et BASU K. [2002] : « Beyond Selfishness », (parts of this paper appear in « Memo to CEOs » in *Fast Company*), juin 2002, Working Draft, avril 2002. Disponible sur : <http://www.henrymintzberg.com>.

MODIANO L. [2001] : « Les entreprises françaises dans les années 2000. Les tendances, les enjeux et les stratégies », *Futuribles*, n° 270, p. 19-31.

MONGIN P. [1984] : « Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité ? », *Revue économique*, vol. 35, n° 1, janvier 1984, p. 9-63.

MONGIN P. [2002] : « Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales », *Revue économique*, vol. 53, n° 2, mars 2002, p. 301-323.

MUNIER B. [1984] : « Quelques critiques de la rationalité économique dans l'incertain », *Revue économique*, vol. 35, n° 1, janvier 1984, p. 65-86.

MUSSELIN C. [1994] : « Compte-rendu de *Le salaire, la règle et le marché* de B. Reynaud », *Sociologie du travail*, n°1.

MUTH J. [1961] : « Rational Expectations and the Theory of Price Movements », *Econometrica*, n° 29, 1961, p. 315-335.

MYRDAL G. [1929/1953] : *The Political Element in the development of Economic Theory*, Reprint Clarion Book, 1953.

N

NELSON R.R. et WINTER S.G. [1982] : *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press.

NGO-MAI S. et ROCHHIA S. [1999] : « Auto-organisation et connaissance dans la firme », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 88, 2^{ème} trimestre.

NIHON KEIZAI SIMBUN [2003] : « Pousser les gens à partir, c'est tellement moins cher ! », traduit dans *Courrier International*, n° 665, 1^{er}-20 août 2003, p. 45.

NIQUET V. [2000] : *Sun Zi L'art de la guerre*, Economica.

NISBET R. A. [1966/1993] : *La tradition sociologique*, Basic Books, Inc., Publishers ; Presses Universitaires de France, Quadrige.

NIZET J. et PICHAULT F. [1995] : *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, gaëtan morin éditeur.

NIZET J. et HUYBRECHTS C. [1998] : *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, De Boeck.

NIZET J. et PICHAULT F. [1999] : « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue française de gestion*, n° 123, p. 30-43.

NOËL B. [1995/2003] : « La métacognition. L'art d'évaluer ses performances », *Sciences Humaines*, n° 56, décembre 1995 ; repris dans *Le cerveau et la pensée. La révolution des sciences cognitives* (2^e édition), Editions Sciences Humaines, p. 339-349.

NONAKA I. [1994] : « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organizational Science*, vol. 5, n° 1, février 1994, p. 14-37.

NONAKA I. et TAKEUCHI H. [1997] : *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.

NONAKA I. et KONNO N. [1998] : « The Concept of « Ba » : Building a Foundation for Knowledge Creation », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, spring 1998, p. 40-54.

NOWOTNY H. [1992] : *Le temps à soi. Genèse et structuration d'un sentiment du temps*, Edition de la Maison des sciences de l'homme.

O

OLLIVIER B. et SAINSAULIEU R. (sld) [2001] : *L'entreprise en débat dans la société démocratique*, Presses de Sciences Po.

ORANGE M. [1999] : « Les entreprises préfèrent l'arbitrage au tribunal », *Le Monde*, 1^{er} juin 1999.

ORLEAN A. [1994] (sous la direction de) : *Analyse économique des conventions*, PUF, collection Economie, Paris.

ORLEAN A. [1994] : « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », dans « A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 4, 2^{ème} semestre 1994, la Découverte / M.A.U.S.S, p. 17-36.

P

PARADEISE C. [1994] : « Analyse stratégique et théorie de la décision », dans PAVÉ F. (sous la direction de) [1994] : *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Colloque de Cerisy, Seuil, p. 193-203.

PAREL V. [1995] : « Une nouvelle microéconomie, la théorie des jeux », *Cahiers français*, n° 272, juillet-septembre, p. 21-31.

PARETO V. [1916/1965] : *Traité de sociologie générale*, traduction de la 3^{ème} édition 1965.

PARIENTY A. [2003] : « Faut-il avoir peur des monopoles ? », *Alternatives Economiques*, n° 213, avril 2003, p. 66-69.

PARK R. E. et BURGESS [1921] : *Introduction to the Science of Sociology*, University of Chicago Press.

PARLEBAS P. [1996] : « Compte-rendu de l'ouvrage d'Alain Degenne et Michel Forsé : *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie* », *Sociologie du travail*, n°4, Dunod.

PASTRE O. [1994/1995] : « "Le gouvernement d'entreprise" : questions de méthodes et enjeux théoriques », dans le dossier « Corporate Governance – "Le gouvernement d'entreprise" », *Revue d'économie financière*, hiver 1994 ; repris dans *Problèmes Economiques*, n° 2.423, 10 mai 1995, p. 2-8.

PAVÉ F. (sous la direction de) [1994] : *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Colloque de Cerisy, Seuil.

PERELMAN Chaïm [2002] : *L'empire rhétorique. Rhétorique et argumentation* (deuxième édition), Librairie Philosophique J. Vrin.

PERROUX F. [1964] : *Industrie et création collective*, tome 1, PUF.

PERROUX F. [1970] : *Industrie et création collective*, tome 2, PUF.

PERROUX F. [1973] : *Pouvoir et économie*, Bordas.

PESTRE D. [2002] : « Introduction », dans « La science et la guerre, 400 ans d'histoire partagée », *La Recherche*, Hors-série n°7, avril/juin 2002, p. 6-7.

PETIT J.-L. (éd.) [1997] : *Les neurosciences et la philosophie de l'action*, Librairie Philosophique J. Vrin, Problèmes & Controverses.

PFEFFERKORN R. [1996] : “ Simiand et Halbwachs, critiques du marginalisme ”, dans *Economies et Sociétés*, Débats, Série D, n°2, 9/1996, p. 27-35.

PICARD P. [1998] : *Eléments de microéconomie : 1. Théorie et applications*, Montchrestien, 5^{ème} édition.

PIGOU A. C. [1920] : *The Economics of Welfare*, London, Macmillan.

PIORE M. [2002] : « Economics and Sociology », *Revue économique*, vol. 53, n° 2, mars 2002, p. 291-299.

POLANYI K. [1944/1983] : *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.

POLANYI K. et ARENSBERG C. (sous la direction de) [1957/1975] : *Trade and Market in the Early Empires. Economies in History and Theory ; Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Larousse, 1975.

POLANYI M. [1966] : *The Tacit Dimension*, London : Routledge & Kegan Paul.

POPPER K. [1962] : *Conjectures and Refutations*, Basic Books.

PORTES J. [1991] : *Les Etats-Unis, de l'indépendance à la première guerre mondiale*, Armand Colin.

PRAHALAD C. K. et BETTIS R. [1986] : « The dominant logic : A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, 7(6), p. 485-501.

PROST A. [1985/1999] : « Frontières et espaces du privé », dans ARIES P. et DUBY G. (sld) [1985/1999], *Histoire de la vie privée. 5. De la Première Guerre mondiale à nos jours*, Seuil, p. 13-132.

PROST A. [1995] : « Qu'est-il arrivé à la sociologie française du travail ? » dans *Le mouvement social*, n°171, avril-juin.

PUEL H. [1998] : « La réalité de l'entreprise japonaise », *Sciences humaines*, n° 84, juin 1998, p. 34-37.

Q

QUINET E. et WALLISER B. [1999] : « A quoi sert la science économique ? », *Revue d'économie politique*, n° 5, septembre-octobre 1999, Editions Dalloz ; repris dans *Problèmes économiques*, n°2.653, 23 février 2000.

R

REBERIOUX A. BIENCOURT O. et GABRIEL P. [2001] : « La dynamique des conventions entre consensus et conflit », dans BATIFOULIER P. (sous la direction de) [2001], *Théorie des conventions*, Economica, p. 253-277.

REBOUL Anne et MOESCHLER Jacques [1998] : *La pragmatique aujourd'hui. Une nouvelle science de la communication*, Seuil, « Inédit Essais ».

REIX R. [1997] : « Flexibilité », dans SIMON Y. et JOFFRE P. (sous la direction de) [1997], *Encyclopédie de gestion*, Tome 2, 2^{ème} édition entièrement revue actualisée et augmentée, Economica, p. 1407-1420.

REVERCHON A. [1998] : « Négliger les identités professionnelles et culturelles est source de malentendus », dans « Le Monde des initiatives », *Le Monde*, mercredi 21 octobre 1998, p. II.

REY A. (sous la direction de) [1992/2000] : *Dictionnaire historique de la langue française Le Robert*, 1^{ère} édition 1992, 2000 pour la présente édition.

REYNAUD B. [1992a] : *Le salaire, la règle et le marché*, Christian Bourgeois.

REYNAUD B. [1992b] : « La règle de droit : outil d'analyse de la relation salariale » dans *Travail et Emploi*, n° 53.

REYNAUD B. (sous la direction de) [1997] : *Les limites de la rationalité, Tome 2 : Les figures du collectif*, La Découverte, collection Recherches.

REYNAUD J.-D. [1989/1997] : *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, réédition 1997.

REYNAUD J.-D. [1994] : « L'acteur stratégique et la légitimité », dans PAVÉ F. (sous la direction de) [1994] : *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Colloque de Cerisy, Seuil, p. 204-211.

RIBOUD F. [1996] : « Le métier de dirigeant vu par Franck Riboud », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996, p. 44-49.

RICARDO D. [1817/1991] : *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, chapitre premier intitulé "De la valeur" section III, dans *Les classiques de l'économie politique*, Presse Pocket, Agora Les Classiques, p. 107-164, 1991.

RICHARD J.-F. [1995/2003] : « Résolution de problèmes. Stratégies et impasses », *Sciences Humaines*, n° 56, décembre 1995 ; repris dans *Le cerveau et la pensée. La révolution des sciences cognitives* (2^e édition), Editions Sciences Humaines, p. 325-330.

RIFKIN J. [1995/1997] : *The End of Work : The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, J. P. Tacher / G. P. Putnam's Sons ; traduction française *La fin du travail*, 1997, La Découverte & Syros.

RIFKIN J. [2000] : *The Age of Access, The New Culture of Hypercapitalism where All of Life is a Paid-for Experience*, J. P. Tacher / G. P. Putnam's Sons ; traduction française *L'âge de l'accès*, La Découverte et Syros, Pocket.

RIVELINE C. [1991] : « Un point de vue de l'ingénieur sur la gestion des organisations », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, décembre 1991, p. 50-62.

ROBBINS L. [1932/1947] : *Essai sur la nature et la signification de la science économique*, Editions politiques économiques et sociales, Librairie de Médicis.

ROJOT J. [1997] : « Théorie des organisations », dans SIMON Y. et JOFFRE P. (sous la direction de) [1997], *Encyclopédie de gestion*, Tome 3, 2^{ème} édition entièrement revue actualisée et augmentée, Economica, p. 3337-3370.

ROMELAER P. [1996] : « Rôle des dirigeants et structures des entreprises », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996, p. 65-75.

ROMELAER P. [2000] : « Que seront les entreprises de demain ? », *Sciences humaines*, Hors-série n° 28, mars-avril-mai 2000, p. 18-21.

ROMER P. [1993] : « The economics of new ideas and new goods », *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1992*, World Bank, Washington DC.

ROSANVALLON P. [1979/1999] : *Le capitalisme utopique. Histoire de l'idée de marché*, Seuil, Essais.

ROSENFELD Israel [1989/1994] : *L'invention de la mémoire : le cerveau, nouvelles donnes*, Champs Flammarion.

RULLIÈRE J.-L. et WALLISER B. [1995] : « De la spécularité à la temporalité en théorie des jeux », *Revue d'économie politique*, n°105 (4), juillet-août 1995.

RULLIÈRE J.-L. [2003] : « D'Adam Smith à Vernon L. Smith : la main invisible observée à travers les comportements expérimentaux », *Revue d'économie politique*, Dalloz, 113, n° 3, mai-juin 2003, p. 309-321.

RUSSELL B. et WHITEHEAD A.N. [1910-13] : *Principia Mathematica*, deuxième édition, Cambridge University press.

S

SAINSAULIEU R. et al. [1983] : *La démocratie en organisation*, Méridiens Klinksieck.

SAINSAULIEU R. [1988] : *L'identité au travail*, Presse de sciences po, collection références académiques (3^{ème} édition).

SALANIE B. [1995] : « Incitations et théorie des contrats » dans « Les nouvelles théories économiques », *Cahiers français*, n°272, juillet-septembre 1995.

SAMUELSON P. A. et NORDHAUS W. D. [1995] : *Micro-économie*, Les Editions d'Organisation, 14^{ème} édition.

SAPIR J. [2000] : *Les trous noirs de la science économique : essai sur l'impossibilité de penser le temps et l'argent*, Albin Michel.

SARGENT T. J. [1987] : « Rational expectations », dans EATWELL John, MILGATE Murray et NEWMAN Peter eds., *The new Palgrave, a dictionary of economics*, Tome 4, The Macmillan Press Limited, p. 76-79.

SAUSSOIS J.-M. [1990] : « L'invention de la grande entreprise (1880-1900) », dans SAINSAULIEU R. (éd.) [1990], *L'entreprise, une affaire de société*, FNSP.

SAUSSOIS J.-M. [1999] : « Management : les constructeurs. Michel Crozier », *Revue française de gestion*, n° 124, juin-juillet-août 1999, p. 100-109.

SCHACTER D. L. [2000] : « La rencontre subjective du passé », *Sciences humaines*, n° 107, juillet 2000, p. 24-27.

SCHELLING T. C. [1960/1980] : *The Strategy of Conflict*, Harvard University, Cambridge, Massachusetts, London, England.

SCHMIDT C. (sous la direction de) [1995] : « Théorie des jeux et analyse économique 50 ans après », *Revue d'économie politique*, n°105 (4), juillet-août 1995, Sirey.

SCHOTTER A. [1981] : *The Economic Theory of Social Institutions*, Cambridge University Press.

SCHUMPETER J. A. [1912/1935] : *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, 2^{ème} édition 1926 ; traduction française 1935, Dalloz, nouvelle impression 1983.

SEN A. [1987] : « Rational behavior », dans EATWELL John, MILGATE Murray et NEWMAN Peter eds., *The new Palgrave, a dictionary of economics*, Tome 4, The Macmillan Press Limited, p. 68-76.

SEN A. [1990/1999] : *Liberta individuale come Impegno sociale* ; édition française : “ La liberté individuelle : une responsabilité sociale ”, *Esprit*, mars-avril 1991 ; réédition récente dans *L'économie est une science morale*, La Découverte, 1999.

SEN A. [1999] : *L'économie est une science morale*, La Découverte.

SEN A. [1999/2003] : *Development as Freedom*, Alfred Knopf Inc. ; traduction française : *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob.

SENGE P. M. avec GAUTHIER A. [1991] : *The Fifth Discipline : The Age and Practice of the Learning Organization*, London : Century business ; traduction française 1991 : *La cinquième discipline*, FIRST.

SFEZ L. [1974/1992] : *Critique de la décision*, 4^{ème} édition, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, Références.

SHANNON C. et WEAVER W. [1949/1975] : *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press ; traduction française *La Théorie mathématique de la communication*, 1975, Retz-CEPL.

SHIMIZU K. [1999] : *Le toyotisme*, La Découverte, Repères.

SIDGWICK H. [1887] : *Principles of Political Economy*, 2nd édition, London, Macmillan.

SIÉROFF E. [1998] : « Attention. Neurosciences », », *Vocabulaire de sciences cognitives*, PUF, Psychologie et sciences de la pensée, p. 54-56.

SIMMEL G. [1884/1981] : *Sociologie et épistémologie*, PUF (recueil de textes parus entre 1884 et 1918).

SIMMEL G. [1900/1999] : *Philosophie des Geldes*, Leipzig, Duncker & Humblot ; *Philosophie de l'argent*, PUF, « Quadrige ».

SIMMEL G. [1908/1999] : *Sociologies : étude sur les formes de la socialisation*, PUF.

SIMMEL G. [1995] : *Le conflit*, Circé.

SIMON H. [1979] : « Rational Decision Making in Business Organisations », *American Economic Review*, 69, n° 4.

SIMON H. [1999] : « The many shapes of knowledge », dans L. DIBIAGGIO (sld), *Revue d'Economie Industrielle*, n° spécial « Economie de la connaissance », n° 88, 2^{ème} trimestre 1999.

SMITH A. [1759/1969/1976] : *Théorie des sentiments moraux*, édition Liberty Classics, E.G.West, Indianapolis.

SMITH A. [1776/1991] : *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Extraits, Gallimard, collection Idées, 1976 ; texte intégral, Flammarion 1991, collection " Classiques de l'économie politique " (2 tomes).

SPENDER J.-C. [1996] : « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Winter Special Issue), p. 45-62.

SPERBER D. et DEIRDRE W. [1989] : *La pertinence : communication et cognition*, Ed. de Minuit.

SPERBER [2001] : « L'individuel sous influence du collectif », *La Recherche*, n° 344, juillet-août 2001, p. 32-35.

STALK G., EVANS P. et SCHULMAN L. E. [1992] : « Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, March-April, p. 57-69.

STASZAK J.-F. [1999] : « Les prophéties autoréalisatrices », dans *Sciences humaines*, n° 94, mai 1999.

STEINER P. [1998] : « La sociologie économique comme critique de l'économie politique », dans *L'Année sociologique*, 48 n°1, p. 115-137.

STEINER P. [1999] : *La sociologie économique*, La Découverte, Repères.

STROZ R. [1956] : « Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximisation », *Review of Economic Studies*, vol. 23, p. 165-180.

SWEDBERG R. et GRANOVETTER M. [1994] : « La sociologie économique. Les propositions fondamentales de la sociologie économique », dans « Pour une autre économie », *Revue semestrielle du MAUSS*, n° 3, Editions La Découverte, p. 115-140 (Extrait de l'introduction de GRANOVETTER M. et SWEDBERG R. (eds) [1992], *The Sociology of Economic Life*, Westview Press).

SYLOS-LABINI P. [1956] : *Oligopolio e progresso tecnico*, Milan, Giuffrè.

T

TAMBORINI R. [1997] : « Knowledge and economic behavior : a constructivist approach », *Journal of Evolutionary Economics*, n°7, 1997, p. 49-72.

TARONDEAU J.-C. [1999] : « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, n° 123, mars-avril-mai 1999, p. 66-71.

TAYLOR F. W. [1911/1967] : *Les principes de la direction scientifique des entreprises*, Bibliothèque Marabout.

TEECE D. J. [1987] : *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Harper & Row, Publishers.

TEECE D. J., RUMELT R. P., DOSI G. et WINTER S. G. [1994] : Understanding corporate coherence: theory and evidence, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 23, p. 1-30.

TERRAIL J.-P. [1994] : « Interactionnisme : l'identité paradigmatique d'une constellation floue », dans « A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 4, 2^{ème} semestre, p. 57-69.

THALER R. [2000] : « From *homo oeconomicus* to *homo sapiens* », *Journal of Economic Perspectives*, volume 14, n° 1, hiver 2000, American Economic Association ; repris dans « L'avenir incertain de l'*homo oeconomicus* », *Problèmes économiques*, n° 2.670, 21 juin 2000, La documentation Française.

THEPOT J. [1999] : « Management : les constructeurs. Ronald Coase », *Revue française de gestion*, n° 122, janvier-février 1999, p. 72-76.

THIETARD R.-A. [1991] : *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 2^{ème} édition.

TIBERGHIE G. [1997] : *La mémoire oubliée*, Mardaga.

TIERCELIN C. [1993] : *C. S. Peirce et le pragmatisme*, PUF, Philosophies.

TODOROV Tzvetan [2002] : « Sous le regard des autres », *Sciences Humaines*, n° 131, octobre 2002, p. 22-27.

TÖNNIES [1887/1963] : *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Leipzig ; New-york, Harper Torchbook.

TREVINO L. K., WEAVER G. R., GIBSON D. G. et TOFFLER B. L. [1999] : « Managing Ethics and Legal Compliance : What Works and What Hurts », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, hiver 1999, p. 131-151.

TURGOT A. R. J. [1750-1770/1997] : *Formation et distribution des richesses*, Textes choisis et présentés par Joël-Thomas Ravix et Paul-Marie Romani, GF Flammarion.

V

VAHABI M. [1997] : « A critical Survey of K. J. Arrow's Theory of Knowledge », *Cahiers d'Economie Politique*, n°29, L'Harmattan.

VANDENBERGHE F. [2001] : *La sociologie de Georg Simmel*, La découverte.

VARELA F. J. [1980/1989] : *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Seuil (pour la traduction française).

VARELA F. J. [1989/1996] : *Invitation aux sciences cognitives*, Seuil (pour la traduction française, édition mise à jour 1996).

VARELA F. J. (entretien avec) [1993/2003] : « Comment articuler la pensée avec l'action », propos recueillis par MALLETT J. et J.-F. DORTIER, *Sciences Humaines*,

n° 31, septembre 1993 ; repris dans *Le cerveau et la pensée. La révolution des sciences cognitives* (2^e édition), Editions Sciences Humaines, 2003, p. 389-395.

VASSILAKIS S. [1987] : « Learning-by-doing », dans EATWELL John, MILGATE Murray et NEWMAN Peter édés., *The new Palgrave, a dictionary of economics*, Tome 3, The Macmillan Press Limited, p. 151-152.

VATIN F. [2001] : « Défense du travail », *Revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 18, deuxième semestre 2001, La Découverte / M.A.U.S.S, p. 145-152.

VARIAN H. R. [1994] : *Introduction à la microéconomie*, De Boeck, 3^{ème} édition.

VELTZ P. et ZARIFIAN P. [1993] : « Vers de nouveaux modèles d'organisation » dans *Sociologie du travail*, n°1, Dunod.

VENARD B. [2001] : « De la connaissance à la mode managériale », *Revue Gestion 2000*, bimestriel 3, mai-juin 2001, p. 15-28.

VENTELOU B. [2001] : *Au-delà de la rareté : La croissance économique comme construction sociale*, Albin Michel.

VERIN H. [1982] : *Entrepreneurs entreprise, histoire d'une idée*, PUF, collection « Recherches politiques ».

VERSACE R. et NEVERS B. [2001] : « Sur les traces de la mémoire », *La Recherche*, n° 344, juillet-août 2001, p. 92-95.

VIDAL-NAQUET P. [1967/1994] : « Préface » de M. DETIENNE, *Les maîtres de vérité dans la Grèce archaïque*, Librairie François Maspero ; Pocket Agora, 1994.

VIGNAUX G. [1991] : *Les sciences cognitives, une introduction*, La Découverte, textes à l'appui, série sciences cognitives.

VILLETTE M. [1997] : « Les fonctions rituelles des démarches stratégiques », *Revue française de gestion*, janvier-février 1997 ; repris dans *Problèmes économiques*, n° 2.531, 27 août 1997, p. 1-5.

VON FOERSTER H. [1960] : « On self-organizing systems and their environments », in *Self-organizing Systems*, YOVITZ et CAMERON (édés.), Pergamon, p. 31-50.

VON KROGH G. et ROOS J. [1996] : « Research Notes and Communications : A Tale of the Unfinished », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 729-737.

VON KROGH G., ROOS J. et KLEINE D. (Ed.) [1998] : *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, SAGE Publications.

W

WALLISER B. [1994] : *L'intelligence de l'économie : une science singulière*, Ed. Odile Jacob.

WALLISER B. et RULLIERE J.-L. [1995] : « De la spécularité à la temporalité en théorie des jeux », *Revue d'économie politique*, n°105 (4), juillet-août 1995.

WALLISER B. [1998] : « Structure et rôle de l'information et des croyances en théorie des jeux », dans PETIT P., *L'économie de l'information. Les enseignements des théories économiques*, La Découverte, Recherches, p. 111-125.

WALLISER B. [2000] : *L'économie cognitive*, Editions Odile Jacob.

WARDE I. [2002] : « Surexploitation joyeuse aux Etats-Unis. Cadres et employés communient dans la "religion" du travail », *Le Monde diplomatique*, mars 2002, p. 27.

WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J. et JACKSON D. D. [1967/1972] : *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, W.W. Norton & Compagny, inc., New-York ; traduction française *Une logique de la communication*, 1972, Seuil, Points Essais.

WATZLAWICK P. [1976/1978] : *How real is real? Communication, Disinformation, Confusion*, Ed. Random House ; traduction française sous le titre de *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*, Seuil, Points Essais.

WEBER M. [1905/1990] : *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (titre de la traduction française), Plon, Agora.

WEBER M. [1919/1959] : *Le savant et le politique*, Librairie Plon.

WEBER M. [1922/1971/1995] : *Economie et société/I*, Librairie Plon, 1971 ; Pocket Agora, 1995.

WEBER M. [1965] : *Essais sur la théorie de la science*, Plon.

WEICK K. E. [1979] : *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, Random House.

WEICK K. E. [1995] : *Sensemaking in Organizations*, Sage.

WHEELER M. A. [2001] : « Les surprises de la mémoire infantile », *La Recherche*, n° 344, juillet-août 2001, p. 16-18.

WICKHAM S. [1996] : « Explorations prospectives au service des managers » dans COVA B. et WICKHAM S. (sld), *Stratégies d'incertitude*, Economica, Management Socio-Economique, p. 95-105.

WIEVIORKA M. [2003] : « L'entreprise, le conflit et les sujets singuliers. Le nouveau visage du travailleur », *Cadres*, n° 403, février 2003, p. 7-13.

WILLIAMSON O. E. [1979] : « Transactions-cost economies : the governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, Octobre 1979.

WILLIAMSON O. E. [1985] : *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

WILLIAMSON O. E. [1986] : *Economic Organization*, Brighton Wheatsheaf Books.

WILLINGER Marc [1988] : « Information et fondements de la rationalité dans l'incertain : trois essais sur le statut de l'information dans la théorie de la décision en incertain », *Thèse de Doctorat de Sciences Economiques*, Université Louis Pasteur – Strasbourg I, UFR Sciences Economiques et de Gestion de Strasbourg.

WILLINGER Marc [1992] : « L'hypothèse d'invariance des préférences : les enseignements de l'économie expérimentale », dans B. ANCORI (sous la direction de), *Apprendre, se souvenir, décider. Une nouvelle rationalité de l'organisation*, CNRS Editions.

WINKIN Y. (textes recueillis et présentés par) [1981] : *La nouvelle communication*, Seuil, Points Essais.

WINKIN Y. [1996/2001] : *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, De Boeck / Seuil.

WINTER S. G. [1987] : « Knowledge and Competence as Strategic Assets », dans TEECE D. J. (edited by) [1987], *The Competitive Challenge, Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Harper & Row, Publishers, New-York, p. 159-184.

WINTER S. G. [1991] : « On Coase, Competence and Corporation », dans WILLIAMSON O. E. et WINTER S. G. (éds.) [1991], *The Nature of the Firm : Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press.

WIPLER R. [1978] : « The structural-individualistic approach in Dutch sociology », *The Netherlands Journal of Sociology*, 14, p. 135-155.

WOOLDRIDGE A. [2002] (correspondant à Washington de *The Economist*) : « Retour aux valeurs fondamentales ! », dans « Le monde en 2003 », *Courrier International* et *The Economist*, Hors-série n° 22, décembre 2002-février 2003, p. 57-58.

Y

YATES F. A. [1966/1975] : *L'art de la mémoire*, Gallimard (pour la traduction française 1975), nrf, Bibliothèque des Histoires.

Z

ZIEGELMEYER [2001] : « Externalités informationnelles et interactions séquentielles : une approche expérimentale de l'apprentissage social », *Thèse de Doctorat de Sciences Economiques*, Université Louis Pasteur, Strasbourg I.

