

« L'espoir n'est que la méfiance de l'être à l'égard des prévisions précises de son esprit. Il suggère que toute conclusion défavorable à l'être doit être une erreur de son esprit. Les faits, pourtant, sont clairs et impitoyables. »

(Valéry)

## Edito

Le premier numéro du Libellio s'est ouvert sur la notion d'« ennui organisationnel » inspirée par un papier de Göran Ahrne et Nils Brunsson. Le présent numéro comporte un dossier spécial consacré à ce dernier. Dans un article destiné à lancer un débat, Nils Brunsson s'interroge sur la théorie des organisations. Où en est-elle et quels chantiers convient-il d'ouvrir pour relancer sa dynamique ? La réponse centrale à cette question se situe probablement selon lui autour de la distinction entre l'organizing et l'organization, entre les processus organisationnels et l'organisation elle-même, les premiers pouvant se développer sans prendre obligatoirement la forme de la seconde. Le dossier comporte également un compte rendu de son dernier ouvrage, consacré aux mécanismes de l'espoir. La réforme organisationnelle est un espoir sans cesse déçu et pourtant sans cesse renaissant. Pourquoi ? En résumant beaucoup, parce que les échecs appellent de nouvelles réformes et que les réformateurs prennent soin, par divers moyens, de protéger l'espoir en des réformes futures qui seront censées apporter plus de rationalité.

Le numéro comporte aussi des articles de Michel Marchesnay sur Galbraith, Drucker et Goshal et de Hervé Laroche sur la non-lecture.

AEGIS a organisé un atelier bibliographique au cours duquel ont été discutés deux livres : l'un sur les « mécanismes sociaux », comme notion centrale dans la production théorique en sciences sociales, l'autre sur le choix de l'« échelle » de l'analyse dans la recherche.

Des notes prises lors des séminaires AEGIS par Corentin Curchod et Jean-Baptiste Suquet rendent compte des interventions de Michael Jacobides (London School of Economics), Olivier Favereau (Université Paris-X) et Paolo Napoli (EHESS).

Hervé DUMEZ

## DOSSIER SPÉCIAL

### Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat

On peut considérer que la théorie des organisations va bientôt fêter son cinquantième anniversaire. En 1958 en effet, était publié *Organizations*, par James March et Herbert Simon. Même si des travaux l'avaient précédée, cette publication marquait le point de départ d'une vaste expansion des études concernant les organisations.

(Suite page 2)

## Sommaire

1

### DOSSIER SPÉCIAL NILS BRUNSSON

Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat  
*N. Brunsson*

4

La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels  
*H. Dumez*

9

Drucker, Galbraith, Ghoshal : trois visions critiques de l'ethos managérial  
*M. Marchesnay*

18

Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion  
*H. Laroche*

21

### MÉTHODOLOGIE

La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de *Social Mechanisms*  
*C. Depeyre & H. Dumez*

25

Jeux d'échelles  
*A. Borzeix*

28

Pour une approche stratégique des architectures sectorielles — Séminaire avec M. Jacobides  
*C. Curchod*

40

### SÉMINAIRE "RÈGLE"

Règles et conventions : l'approche économique — Séminaire avec O. Favereau  
*J.-B. Suquet*

46

Quelle histoire des règles ? — Séminaire avec P. Napoli  
*J.-B. Suquet*

Programme des prochains séminaires AEGIS

(Suite de la page 1)

Aujourd'hui, la théorie des organisations constitue un domaine bien établi, qui occupe de nombreux chercheurs, magazines, et conférences. C'est à la fois un domaine captivant et innovant, et un domaine ouvert aux influences d'autres disciplines : la théorie des systèmes, la psychologie cognitive, la théorie sociologique institutionnelle, et plus récemment, les études sur les sciences et la technologie.

L'inverse me semble moins vrai. En dépit d'un domaine étendu et de résultats intéressants, mon impression est que la théorie des organisations a eu une influence faible sur les autres disciplines. Même la notion centrale d'« organisation » n'a pas réussi à faire une percée. On retrouve rarement cette notion en science politique ou en sociologie (en dehors bien sûr de la sociologie des organisations). En science politique, il est courant d'appeler les organisations « institutions » (ce qui crée souvent une certaine confusion). Dans d'autres cas, on appelle les organisations bureaucraties, administrations, réseaux, mouvements, communautés, hiérarchies, etc. La science administrative (ou *public administration*) est aujourd'hui un domaine séparé avec ses propres revues et elle se trouve de facto séparée de la théorie des organisations. Le seul domaine où l'on parle d'organisations, dans une certaine mesure, est celui qui, en science politique, traite des « organisations internationales ». Mais même ici, les influences provenant de la théorie des organisations sont quasiment inexistantes. Dans une partie des études sur les sciences et la technologie, le rôle des processus organisationnels est souligné, mais les chercheurs qui les pratiquent semblent avoir tendance à réinventer la roue plutôt qu'à emprunter ses résultats à la théorie des organisations.

D'où vient cela ? A mon avis, une des raisons en est peut être que beaucoup de chercheurs en sciences sociales s'intéressent plus aux résultats qu'aux essais, aux tentatives qui peuvent échouer. Organiser, c'est essayer de créer un ordre, ce qui ne réussit pas toujours. Pour un chercheur, il est peut-être plus aisé d'étudier des ordres existants, comme la culture ou les institutions, que des processus, des tentatives d'instituer un ordre.

Mais peut-être nous aussi, théoriciens des organisations, avons notre responsabilité dans cet état de fait. Je voudrais ici relever quelques particularités des études en théorie des organisations qui peuvent avoir contribué à faire apparaître ces études comme peu pertinentes.

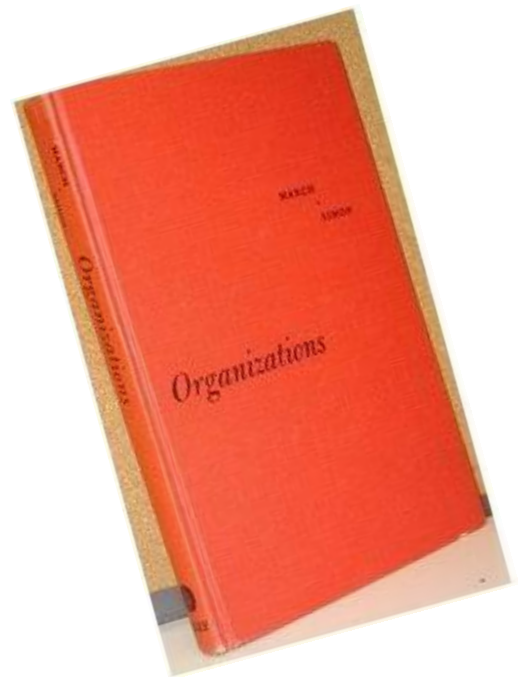
La première est l'insistance mise sur la déconstruction. Une grande partie des travaux en théorie des organisations menés ces 60 dernières années ont en effet été consacrés à montrer que des organisations ne fonctionnent pas comme elles disent qu'elles fonctionnent, que les décisions et les actions ne sont pas toujours liées entre elles, et qu'il existe une différence entre le formel et l'informel. Ces travaux ont été importants. Mais il est assez aisé d'aboutir à la conclusion que l'organisation formelle n'a pas d'importance. Pourtant, le fait qu'existe une organisation formelle fait une différence. Cela a un impact sur ce que les gens font et peuvent faire et, dans l'analyse, il faut tenir compte du fait que nous avons affaire à une organisation, ou, au contraire, par exemple, à un réseau ou un mouvement social qui n'a pas donné lieu à une organisation et qui ne fonctionne pas de la même manière.

La deuxième caractéristique de la théorie des organisations est que la notion d'organisation qu'elle retient est étroite. Les travaux ont porté sur les entreprises, les associations ou les agences publiques. Par contre, les États ne sont souvent pas vus comme des organisations, alors qu'ils constituent le phénomène le plus proche de la définition habituelle d'une organisation. Les États sont parfois vus comme une force extérieure et régulatrice, mais rarement identifiés comme des organisations. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les chercheurs en science politique aient peu emprunté à la théorie des organisations.

Troisièmement, dans les recherches, la notion d'organisation renvoie à l'organisation formelle, plutôt qu'à la tentative d'organiser – l'*organization* plus que l'*organizing*. Du coup, le terrain couvert par les recherches est très vaste. Ces dernières se sont en effet intéressées à des phénomènes très divers : le développement de réseaux, les discriminations selon le sexe ou l'origine ethnique, les différences sexuelles (« *gender issues* »), etc. Les autres chercheurs en sciences sociales peuvent alors facilement reconnaître leurs propres domaines d'études dans les études organisationnelles. En même temps, ils ont du mal à voir ce qui est particulier dans le phénomène organisationnel. Qu'est-ce, en réalité, que *le processus organisationnel* dans une organisation ? Il est important de pouvoir répondre à cette question.

Quatrième et dernière caractéristique : la critique est devenue dominante. Une des forces de la théorie des organisations, on l'a dit, est qu'elle est ouverte à l'influence et aux apports d'autres disciplines. Mais parfois les influences venant de l'extérieur apparaissent dominantes. Un exemple est donné par l'impact extraordinaire qu'a eu ces dernières décennies la théorie institutionnelle. La perspective institutionnelle constituait une critique fondamentale de la théorie des organisations. L'idée principale était qu'une grande partie de ce que les théoriciens des organisations avaient considéré comme des ordres organisés et locaux étaient en fait l'expression d'institutions sociales plus larges. Cette critique était en grande partie légitime et, de plus, elle a été féconde pour les études sur les organisations menées par la suite. Toutefois, le point essentiel est que la dénégation de l'importance de l'organisation est devenue la perspective dominante en théorie des organisations, et apparemment pour longtemps ! La notion d'institutions de formes diverses (promues par des « entrepreneurs institutionnels » !) est devenue si prégnante que la notion d'organisation semble parfois avoir disparu. Si même les théoriciens des organisations ne parlent plus d'organisation, qui va le faire ?

En disant tout cela, je ne veux pas dire que nous devrions arrêter de séparer le formel et l'informel, arrêter d'étudier les entreprises et les associations, ou arrêter d'être ouverts aux influences des autres disciplines. Mon avis est plutôt qu'il est important aussi de se concentrer « sur le fond de l'affaire ». Il serait intéressant de voir plus d'études dans lesquelles une distinction plus claire serait tracée entre les organisations et les processus organisationnels, dans lesquelles la signification de ces phénomènes pour des actions ayant cours dans le cadre de l'organisation et hors de ce cadre serait mieux analysée. Il serait intéressant de voir plus d'études sur l'organisation (au sens de l'*organizing*, du processus organisationnel) en dehors des organisations formelles et entre des organisations formelles. Et il serait également intéressant d'employer les théories des organisations pour étudier les États ■



**Nils Brunsson**

SCORE – Stockholm School of Economics

## La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : Réformons pour être (enfin) rationnels

« Les vrais mystères sont ceux de l'espoir. »

Pessoa

Si les thèses qu'il défend se vérifient, ce livre important<sup>1</sup> devrait n'avoir aucun succès. Kant en son temps a établi la distinction entre l'erreur et l'illusion : l'erreur se corrige, et un livre peut par exemple permettre de corriger une erreur ; l'illusion renaît d'elle-même sans qu'on puisse l'extirper. Or, c'est à l'espoir de réforme rationnelle des organisations en tant qu'illusion que s'attaque cet ouvrage.

### Pourquoi analyser l'espoir en la réforme ?

La réforme organisationnelle prend généralement la forme d'une recherche de rationalité accrue. Mais qu'est-ce que la rationalité ? Une forme d'action particulière, une sous division de l'action intentionnelle. « Nous essayons de préciser nos préférences – ce que nous souhaitons voir arriver. Idéalement, nous formons une fonction de préférences en indiquant l'importance de chacune d'entre elles. Nous essayons ensuite d'identifier toutes les actions possibles – nous clarifions les options en matière d'actions – et nous tentons d'évaluer toutes leurs conséquences. Nous comparons ces conséquences à nos préférences et choisissons alors l'option qui correspond aux conséquences les meilleures. Enfin, nous agissons en accord avec le choix que nous avons retenu. » (p. 14). A partir de là, Nils Brunsson formule une série de propositions qui vont constituer le socle de son analyse.

**Première proposition.** Il y a d'autres formes d'action : 1. L'apprentissage fondé sur l'expérience. On ne sait pas trop où on va, on ne planifie pas vraiment, mais on commence à agir, et puis on découvre chemin faisant. On continue si ça marche, on essaie autre chose si ça ne marche pas. 2. L'imitation. On imite ce que les autres font. 3. On suit une règle. Il y a plusieurs types de règles. Les normes qui sont internalisées (par la société, par l'éducation) et qu'on suit sans s'en rendre compte. Les directives, qui sont explicites, et qu'on est plus ou moins forcé de suivre, parce qu'elles sont assorties de sanctions. Les standards, que l'on choisit de suivre ou non.

**Deuxième proposition.** On agit souvent de manière non rationnelle. On sait que l'on n'envisage pas toutes les possibilités, seulement un nombre très restreint d'entre elles ; qu'on n'examine pas toutes les conséquences possibles ; qu'on privilégie certaines informations contre d'autres. Ceci est vrai au niveau individuel (études psychologiques) comme au niveau organisationnel (toutes les études montrent qu'en pratique les organisations sont peu rationnelles).

**Troisième proposition.** On n'agit pas rationnellement en pratique, mais on est obligé de dire qu'on le fait. Il y a un paradoxe de la rationalité : on se sent obligé de suivre la règle de la rationalité – on n'est pas rationnel par rationalité. Ceci au niveau de l'individu. Au niveau de l'organisation, une organisation doit dire qu'elle est rationnelle par imitation des autres et sous la pression de son environnement. Il y a paradoxalement un « devoir » de rationalité pour les individus et les organisations.

1. Brunsson Nils (2006)  
*Mechanisms of Hope.  
Maintaining the Dream of  
the Rational Organization.*  
Copenhagen, Copenhagen  
Business School Press.  
239 p.

**Quatrième proposition** (et continuation du paradoxe). On n'agit pas rationnellement, mais on est obligé de dire qu'on le fait. Un individu ne peut pas dire qu'il suit bêtement une règle ou qu'il imite les autres. Il peut rarement dire qu'il procède par apprentissage fondé sur l'expérience (on ne choisit pas des études longues en expliquant qu'on va faire un essai). Il en est de même pour les organisations. L'imitation, le suivi d'une règle leur sont interdits. On ne peut pas non plus lever des fonds sur les marchés financiers en expliquant qu'on va explorer une possibilité. Il faut présenter un plan, un projet rationnel. Nous pouvons agir irrationnellement, mais si on nous interroge, avant ou après, nous nous sentons obligés (et nous le faisons) de donner une explication très rationnelle de notre action.

**Cinquième proposition.** Cela tombe bien : beaucoup de règles sont beaucoup plus faciles à appliquer quand il s'agit de définir ce que nous disons ou voulons, que ce que nous faisons. Nous adoptons facilement la règle morale sur le mode de ce que nous disons vouloir faire, mais en pratique nous fautons (Nils Brunsson fait quelques références explicites au christianisme).

**Sixième proposition.** Nous sommes donc « incohérents », et les organisations le sont tout autant. Nous disons que nous agissons de telle manière, mais nous agissons d'une autre. Ceci n'est d'ailleurs pas un problème : il y a de sérieuses raisons de penser que, eu égard aux incertitudes liées au futur, il est souvent plus efficace de n'être pas rationnel (par exemple, pour une entreprise d'imiter les technologies en place chez les concurrentes ou de faire comme tout le monde), plutôt que de chercher à être rationnel.

**Septième proposition.** Dans le modèle rationnel, l'individu et l'organisation élaborent librement leurs préférences, puis élaborent le plan d'action. C'est au niveau des préférences que l'individu et l'organisation sont libres. Dans la réalité, c'est l'inverse : l'individu et l'organisation sont assez peu libres au niveau des préférences, qui leur sont imposées de l'extérieur, notamment l'exigence de dire qu'on est rationnel ; par contre, l'action est plus libre.

**Huitième proposition.** Néanmoins, l'écart entre ce qui devrait être et ce qui est crée des problèmes. « *Agir contre nos souhaits, par définition, nous pose problème.* » (p. 25). Il y a deux modes de gestion : l'hypocrisie et la réforme. Donc, des réformes sont mises en place pour rapprocher les pratiques des discours. Bien évidemment, ces réformes échouent. La connaissance sur laquelle elles reposent est indépendante du contexte, générale, partagée. La connaissance dont on a besoin pour agir est locale et contextualisée. Les deux ne se rencontrent pas. Comme les réformes échouent, on en lance d'autres. « *Les échecs conduisent à de nouvelles tentatives de réforme. La société devient réformiste sans reprendre son souffle. Il y a peu de choses satisfaisantes et beaucoup à changer. Les initiatives de changement conduisent à de nouvelles initiatives de changement, plutôt qu'à un changement de pratiques.* » (p. 26). Si la réforme échoue, elle risque de conduire soit au désespoir (le constat qu'on n'arrive pas à réconcilier discours et pratiques), soit à l'apathie (plus de désir de réforme du tout). Donc, il faut maintenir l'espoir. C'est sur ce phénomène que porte le livre (beaucoup a été écrit sur l'autre aspect : pourquoi les réformes échouent à changer les pratiques).

### Pourquoi le besoin de réforme ?

Aucun dirigeant d'entreprise<sup>2</sup> ne dira que son organisation a des frontières floues, une identité flottante, des objectifs confus, des méthodes de travail nébuleuses. Il est probable que les marchés financiers le sanctionneraient aussitôt. Les dirigeants présentent des organigrammes et des *business plans*. Dans la réalité, toutes les études menées par les chercheurs montrent que les frontières des organisations sont difficiles à

(Suite page 6)

2. Sauf cas exceptionnel : par exemple quand un nouveau dirigeant prend les rênes d'une organisation en crise et veut solder le passé.

(Suite de la page 5)

établir (sous-traitance, formes hybrides, réseaux, chaînes d'offre), que l'identité de l'organisation est traversée de contradictions profondes qui la mettent en question et peuvent être en même temps facteurs de dynamique, que les objectifs poursuivis se découvrent dans l'action, que les méthodes de travail manquent le plus souvent de cohérence. Cette contradiction entre l'image que l'organisation se doit de présenter et sa réalité ne peut se gérer que par l'hypocrisie<sup>3</sup> ou la réforme.

La réforme va viser à mettre les pratiques en harmonie avec les discours que les dirigeants des organisations sont tenus de tenir : elle va consister d'abord à clarifier et à formuler simplement : nous avons perdu de vue les objectifs simples que nos pratiques doivent atteindre. Nous allons donc faire un travail de formulation de ces objectifs. Une fois ce travail fait, une fois les objectifs posés clairement, les acteurs seront autonomes dans leur manière de définir la voie pour atteindre leurs objectifs.

Plusieurs remarques s'imposent à ce stade.

D'abord, ce modèle réformateur est, sous de multiples avatars plus récents, étonnamment vieux : il reprend l'idée du management participatif par objectifs. Ces dernières années, c'est l'orientation client qui a dominé : les organisations se devaient de revenir à des objectifs fondamentaux, clairs et simples : se mettre au service du client. A partir de là, toute l'organisation devait repenser son identité, ses processus, ses modes d'action. Par exemple, en cherchant la qualité totale. Sous ses avatars, le modèle rationnel reste relativement stable.

Autre point, ce modèle n'est guère discutable. Qui peut prétendre que des objectifs clairs ne sont guère utiles, voire contreproductifs (bien qu'il soit souvent plus enrichissant de découvrir au fil de l'action de nouveaux objectifs) ? Qui peut préférer à l'autonomie d'action dans le cadre d'objectifs clairs, le contrôle tatillon et l'absence d'autonomie ? Même s'ils sont critiques, ceux à qui les réformes sont imposées ne sont pas en situation d'en discuter les objectifs.

### **Le cycle de la réforme : lancement, adaptation, nouvelle réforme**

Le lancement de la réforme se fait plutôt en fanfare. Les résistances sont faibles. La première raison vient d'être évoquée : personne n'est en mesure de s'opposer à la réforme et, par ailleurs, le principe de la réforme – des objectifs plus clairs et une autonomie plus grande dans le choix des moyens et des actions – est bien accepté. Cette acceptation se fonde sur ce que Nils Brunsson appelle une entente apparente (*false agreement*).

Pour les dirigeants, l'important est que la réforme se mette en place. Deux choses sont ici essentielles : d'une part, la réforme est un processus de fond, difficile, et l'on admet que les pratiques ne seront changées qu'à terme. Tout ne peut pas être fait dans l'instant ; d'autre part, si l'on veut que la réforme réussisse, il est admis qu'il faut pouvoir l'adapter au contexte. Les instigateurs de la réforme sont donc prêts à transiger, à adapter, à vider en partie la réforme de son contenu concret pour maintenir le principe général (ce que Nils Brunsson appelle le « *watering down* »).

Pour ceux qui doivent se réformer, il y a l'idée qu'il ne faut pas prendre de front leurs supérieurs hiérarchiques. Mais il y a aussi le fait que s'interroger sur ce que l'on fait, essayer de mieux le décrire et le penser, apparaît intéressant, si tant est que l'on puisse ne presque rien changer à sa pratique. De manière un peu inattendue donc, ceux dont l'on cherche à réformer les pratiques acceptent apparemment assez bien la réforme.

La première phase de la réforme se passe donc bien. Elle consiste à remplir des papiers, à faire des transparents et des présentations PowerPoint qui mettent en évidence la définition des objectifs. Pour autant, cette phase n'est pas forcément facile.

3. Nils Brunsson est le père du concept d'hypocrisie organisationnelle – Brunsson Nils (2003) *The Organization of Hypocrisy. Talks, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Elle suppose un apprentissage rhétorique. Le livre donne deux exemples intéressants.

Une entreprise d'agro-alimentaire est rachetée par un groupe plus grand. Ce groupe veut laisser à cette entreprise son autonomie de gestion, mais il veut en même temps rationaliser sa gestion. La première phase consiste à définir les objectifs, qui seront une orientation client plus prononcée. L'entreprise cherche donc à définir son client et arrive à ce résultat : le client est la famille avec enfants. Mais, aussitôt, cette restriction paraît artificielle et trop étroite : faut-il s'interdire tout autre client ? Le client est donc défini comme les familles avec enfants, mais il est bien précisé dans les objectifs que l'entreprise s'intéressera aussi aux familles sans enfants, aux célibataires, etc. Bref, le client est tout le monde.

Dans un ministère norvégien, une réforme est lancée. Chaque division doit se définir des objectifs et expliquer comment elle va s'organiser pour les atteindre. Un cas délicat est celui du service des archives. Celui-ci a deux principes : garantir une bonne accessibilité à ceux qui désirent consulter des archives et garantir une sécurité maximale contre l'incendie ou l'inondation. Fort heureusement, le service a toujours fonctionné en respectant ces deux principes autant qu'il le pouvait. Comment définir des objectifs ? Une équipe de consultants y travaille avec acharnement. Le cas était particulièrement difficile mais il illustre un problème général : il s'agit de définir des objectifs qui ne soient pas la simple traduction de ce qui est déjà fait, qui paraissent réalistes et pas trop difficiles à atteindre, tout en n'étant pas non plus trop faciles (si les objectifs sont atteints trop vite, il faut en trouver d'autres et la mécanique infernale se remet en marche). En pratique, ici, on fit ce qui se fait généralement : on traduisit ce qu'on faisait en objectifs à faire.

Et ensuite ? Ensuite, pas grand chose. La réforme change les discours. Les gens, dans l'organisation, se mettent à parler le langage que la réforme leur demande de parler. Bien sûr, des mécanismes d'évaluation du changement des pratiques se mettent en place. Bien sûr, la réforme prévoit un apprentissage : on regardera les résultats, et, éventuellement, on modifiera le cours de l'action.

En réalité, pour qu'il y ait apprentissage, il faut que quatre conditions soient réunies : le recueil de l'information, une constance dans les aspirations, des théories sur l'environnement, l'action, celui qui apprend, l'expérience des autres.

L'information ne remonte que s'il y a conflit. Or, on l'a vu, il y a souvent entente, consensus apparent sur la réforme. Ceux qui ont lancé la réforme sont persuadés de son bien fondé et ne cherchent pas réellement à trouver l'information qui contredirait leurs attentes. Ceux qui détiennent l'information ne cherchent pas à la faire remonter.

Les aspirations changent étonnamment vite dans la dynamique de la réforme. Au début, la réforme est présentée comme un quasi-révolution. Quatre ans après, peu de choses ont réellement changé, mais ces maigres résultats sont présentés comme de grands changements. Nils Brunsson souligne le plus étonnant : « [...] *les gens ont été d'une extrême tolérance à l'égard de la somme de temps consacrée à la réforme. Le fait que plusieurs années de travail aient résulté en un si faible impact n'a pas été perçu comme un réel problème. Avant les événements, le modèle était censé être mis en oeuvre rapidement ; après les événements, la mise en oeuvre était présentée comme un processus de long terme qui avait à peine commencé* » (p. 160). Les aspirations ont été revues à la baisse.

Le faible impact est de toute façon attribué à des résistances, des circonstances défavorables. Les théories qui servent à interpréter le réel protègent la validité du principe face au prosaïsme du réel.

Enfin, la comparaison avec les expériences faites ailleurs montre elle aussi la validité du principe : on ne compare pas le résultat des réformes sur les pratiques, on compare

(Suite page 8)

(Suite de la page 7)

l'adoption des réformes par d'autres, et l'adoption généralisée des mêmes principes renforce la conviction que ces principes sont les bons. Bref, la situation est celle d'un non apprentissage.

Le débat public est lui-même curieusement faussé. La littérature sur la réforme est très prescriptive : les articles, les livres, énoncent qu'il faut réformer, que les principes sont bons (démocratie et expression puisque l'on discute des objectifs avec les gens chargés de les mettre en oeuvre, autonomie dans les voies pour atteindre les objectifs). Lorsque les effets des réformes sont abordés, ils le sont toujours au niveau de la première étape : les discours, la formulation des objectifs. Les réelles évaluations viennent tardivement, alors que d'autres réformes ont déjà été lancées. Car le processus est un *perpetuum mobile* : comme le principe a été protégé, qu'on est persuadé de son bien fondé, et que les pratiques ont par ailleurs peu évolué, toutes les conditions du lancement d'une nouvelle réforme sont réunies. Elle doit réussir là où les circonstances n'ont pas permis à la précédente de réussir. L'important est que l'espoir en la réforme demeure.

### Garder l'espoir en la réforme : quatorze conseils pratiques

Nils Brunsson a analysé les mécanismes qui font que l'espoir demeure. Si néanmoins, un réformateur en venait à se décourager du fait qu'il a échoué à transformer les pratiques réelles, l'auteur lui donne quatorze conseils qui reprennent l'analyse sur un mode percutant :

1. *Stick with your own kind* ! Diviser le travail : ceux qui affirment le principe, ceux qui décident de l'adopter, ceux qui sont censés changer de pratique. Évitez les contacts entre les groupes.
2. *One thing at a time*. Séparer dans le temps : on formule le principe (sans aborder la pratique), puis on l'adopte, puis on commence à essayer de mettre en pratique.
3. *Maintain interest in ideas and talk*. S'intéresser surtout à la parole : l'important est que les gens disent faire comme la réforme dit qu'ils doivent dire qu'ils font. Des choses claires et simples, faciles à expliquer, rationnelles.
4. *Think positively*. On ne retient que ce qui semble aller dans le bon sens (on a formulé des objectifs, et c'est déjà un grand pas).
5. *Do not practice what you preach*. Ne soyez pas rationnels, ne vous fixez pas des objectifs en cherchant à les atteindre. Lancez la réforme sans savoir quelles sont les pratiques réelles et comment on pourrait les faire évoluer.
6. *Principles are for others* ! C'est aux autres d'appliquer vos principes, s'ils ne le font pas, raison de plus pour vouloir changer leur comportement.
7. *Think ahead*. Le présent n'a pas d'intérêt (surtout si ça ne marche pas), on parle du futur.
8. *Believe in change*. Le principe d'aujourd'hui ressemble beaucoup au principe qui a échoué dans le passé, mais affirmez qu'il n'a rien à voir, que tout a changé, donc qu'il est pertinent aujourd'hui.
9. *Believe in progress*. Non seulement le monde change, mais il progresse. La réforme sera de plus en plus pertinente et nécessaire.
10. *Slow and steady wins the race*. En essayant d'appliquer votre principe, vous changerez progressivement le monde.
11. *Compare principle with practice*. Comparez le principe avec la pratique actuelle. « *La pratique d'aujourd'hui est forcément pire que votre principe.* » (p. 213).
12. *Difficulties were made to be overcome*. S'il y a désaccord entre le principe et la réalité, c'est la réalité qui a tort. Raison de plus pour la changer au nom du principe.
13. *Be flexible*. Le principe ne marche pas en pratique ? on l'adapte, on change son niveau d'aspiration. L'ambition porte sur le futur.



14. *Remember that you are unique.* Ça a échoué partout, mais vous êtes unique, et là ça va marcher. Par contre, ceux à qui vous faites appliquer le principe sont indifférenciés, donc bien adaptés au principe qu'ils vont appliquer.

Pour nous, chercheurs qui voyons se mettre en place les politiques de rationalisation et d'évaluation de la recherche, c'est une satisfaction que de constater que les gestionnaires de la recherche, qu'ils soient européens ou nationaux, ne perdent pas espoir et que, sans avoir lu ce livre, ils en appliquent spontanément et avec une constance digne d'éloge tous les principes ■

*Hervé Dumez*

*PREG — CNRS / École Polytechnique*

## Drucker, Galbraith, Ghoshal : trois visions critiques de l'ethos managérial

Il peut paraître curieux de rapprocher ici trois auteurs ayant *a priori* peu de points en commun, si ce n'est, malheureusement, que les trois sont récemment disparus. Galbraith a été professeur à Harvard, Drucker est considéré comme l'un des pères du conseil en management, Ghoshal comme l'un des maîtres du management supranational. Pourtant, une démarche critique des phénomènes de gestion, critique ancrée dans certains principes oraux, rapproche les trois auteurs, par delà les divergences de leurs analyses.

### John Kenneth Galbraith (JKG) : une critique de nature institutionnaliste

L'apport de Galbraith doit être resitué dans le courant institutionnaliste. Celui-ci constitue le sous-bassement idéologique de la social démocratie américaine et son origine remonte aux travaux de Thorstein Veblen, à la fin du dix-neuvième siècle, qui fixent les thèmes majeurs de la critique du capitalisme libéral. Bien que n'ayant pas lui-même enseigné, Veblen va influencer considérablement Harvard et les Bostoniens, héritiers des premiers colons, et représentatifs de la mentalité WASP, induisant une « école institutionnaliste », dont les figures les plus citées sont dans l'Entre-Deux-Guerres John-Maurice Clark, Commons, Mitchell... et Galbraith après la Seconde Guerre Mondiale. Entre temps, Harvard aura été marquée par la venue de Joseph Schumpeter, qui accentue le caractère radical, « marxien », de la critique du capitalisme libéral<sup>1</sup>.

L'approche des institutionnalistes est donc fondamentalement critique, « radicale », au sens nord-américain. A la fin du dix-neuvième siècle, il s'agissait de dénoncer les excès du « capitalisme sauvage »<sup>2</sup>, les « Barons Pillards » (« *Robber Barons* »), les « affairistes » et autres aventuriers, dont l'objectif est avant tout de spéculer et d'obtenir des gains financiers « illicites ». Veblen leur oppose les « capitaines d'industrie » et les « ingénieurs », dont la légitimité repose sur la production de biens utiles à la collectivité et qui œuvrent pour le bien commun de façon « vertueuse » (pour reprendre le terme d'Aristote), c'est-à-dire en recherchant plus d'efficacité dans l'organisation de la production<sup>3</sup>.

1. Conformément au matérialisme dialectique, Schumpeter estime que l'avènement du capitalisme managérial (et impérialiste) constitue une étape indispensable pour la disparition du système capitaliste, et son dépassement par un système planifié (rejoignant sur ce point l'analyse contemporaine de James Burnham de la « révolution managériale »).
2. Madeleine Debouzy (1972) *Le capitalisme « sauvage » aux Etats-Unis — 1869/1900*. Paris, Seuil.
3. On n'oubliera pas que Frédéric Taylor était un *quaker*. A ses yeux, l'organisation « scientifique » (rationnelle) du travail profitait d'abord aux ouvriers, en augmentant leur gain et en réduisant leur fatigue (mais en réduisant les effectifs — ce qui posait un autre problème moral).

(Suite page 10)

(Suite de la page 9)

On retrouve en filigrane, de façon constante, chez les institutionnalistes, le soupçon d'« immoralité *a priori* » de la logique financière. Alors que les libéraux de l'Ecole de Chicago, dès Fisher et John-Bates Clark (père de John-Maurice Clark, grande figure de l'Ecole opposée de Chicago), instillent l'idéologie du primat du « propriétaire » (l'actionnaire) sur le « gestionnaire » (le manager), en supposant que l'ajustement du marché par la libre concurrence ramène automatiquement à un taux de profit « normal » – position encore soutenue de nos jours, les institutionnalistes pensent que « la concurrence tue la concurrence », et que les grandes firmes (tenues par des trusts d'actionnaires) cherchent à obtenir, entretenir et maintenir des rentes de situation de tous types, par divers stratagèmes « déloyaux » (*unfair practices*). C'est pourquoi ils demandent l'intervention de l'Etat, par le biais de lois anti-trusts, de commissions d'enquête, etc., afin de juger les abus de position dominante, ainsi que les pratiques prédatrices et anti-concurrentielles.

Galbraith s'inscrit dans cette tradition.

Dans son dernier ouvrage, paru alors qu'il avait 99 ans, il récapitule ce qu'il appelle les « mensonges de l'économie », entendons la *doxa* économique libérale et néo-classique, largement inspirée par les tenants de l'Ecole de Chicago. Par opposition, il reprend les thèmes qu'il aura martelés tout au long de la seconde moitié du vingtième siècle :

- Le rôle « moral » croissant des managers et, plus largement, de la « technostructure », au sein des organisations. L'attitude de JKG est d'ailleurs assez ambiguë sur ce point, et semble, finalement, avoir évolué. A la fin des années 30, les démocrates nourrissent en effet de grands espoirs dans la planification privée des grandes firmes bureaucratisées, anonymisées, conformément à l'image weberienne. Mais la crise de « la » Société américaine dans les années 60, puis « des » sociétés (*big corporations*) manufacturières après 1975 et la « désindustrialisation » conduisent à une inflexion du discours. Malgré tout, les managers restent aux yeux de JKG un rempart contre la toute-puissance des financiers, réduits cependant au « trust d'actionnaires » classique – alors que le système financier s'est mondialisé, et que les grandes familles ont largement cédé le pas aux fonds de pension et aux *hedge funds* spéculatifs.
- Le rôle « immoral » des hyperfirmes dans la Société de consommation. Cette antienne a connu un regain d'intérêt avec le passage à l'hypermodernité, dans la mesure où l'individu hypermoderne est attentif aux problèmes de santé, de préservation de la nature, au développement durable, mais de façon « paradoxale », pour reprendre l'expression de Gilles Lipovetsky<sup>4</sup>, dans la mesure où le même individu est sollicité et incité à surconsommer (hyper consommateur) et à « surproduire » (« culte de la performance », « de l'excellence », etc.). La gauche radicale américaine en a fait l'un de ses thèmes favoris. Déjà, Veblen avait condamné l'immoralisme de la consommation ostentatoire des nouveaux riches américains, constitutifs d'une « classe oisive » (*leisure class*). Mais, avec la Société de consommation (*Affluent Society*), il s'agit de mettre en cause les stratégies commerciales. Les hyperfirmes sont accusées de tromper sciemment le consommateur, notamment par la publicité. Au-delà du problème moral touchant à l'influence sur l'éthique individuelle (surconsommation, « persuasion clandestine », pour reprendre le titre d'un ouvrage de Vance Packard), on entre désormais dans un problème politique, de bien commun, touchant notamment à la politique de santé publique et de développement durable.

Le problème « moral » se cristallise alors sur les profits « indus » dégagés par ces stratégies. Ainsi, la rentabilité de nombre d'hyperfirmes managériales se ramène-t-elle à un fonds immatériel, constitué par son logo, alors que, parallèlement, elles poursuivent des stratégies qui posent des questions de « bien commun », au sens thomiste – telles les conditions de travail, les coûts sociaux des nouvelles formes d'organisation (on y reviendra avec Ghoshal), les coûts environnementaux, etc. – mais aussi des

4. Lipovetsky Gilles (2006) *Le Bonheur paradoxal – Essai sur la Société d'Hyperconsommation*. Gallimard 2006

questions d'ordre moral, dans la mesure où ces rentes reposent sur un conditionnement individuel, tout en ayant connaissance des effets nuisibles de l'addiction.

Dans cette critique, le rôle « pernicieux » des institutions financières est souligné.

En l'occurrence, JKG se réfère, explicitement ou non, à deux systèmes de valeurs, pour manifester une grande méfiance à l'égard des logiques et institutions financières, les valeurs puritaines et le keynésianisme.

Les valeurs puritaines trouvent une lointaine origine dans la condamnation de la chrématistique par Aristote et dans le thomisme (cf. le célèbre « *pecunia non parit pecuniam* »), comme dans les Pères de l'Église, notamment Saint Jérôme. La recherche des richesses pour elles-mêmes est déclarée immorale, dès lors qu'elles ne concourent pas au bien commun. Il convient donc d'adopter un mode de consommation « décent »<sup>5</sup>.

La seconde source de valeurs à laquelle Galbraith se réfère est le keynésianisme. Par opposition aux monétaristes, Keynes estime que la politique monétaire et financière est d'abord soumise à la politique industrielle et des revenus. Excellent spéculateur lui-même, il manifeste une grande méfiance à l'égard des prévisions financières, comme en témoignent ses phrases sur le « tempérament sanguin » des entrepreneurs, ou les « esprits animaux ». Dans ses ouvrages sur les crises financières, JKG, en bon keynésien, n'a de cesse de fustiger le rôle de la Bourse et de l'actionnariat dans la politique macroéconomique. L'incitation à investir nécessite avant tout des taux d'intérêt bas, sachant que les perspectives de rentabilité des actions sont d'abord fonction de la demande effective, elle-même fonction de la politique salariale et budgétaire (fiscale) : il est donc à la fois « moral » et « politiquement correct » de prôner une politique de salaires élevés (sachant que la politique fiscale favorise une redistribution vers les investissements collectifs les plus « utiles »). Il est clair qu'en l'occurrence JKG raisonne davantage en termes de sciences morales et politiques qu'en économiste distingué – appellation que lui refusent les économistes néo-classiques libéraux, tel Milton Friedman.

On peut toutefois regretter que JKG n'ait pas pris en compte les profondes modifications du système financier mondial, avec, notamment, ce que l'on a appelé « le retour de l'actionnaire ». Dans l'esprit de Galbraith, l'actionnaire est non seulement constitué des grandes familles, mais aussi des cols bleus et blancs, des salariés, dont les actions serviront à payer leur retraite. Or, celle-ci, dans *l'Affluent Society*, est davantage assurée par l'expansion économique, le plein emploi et des taux de salaire élevés pour la classe moyenne que par l'indice boursier.

### Peter Drucker : une démarche pragmatiste

Peter Drucker a souvent été désigné comme « pape du management », dans la mesure où il aurait contribué à préciser une définition, que l'on qualifiera d'opérationnelle, de la notion, au départ assez floue, de « management », pour faciliter le développement de l'activité de conseil en management. En réalité, cependant, les ouvrages et conférences de Henri Fayol, les réorganisations opérées par Durant, puis Alfred Sloan Jr, à la G.M. et chez Dupont de Nemours, comme l'atteste l'ouvrage fondateur d'Alfred Chandler Jr, les expérimentations en relations humaines d'Elton Mayo avaient contribué à la formation d'une école américaine en management (autour notamment de Gilbreth, de Gulick et Urwicz, dès les années 30).

Mais la notoriété de Peter Drucker vient surtout de ses extraordinaires facultés de vulgarisateur. Son apport est semble-t-il plus « ingénieux » qu'« ingénieur » (en organisation), plus « rhétorique » que « théorique », plus séduisant que cohérent. Il a

(Suite page 12)

5. Ce que fera le puritain Rockefeller, dont l'austérité était légendaire... mais dont l'éthique dans les affaires était peu empreinte de moralité, si l'on en croit Debouzy (op. cit. sur l'« éthique puritaine et le darwinisme social », voir les pages 141 et suivantes). On retrouve les mêmes propos, appelant à une consommation « décente » chez les philosophes anglais, notamment John Locke, au siècle des Lumières (à l'inverse des mercantilistes et physiocrates français, promoteurs des produits de luxe).

(Suite de la page 11)

ouvert la voie, en bien ou en mal, aux gourous qui ont envahi le monde du conseil en management. Cependant, ses nombreux ouvrages manifestent un recul critique sur les pratiques de management – notamment celles « à la mode » au moment où il écrit, et avant que d'autres les aient remplacées pour tenter de rassurer des managers inquiets et quelque peu paranoïaques...<sup>6</sup>

Drucker, Viennois comme son ami Schumpeter partira d'abord à Cambridge – Angleterre (où il suivra sans enthousiasme les enseignements de Keynes : « Keynes et tous ses brillants étudiants s'intéressaient au comportement en Bourse, alors que moi, je voulais comprendre le comportement des gens »), puis aux Etats-Unis, où il va rapidement se spécialiser dans l'étude des organisations, avec un ouvrage au titre significatif : « La fin de l'homme économique » (*The End of Economic Man*) en 1939. Rapidement, il devient conseiller de grandes entreprises et de grands managers (dont Alfred Sloan Jr chez General Motors). En 45, paraît « The Concept of Corporation », qui annonce les ouvrages qui vont bientôt modéliser les formes U, H, M des firmes managériales, et notamment la structure *Staff and Line*, archétype de l'organisation post moderne.

Drucker est avant tout un pragmatiste, et, en conséquence, sa préoccupation est moins de constituer une théorie, un modèle d'organisation, que de se préoccuper des problèmes d'efficacité (*efficacy*) de fonctionnement de l'organisation. Or, les conditions pour obtenir cette performance changent en permanence et s'inscrivent nécessairement dans une dynamique, ce qui impose de revoir constamment sa copie, mais aussi de l'adapter aux circonstances propres à l'organisation étudiée. D'où une fluidité, une mobilité, une ductilité qui excluent que l'on puisse parler, et *a fortiori* enseigner, « la » ou « les » théories de Peter Drucker.

Le risque de ce pragmatisme est de se cantonner, soit dans un empirisme étriqué (les solutions se limitant au seul cas étudié), soit dans une rhétorique très générale, et, finalement, assez banale, portant le plus souvent sur une sorte de prospective sur le devenir du capitalisme en général (avec les risques inhérents à ce genre d'exercice...). On peut néanmoins retenir quelques idées-clés, sur la base d'un entretien récent (Drucker avait alors 90 ans...). Globalement, Peter Drucker pense que le capitalisme managérial, tel qu'il a existé au vingtième siècle, a son avenir derrière lui (ce qui ne saurait étonner...), pour les raisons majeures suivantes, du moins au plan des organisations et des stratégies elles-mêmes.

Le premier changement majeur est le passage de l'organisation bureaucratique à l'« organisation individuelle » (thème sur lequel Bartlett et Ghoshal ont également travaillé). Le salarié du capitalisme managérial est désormais supplanté par un individu éduqué, nomade, peu désireux de « mourir pour, et dans, « son » entreprise ». Drucker évoque ce que lui aurait dit une jeune femme : « Mon père a travaillé pendant toute sa vie pour la General Electric, et maintenant c'est la GE qui travaille pour moi ». On pourrait ajouter : « Et si l'on me propose un meilleur job ailleurs, je n'aurai aucun scrupule à partir, et à exploiter le savoir acquis à la GE, quitte à monter ma propre entreprise ». On ne peut que constater une modification de l'éthique individuelle, un détachement vis-à-vis de l'engagement organisationnel – ce qui explique largement le recours aux stratégies de communication, le renforcement des « bibles » et autres « chartes » pour canaliser les valeurs personnelles et contrôler les conduites individuelles. Drucker fait ici une simple allusion au fait que la valeur se concentre désormais sur les connaissances, les savoirs. Il évoque les *knowledge workers*, ce qui constitue une référence implicite au modèle de la chaîne de valeur, popularisé par Michael Porter<sup>7</sup>, ainsi qu'à la théorie dite du « *Knowledge Based Management* » (KBM). Malheureusement, ces travaux reposent sur une définition floue et contestée, tant de la « valeur » (pour l'actionnaire ? pour le client ? d'usage ? d'é-

6. Certaines citations ci-dessous sont extraites de la chronique nécrologique, par Laure Belot, parue dans *Le Monde* le 17 novembre 2005, ainsi que d'un entretien, également par Laure Belot, paru en 2000.

7. Voir notre chapitre consacré à Michael Porter, dans le numéro hors série de la *Revue Française de Gestion* "Les Constructeurs du Management", paru en 2004.

change ? etc.) que de la connaissance (cessible ? reproductible ? idiosyncrasique ?). Il est clair que, plus cette connaissance est idiosyncrasique (non cessible, non imitable, non reproductible, valorisable), plus son détenteur sera tenté par l'opportunisme, par le désir de l'exploiter pour son propre compte (en créant son entreprise), ou de changer d'entreprise, ou encore de négocier sa participation. La question se pose pour des salariés de tous niveaux, désormais, mais aussi, comme on va le voir, pour les dirigeants. On est donc bien en face d'une mutation dans les valeurs morales : il n'est plus aussi « mal » d'être déloyal vis-à-vis de l'entreprise qui vous emploie – et *a fortiori* vis-à-vis des propriétaires, surtout s'ils ne sont que simples parties prenantes aux profits.

La deuxième raison est le passage à ce que l'on a pu appeler le « cybercapitalisme ». Les grandes firmes managériales sont essentiellement manufacturières, qu'elles produisent des biens destinés à la consommation finale ou intermédiaire. Certes, on observe un glissement dans la chaîne de valeur vers l'aval, c'est-à-dire vers les services à l'utilisateur (en y incluant les « services » de communication et de différenciation) – avec des fortunes d'ailleurs diverses. Il n'empêche que la localisation spatiale du produit est inéluctable : un « BigMac » ne sera jamais immatériel ! D'où le slogan de la « glocalisation » : « *Think global, act local* ». Or, le capitalisme de la nouvelle modernité est d'emblée mondial, et de fait, atopique. La raison réside dans le fait que la production est largement immatérielle : quand bien même repose-t-elle sur un support matériel, la valeur se concentre sur les services fournis par le « produit », nécessitant des technologies, c'est-à-dire des savoirs créés (*poiesis*) liés à leur mise en oeuvre (*techné*). Il en résulte que les stratégies des nouvelles entreprises sont par nature globales, indifférentes au lieu de production ou de consommation. Le problème majeur réside sans doute dans le fait que ces hyperfirmes se trouvent en proie à une crise de légitimité, dans la mesure où, se voulant transnationales, voire « a-nationales », planétaires, elles se heurtent aux contingences nationales, et, notamment, à des échelles de valeur différentes selon les communautés, au sens large. La multiplication des Colas « nationaux » (brésilien, etc.), « ethniques » (musulman, breton, etc.), est un exemple de ces oppositions de valeurs culturelles liées à des considérations d'éthique, au sens large. Les stratégies d'internationalisation poursuivies confortent plus qu'elles ne gomment ces conflits, car elles consistent bien souvent dans la prise de contrôle des firmes les plus faibles, localisées dans les pays dont l'économie est la plus fragile. On rejoint les contradictions déjà évoquées par les auteurs marxistes, ou marxisants (comme Schumpeter, notamment dans « Impérialisme et Classes sociales »).

Le troisième problème est lié à la perte de sens moral des managers. Nombre d'auteurs ont dénoncé les excès des managers, désormais bien connus, au point qu'elles ont conduit, exceptionnellement, certains conseils d'administration à exiger la démission de PDG ayant obtenu des avantages financiers « excessifs », « immoraux », « indus », etc. Ces excès sont donc dénoncés au nom de la « morale » : l'éthique propre à ces PDG ou CEO serait donc « contraire à la morale ». On retrouve ici la tradition WASP qui attribue au manager un rôle missionnaire : il contribue au bien commun, en fournissant au « public » des biens et services répondant à ses besoins, en recherchant l'excellence, conforme à la « Vertu » aristotélicienne. Il se différencie, quitte à s'y opposer, des « capitalistes » et autres hommes de finance, mus par la recherche du gain maximum (esprit de lucre) pour leur propre compte. Drucker dénonce d'abord l'individualisation extrême, en évoquant un « culte de la personnalité ». Le propos ne manque d'ailleurs pas de sel, quand, plus loin, il cite Jack Welsh, dont il fut le consultant attitré. On pourrait également parler de médiatisation, comme en témoigne la multiplication des ouvrages, articles, etc., consacrés à la célébration de tel ou tel manager, voire, à l'instar des vedettes du sport et du spectacle,

(Suite page 14)

(Suite de la page 13)

de « starisation », comme en témoignent les « shows » à l'occasion des assemblées générales, et les actions spectaculaires de mécénat, chargées de satisfaire l'ego de ces managers. Or, comme il a été montré dans le cas des activités de spectacles (artistiques, sportives, culturelles, etc.) la « starisation » induit un fossé croissant entre les « vedettes » et les « seconds couteaux », que ne justifie pas l'écart de « valeur réelle » ou de « performance effective ». Cette distance est justifiée par le souhait d'avoir « à tout prix » « les meilleurs », et constitue une première explication des « excès » dénoncés. Drucker critique ensuite le système de *stock options* et de primes : « Je n'aime pas cela. Cela marchera aussi longtemps qu'il y aura un boom de la Bourse ». Il est vrai que les montants ainsi engrangés peuvent paraître excessifs. Cependant, le débat n'est pas nouveau, puisqu'il est abordé dès les années 60 dans les théories managériales de la firme, puis dans les années 70, dans la théorie dite « des incitations ». Le problème est de trouver un système de rémunération incitatif pour les PDG et CEO. Les auteurs montrent que la tendance « naturelle » des managers est de privilégier leur propre intérêt, en fonction de leur pouvoir (ce qu'Oliver Williamson appelle dans sa thèse la « discrétionarité managériale »). Dans ces conditions, ils seront incités à s'octroyer des primes en fonction du chiffre d'affaires, ou du degré de réalisation d'objectifs... qu'ils auront eux-mêmes fixés ! La maximisation de la croissance, des ventes ou des parts de marché nécessite des coûts qui viennent, dans un premier temps, à court terme, limiter la rentabilité et, partant, les dividendes. La seule limite, selon William Baumol, réside dans le taux de distribution plancher, en-dessous duquel les actionnaires – et notamment les actionnaires de référence – seraient incités à réagir, soit en recomposant leur portefeuille, soit, pour les actionnaires majoritaires, en « démissionnant » le CEO. L'argument de ce dernier consiste à faire prévaloir la logique industrielle et la pérennité à long terme de la firme managériale, sur la logique financière et la rentabilité à court terme. Or, la financiarisation du système capitaliste mondial, avec un « cybersystème financier » atypique, supranational, a entraîné un « retour de l'actionnaire », nécessitant de remettre au premier plan la logique d'action financière. En effet, comme l'expliquait déjà, dans les années 60, l'économiste anglais Robin Marris, s'appuyant sur le « taux Q » de James Tobin (capitalisation boursière comparée à la valeur comptable des actifs nets de la firme), une rentabilité insuffisante à court terme, due à des investissements de croissance et de compétitivité « trop » élevés, entraîne une baisse de la valeur boursière alors que, dans le même temps, la valeur des actifs nets de la firme augmente. En conséquence, elle devient une proie intéressante pour une prise de contrôle lors d'un raid boursier. Il est donc logique que les actionnaires, contrôleurs ou dormants, souhaitent avant tout une rentabilité à court terme élevée, assurant ainsi le contrôle de la firme. Quant aux institutionnels, et notamment les fonds de pension, ces dividendes leur permettent d'assurer le paiement des retraites. Mais, de leur côté, les managers établissent leur relation d'agence avec les propriétaires sur la base d'un contrat à double tranchant : d'un côté, ils disposent d'une forte asymétrie d'information, comme l'a montré Joseph Stiglitz, dans la mesure où ils détiennent les informations, concernant par exemple la pertinence de leurs objectifs. Mais, de l'autre, ils se heurtent au « hasard moral », à l'aléa de leur situation – d'autant plus redoutable que la complexité croissante de l'économie mondiale les met à la merci du moindre incident, de toute nature (politique, écologique, voire médiatique, etc.). Cette situation élève le « coût d'agence », et « explique » (sinon, « justifie ») les sommes mises en jeu pour retenir les « meilleurs » managers. La question morale porte alors sur le point de savoir si ce sont effectivement les « meilleurs ». Au-delà même d'un ego surdimensionné, qui les incite à surestimer leur propre contribution à la performance de la firme, les managers s'inscrivent dans un éthos microcosmique, dans lequel la légitimité de chacun repose sur les connivences et complicités liées à un *habitus* partagé. Les managers sor-

tent pour la plupart des mêmes écoles (y compris depuis l'enfance), appartiennent à la même classe sociale (quitte à compenser des origines plus modestes). Il en résulte que, pour reprendre l'expression de William Fellner, sur le « marché des managers », chacun a intérêt à jouer la « maximisation des profits joints ». De surcroît, l'instabilité de la situation est accrue par la tendance croissante au nomadisme, le manager étant, à l'instar de tout salarié, désormais incité à passer d'une entreprise à l'autre pour constituer sa carrière. Les revenus élevés peuvent donc alternativement être justifiés, soit, du côté du manager, par le risque encouru du fait de cette instabilité, soit, du côté des administrateurs, par le souci de conserver « les meilleurs » (vaut-il, d'ailleurs mieux assurer la rotation des managers ou, au contraire, les pérenniser, les « enraciner » – stickiness – dans l'entreprise ? Le débat reste ouvert). L'argument choc du paiement en primes et *stock options* est que, de la sorte, les managers ne peuvent être qu'incités à travailler expressément pour le plus grand profit des actionnaires, et exclusivement en ce sens, comme les y incite Milton Friedman, en-dehors de toute autre préoccupation. Il est clair que certaines pratiques sont alors nettement immorales, et d'ailleurs condamnées (quand elles sont connues, avérées, et s'il y a plainte) comme le délit d'initié (achat ou vente en ayant connaissance d'une décision stratégique, qui sera éventuellement prise par l'intéressé lui-même). Mais on peut également critiquer le « court-termisme » et les comportements de réduction brutale des coûts des dirigeants, comportements directement liés aux incitations qu'ils reçoivent.

### Sumantra Ghoshal : le « manager entrepreneurial », ou la « bureaucratie personnalisée », réalité ou oxymore ?

La notoriété scientifique (académique) de Ghoshal s'est largement construite sur deux types de recherches, menées le plus souvent en compagnie de Bartlett. D'une part, l'observation des nouvelles structures organisationnelles, liées à la « transnationalisation » des hyperfirmes managériales, au-delà de l'internationalisation<sup>8</sup> et, d'autre part, la proposition de nouvelles stratégies organisationnelles, destinées à insuffler l'esprit d'entreprise au sein d'hyperfirmes, au-delà de la bureaucratiation<sup>9</sup>. Dans les deux cas, les auteurs remettent en cause ce qui est connu sous le nom de « modèle de forme M » : multiproduits, multiétablissements, multidivisionnelle, multinationale, etc.

L'internationalisation pose la question « morale » de l'alternative entre l'adaptation aux « cultures locales », ou leur transformation aux fins d'imposer les valeurs « démocratiques » de marché, supposées à la fois plus efficaces et politiquement « correctes », car contribuant davantage au bien commun. Par ailleurs, les observations montrent que la firme internationale vise à imposer sa propre culture managériale, laquelle transcenderait les cultures locales, au sein de ses filiales, au travers de ses propres procédures, fournissant ainsi des *guidelines* pour l'éthique individuelle de ses propres salariés, voire aux membres de leur entourage (On songe notamment à la « culture IBM »). Bartlett et Ghoshal introduisent cette dimension éthique dans leurs propositions de restructuration des hyperfirmes managériales, afin qu'elles passent du stade international à celui de la « transnationalité ». Mais, comme on l'a vu, Peter Drucker émettait un très grand scepticisme sur la possibilité pour ces « paquebots » de se séparer de leur « port d'attache » et de faire fi de leur pavillon (Atlanta, Armonk, Rochester, ou Paris, Bruxelles, Londres, Tokyo, etc.).

Les auteurs abordent un autre aspect de l'adaptation structurelle, lié au passage à la troisième modernité, qui concerne la prise en compte de l'individualisme. La troisième modernité – l'« hypermodernité », qui succède à la « postmodernité » – se ca-

(Suite page 16)

8. Notamment dans les ouvrages suivants : Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra (1989) *Managing across Borders : the transnational Solution*. Cambridge (MA), Harvard Business School Press (traduction française : *Le management sans frontières*. Paris, les Editions d'organisation, 1991) et Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra (1998) *Transnational Management*. Mac Graw Hill 1998.

9. Notamment dans l'ouvrage suivant : Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra (1999) *L'Entreprise individualisée : une nouvelle Logique de Management*. Paris, Maxima. La plupart des manuels de management stratégique ne s'intéressent qu'au premier type de travaux (firmes multinationales). Curieusement, on ne trouve nulle trace des questions, dont on va traiter, liées au « corporate entrepreneurship ».

(Suite de la page 15)

ractérise en effet par la montée d'un « individu, nomade, en réseau », pour lequel l'affect dans les relations, la séduction, voire l'émotion, exercent, à côté de la cohérence logique, un grand pouvoir de conviction et d'engagement, fut-il fugace. Ces trois tendances sont parfaitement à l'opposé de la Société post moderne, laquelle se fondait sur un salarié « anonyme, pérenne, hiérarchisé » et supposé « affectivement neutre ». La question est alors de savoir comment les hyperfirmes peuvent se transformer, afin de répondre aux nouvelles valeurs, qui fondent l'éthique de l'individu et des organisations hypermodernes. Selon leur propre expression, il s'agit d'aboutir à des « organisations individualisées », au sein desquelles le « salarié » (ou plus exactement : la personne travaillant, quel que soit son contrat et son statut, au sein de l'organisation) doit manifester son esprit d'entreprise, donc se comporter « comme un entrepreneur » : d'où l'expression de « *corporate entrepreneurship* ». Cette proposition pose d'emblée des problèmes d'ordre moral. Elle suscite deux ordres d'observation. Il convient d'abord de définir ce qu'est l'entrepreneurship. Le terme, surtout dans la version européenne, comprend en fait trois notions et courants, tant académiques que politiques, distincts : la notion d'entrepreneur (comme personne, comme fonction économique, comme rôle social), l'entreprise indépendante (petite, individuelle, en création, etc.), l'esprit d'entreprise. Cet esprit d'entreprise comprend trois étapes (impliquant des activités et des compétences distinctes) : l'investissement (d'un capital financier et humain), facteur de risque ; l'innovation (en termes de ressources idiosyncrasiques et de compétences distinctives), facteur d'incertitude ; la performance (en termes de réalisation et de retour sur investissement), facteur de « profit », au sens large de satisfaction des buts. Il convient ensuite de définir l'hypermanagement. Les grandes firmes managériales ont cherché à s'adapter à l'hypermodernité de deux façons différentes, bien que souvent « mixées » au sein des hyperfirmes et surtout hypergroupes. L'ultra management a consisté à renforcer les aspects bureaucratiques, en accentuant encore les stratégies « classiques » de la forme M : plus de contrôle *a priori* et *a posteriori*, plus d'intégration, de diversification, de différenciation, etc. Le néo-management a consisté dans l'allègement des structures, en externalisant, en se recentrant sur certains métiers, en s'organisant par projets. Dans les deux cas de figure, la conséquence, en termes d'éthique, aura été d'inciter les membres de l'organisation à accroître leur performance, soit au travers d'une pression procédurale (ultra management), soit au travers d'une pression processuelle (néo-management). La discipline organisationnelle s'est concentrée autour de l'idée de « dépassement » (de soi, des objectifs) plutôt que d'« obéissance » ou de simple « accomplissement ».

La proposition de Bartlett et Ghoshal vise donc à individualiser les performances, au même titre que la firme multinationale devait élaborer des structures permettant de « localiser » les activités globales pour se transnationaliser. Il s'agit d'« entreprendre » les membres de l'organisation (dont les statuts, répétons-le, se diversifient chaque jour davantage). Il faut pour cela développer l'engagement, l'investissement personnel de son propre capital, à savoir ses connaissances et ses aptitudes, (ce qui est, en définitive, la définition du prolétaire, même s'il existe désormais des « prolétaires de luxe », sans qu'ils soient désormais assurés que leur progéniture aura une situation comparable). Le « culte de la performance » débouche alors, de l'agent d'entretien au cadre supérieur, sur un harcèlement renforcé par les techniques de contrôle hypermodernes. Elles peuvent aller jusqu'aux techniques de manipulation aux limites de l'irrationnel qui contribuent à mettre en avant les arguments affectifs de persuasion et de pression psychologique, posant de façon croissante des questions d'ordre moral, dans la mesure où elles sont pratiquées en ayant connaissance des effets nuisibles pour autrui, et surtout sur des personnes nommément identifiables (tel rayon de grande surface, tel atelier, telle usine, tel groupe de projet, tel vendeur,



etc.). Il faut aussi développer le souci de créativité, d'adaptabilité, d'innovativité, de flexibilité, etc., censé répondre aux nouvelles exigences du capitalisme. Ce faisant, au-delà de la question morale du respect de la personne humaine, fondement de la modernité, se pose la question politique du bien commun, dans la mesure où le coût social peut être disproportionné, par rapport aux sacrifices exigés. Le troisième élément-clé, à savoir le « retour sur investissement personnel » est, paradoxalement, souvent invoqué affectivement pour justifier ces pratiques, mais en le ramenant au « *Need for Achievement* » (N for A) qui animerait les individus hypermodernes. Mais le retour financier est en quelque sorte « détourné » pour le bénéfice des actionnaires – ce qui est justifié par le fait que, en-dehors de toute considération morale (payer le « juste prix » pour les efforts « vertueux » consentis, selon le thomisme), les « agents » s'engagent (ce qui implique en conséquence un devoir moral, sorte d'impératif catégorique kantien) à travailler du mieux qu'ils le peuvent pour le compte du principal, en l'occurrence le propriétaire (et n'ont donc pas à être récompensés pour cet effort, au-delà du contrat d'agence).

On débouche ainsi sur la situation explosive, et moralement difficilement admissible, dans laquelle les efforts exigés, pour développer des gains de productivité (au sens le plus large du terme) de la part des travailleurs, se résolvent par une précarité accrue, un abandon du statut de salarié pérenne, une exigence de mobilité et de flexibilité, alors que, dans le revenu national, la part des salaires par rapport aux revenus du capital ne cesse de se détériorer, quitte à voir se multiplier les « *poor workers vertueux* ».

### En guise de conclusion, et d'ouverture du débat

Il est possible, au terme de cette présentation, de préciser les points de vue éthiques sur lesquels reposent ces trois analyses critiques des phénomènes de gestion.

Le premier niveau, celui de la morale, relève d'une réflexion sur les valeurs individuelles et collectives, « morales et politiques ». Il se focalise sur une lecture critique de l'existant, en l'occurrence le capitalisme managérial, au regard d'une situation idéale, qui serait la démocratie. John Kenneth Galbraith nous semble le « parfait » représentant de cette approche, largement rhétorique, à base de discours et d'analyse politique (JKG a été conseiller de John Fitzgerald Kennedy, puis ambassadeur).

Le deuxième niveau est celui de l'éthique, en tant que règle d'action et de décision, de guide de conduite. La visée est ici pragmatique : au sens de William James, le meilleur modèle est celui qui est le plus « utile », le plus « satisfaisant », sinon pour l'esprit, du moins pour l'action. L'« *effect* » (impliquant à la fois l'efficacité, l'efficacéité et l'effectivité, soit respectivement : le rapport ressources-emplois, le degré de réalisation des objectifs et buts, le degré de satisfaction par rapport à l'engagement individuel et organisationnel) semble ici prédominant. Peter Drucker, par son intense activité de conseil et de « traduction » critique des modèles théoriques, et surtout des pratiques managériales, nous semble représenter idéalement ce souci pragmatique d'« *effect* ». Ses critiques concernant le capitalisme managérial ne portent donc pas sur les aspects idéologiques, mais bien sur les performances.

Le troisième niveau est celui de l'« affect ». Il correspond à une transformation en cours des valeurs de la société, dans le cadre de ce que l'on appelle désormais l'« hypermodernité ». Le développement des comportements de réseau, l'apparition de nouvelles structures et de nouvelles pratiques sociales débouchent sur un rôle désormais essentiel de valeurs axées sur la confiance, la séduction, l'attachement et la fidélisation (par opposition au nomadisme croissant). Goshal, dans sa critique du capitalisme managérial, donne ainsi un poids décisif aux valeurs individuelles, en se posant la question de leur insertion dans des bureaucraties (privées et publiques) et,

(Suite page 18)

(Suite de la page 17)

plus largement dans une Société héritée du vingtième siècle (fordiste, salariale, de consommation, etc.) où l'anonymat des relations est apparu comme un indicateur de modernité, au regard des Sociétés traditionnelles, reposant sur des valeurs coutumières, patriarcales, communautaires, etc., non égalitaires. Le défi consiste donc à dépasser cette vision post moderne de la société démocratique ■

**Michel Marchesnay**

*Professeur émérite à l'Université de Montpellier*

---

## **Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion**

**S**'il y a bien un point sur lequel tous les chercheurs en gestion (pour ne s'en tenir qu'à notre discipline) sont d'accord, c'est qu'ils croulent sous les lectures à faire. On n'y parvient jamais. Les piles de livres se renversent, les photocopies jaunissent, les articles téléchargés se perdent dans le disque dur. Faire de la recherche paraît quelquefois comme une course sans espoir derrière une bibliothèque mouvante. Et cette impératif de lecture entre bien entendu en concurrence avec d'autres activités, avec même les autres composantes de l'activité de recherche : le terrain, la réflexion, l'écriture, la valorisation. Quel est le temps de lecture incorporé dans une thèse ou dans un article de revue de premier rang ? Je propose une manière simple de le calculer. Admettons qu'une thèse comporte 200 références, un article 50 (estimations plutôt basses) ; que ces références soient composées à 90% d'articles et 10% d'ouvrages (c'est la tendance) ; qu'un ouvrage demande quatre fois plus de temps de lecture qu'un article ; qu'un article comporte en moyenne 20 pages ; et qu'une page demande de 5 à 10 minutes de temps de lecture (ce n'est pas un roman). Arrondissons à trois heures par article. On a donc (en arrondissant encore un peu) 200 heures de lecture incorporées dans un article et 800 dans une thèse. Ou, si l'on traduit en jours sur une base encore une fois grossière de sept heures par jour, on obtient 28 jours de lecture pour un article et 112 pour une thèse. Encore faut-il identifier les références pertinentes, ce qui suppose d'autres lectures qui n'apparaîtront pas dans la bibliographie finale. Quelle est au final la proportion de lectures utiles ? Une sur dix, estimait Paul Valéry (d'après ce que m'en dit un spécialiste de cet auteur, que pour ma part je n'ai pas lu). Faudrait-il donc multiplier notre estimation par 10 ?

Tout lire... Même s'il ne fait pas ce calcul, le chercheur sent peser sur lui la masse écrasante des lectures à faire, des références manquantes, des textes ignorés. Certains chercheurs plus que d'autres, peut-être. Beaucoup s'affranchiraient de cet exercice pénible, si on en croit les échanges désabusés au sein des jurys de thèse et des comités scientifiques. Les respectables personnes siégeant dans ces instances attribuent volontiers aux nouvelles générations – et à elles seules – la déplorable pratique des citations « à la volée » d'oeuvres non lues, ou à peine parcourues. Mais aussi, quatre mois pleins à ne faire que lire, est-ce raisonnable ? Les trop scrupuleux risquent de n'en jamais finir. Tandis qu'ils soulignent et annotent, ils voient les malins les devancer. Maigre revanche, la réputation de sérieux qu'ils gagnent à connaître à fond les textes

qu'ils citent leur vaut d'être abondamment sollicités pour l'évaluation des articles des plus productifs, sur lesquels alors ils peuvent prendre une petite revanche. Encore faut-il pour cela que ces malins ne le soient pas trop, que leurs impasses soient patentes, qu'ils se laissent aller au contresens...

Aux trop scrupuleux, je conseille la lecture du petit livre de Pierre Bayard : *Comment parler des livres que l'on n'a pas lus ?* (Editions de Minuit, Paris, 2006). Les livres dont il est question sont avant tout des oeuvres littéraires, et les contextes que Bayard évoque, s'ils impliquent des écrivains ou des universitaires, sont plutôt ceux de l'enseignement ou de la conversation. Mais la transposition aux sciences de gestion et aux productions scientifiques (thèse, article) me paraît légitime. Le problème posé par Bayard est celui du lecteur écrasé par la culture à maîtriser, interpellé par l'obligation d'avoir lu telle ou telle oeuvre, et terrorisé par la perspective d'être pris en flagrant délit d'inculture. Situation qu'on peut facilement rapprocher de celle du docteur errant dans les bases de données, soumis à cent injonctions différentes – « tu devrais regarder X, non, pas le dernier bouquin, son papier de 77 » – et cauchemardant à l'idée qu'un rapporteur puisse lui reprocher d'avoir oublié Y ou Z. Les chercheurs un peu plus aguerris auront sans doute développé quelques défenses psychologiques, mais beaucoup garderont en eux des craintes jamais surmontées.

Tout d'abord – c'est trivial, mais les scrupuleux ont souvent besoin qu'on leur rappelle des trivialités –, il n'y a pas une opposition simple entre lecture et non-lecture. Un article (ou un livre – pour alléger j'écrirai généralement « article ») peut avoir été parcouru ; on peut aussi en avoir entendu parler. L'univers scientifique offre d'ailleurs des dispositifs de non-lecture, ou plutôt de lecture partielle. L'abstract en est un exemple évident (bien que pour ma part je ne sois jamais parvenu à me faire une idée correcte d'un article à partir d'un abstract – seulement à deviner qu'il n'avait pour moi aucun intérêt). Les règles de rédaction, qui imposent que l'essentiel de l'article soit à la fois annoncé en introduction et résumé en conclusion, offrent au lecteur pressé des moyens commodes de se faire en quelques minutes une idée du contenu. Enfin, les séminaires, les colloques, les ouvrages de synthèse consacrés aux écoles, auteurs, classiques, permettent également de se dispenser de la lecture des textes. Avec une certaine hypocrisie, ces moyens sont présentés comme des « introductions » aux oeuvres, comme une phase première d'un processus qui doit conduire le lecteur à s'absorber dans le texte original. Quant aux abstracts et autres mots-clefs, ils se veulent des outils d'orientation et non des substituts à la lecture.

La question essentielle, surtout pour des individus scrupuleux, est la suivante : est-il légitime de recourir à ces astuces ? Bayard cite suffisamment d'illustres non-lecteurs pour montrer qu'on peut produire soi-même une oeuvre de grande valeur sur une accumulation de non-lecture : Paul Valéry (qui avait ainsi résolu le problème énoncé plus haut), Oscar Wilde (c'est un mot de Wilde qui est en exergue du livre : « Je ne lis jamais un livre dont je dois écrire la critique ; on se laisse tellement influencer. »), Montaigne (qui, dans un style très différent, oubliait ce qu'il avait lu)... Il ne mentionne pas Sartre, qui, paraît-il (mais j'ai oublié la source), considérait comme lu tout livre ayant séjourné plus de deux semaines sur son bureau – qu'il l'ait ouvert ou non. Est-ce rassurant ? Les scrupuleux, s'ils ont leurs propres rêves de grandeur, peuvent se sentir davantage paralysés qu'encouragés par la mention de ces grands noms. Qui oserait dire : « Je ne lis pas car je serai l'égal de Paul Valéry » ?

Ce que soutient Bayard, c'est que la non-lecture n'empêche pas l'échange productif sur l'oeuvre. Par exemple, des membres d'une tribu africaine peuvent parler d'Hamlet sans l'avoir lu, simplement en réagissant au résumé qu'on leur en fait ; non pas pour en dire n'importe quoi, mais en posant le doigt sur des points essentiels de l'oeuvre. Or, l'important, pour Bayard, c'est que l'échange puisse se développer. La

(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

véritable lecture, en somme, ne résulte pas d'un acte solitaire, mais de la mise en commun d'expériences de lecture. Transposons à la production scientifique : la création scientifique ne résulte pas de l'accumulation additive de contenus, mais de la circulation d'idées (et de données). En circulant, ces idées se transforment, se reformulent, se fondent, se scindent, s'étendent ou s'étiolent. La lecture partielle permet d'intervenir dans ce processus aussi bien que la lecture complète : au final, c'est l'effet global de l'intervention qui compte, ses échos dans la suite des interventions.

La lecture approfondie ne prend vraiment sens, d'ailleurs, que par rapport à cette création collective qui s'empare de la référence initiale, l'apparie à d'autres, en extrait une idée, la distord, et la dissémine... A ce point avancé du processus intervient parfois la figure du Vrai Lecteur, celui qui est revenu au Texte et qui, en extrayant des significations et des promesses ignorées ou négligées, va produire, outre une mise à jour du processus et des écarts par rapport à l'oeuvre originelle, une source de fécondité nouvelle. Ce que fait ce Véritable Lecteur, c'est tout simplement donner l'occasion à une nouvelle cohorte de non-lecteurs de lancer une nouvelle chaîne d'échanges, une nouvelle création collective, très rapidement aussi ignorante que la première de l'oeuvre qui la fonde.

Selon Bayard, l'univers de la lecture peut se décrire ainsi. Tout d'abord, il y a l'ensemble des oeuvres qui représentent une culture à un moment donné : c'est la bibliothèque collective. Les oeuvres connues d'un individu – ou plus exactement utilisées par lui, prises comme références – constituent sa bibliothèque intérieure. Ce qui compte avant tout, c'est la bibliothèque virtuelle : l'ensemble des oeuvres dont on parle ensemble, parce qu'à un moment donné elles figurent dans les bibliothèques intérieures. Cette bibliothèque virtuelle peut être vue comme l'ensemble actif, vivant, de la bibliothèque collective qui l'inclut.

Rien de bien extraordinaire, à vrai dire, dans cette conception intersubjective de la lecture. Il est facile de la transposer à l'univers de la recherche. Désignons par bibliographie collective la froide liste des références accumulées dans les bases de données sur un domaine donné ; par bibliographie personnelle la petite portion de celles qu'on connaît bien ou qu'on aime ; et par bibliographie virtuelle l'ensemble des références que la communauté mobilise, invoque, discute, oppose dans les interactions qui l'animent. L'auteur (d'une thèse, d'un article) doit être capable : de se repérer dans la bibliographie collective ; de s'appuyer sur une bibliographie personnelle ; et d'interagir au sein de la bibliothèque virtuelle.

Dans cette perspective, la non-lecture est une ressource essentielle qu'il faut apprendre à maîtriser. Elle est indispensable pour appréhender la bibliographie collective, puisque celle-ci est si vaste qu'aucune entreprise de lecture approfondie ne peut en venir à bout. Mieux, comme le remarque Bayard, ce qui est essentiel, c'est surtout de savoir s'orienter dans cette bibliographie collective : notamment, savoir mettre les oeuvres en rapport les unes avec les autres. Pour cela, mieux vaut ne pas trop bien les connaître et s'en tenir à des repères simples. La non-lecture est également nécessaire pour intervenir dans la bibliographie virtuelle, car il s'agit là de pouvoir reprendre à son compte les références invoquées par les autres – évaluateurs et rapporteurs de thèse en premier lieu –, anticiper sur leur mobilisation par d'autres ou au moins réagir à leurs remarques.

Reste la question de la bibliographie personnelle. Les scrupuleux auront tendance à s'arrêter à ce point dans leurs concessions. Qu'au moins la bibliographie personnelle soit composée d'articles vraiment lus peut paraître un principe absolu, pour des raisons éthiques autant que pour des raisons d'efficacité. C'est que la lecture approfondie est toujours conçue comme la seule approche féconde d'une oeuvre. La lecture

partielle, incidente, secondaire ne peut-elle être également une source de créativité ? Si, sans doute. Une idée peut être interprétée d'une manière décalée (par exemple parce qu'elle est extraite du contexte empirique) ; elle peut faire écho à d'autres références de la bibliographie personnelle (en dehors des liens admis) ; enfin elle peut donner lieu à une lecture poétique qui se laissera prendre à certaines connotations, voire à des maladresses d'expression ou de traduction. Il est bien évident que ces effets peuvent être tout aussi négatifs – il est même raisonnable de penser qu'ils le sont le plus souvent, et qu'une certaine prudence s'impose. Mais encore une fois, il s'agit d'évaluer pragmatiquement l'intérêt de la lecture approfondie par rapport à la lecture partielle. Je propose un test : parmi les articles ou ouvrages les plus importants de votre bibliographie personnelle, combien y sont entrés grâce à une lecture approfondie ? Combien par l'effet d'une lecture partielle ? La proportion peut donner un début de réponse.

Les jurys et les évaluateurs ont raison de déplorer les citations « à la volée », mais leur condamnation doit porter sur cet usage particulier de la non-lecture, et non sur sa pratique elle-même. Car ce qui importe, c'est la participation réelle à la bibliographie virtuelle. Les citations « à la volée » ne font que mimer cette participation, sans rien apporter en réalité. Au mieux témoignent-elles – et c'est souvent une exigence de ces mêmes évaluateurs et membres de jurys – de la capacité d'orientation dans cette bibliographie collective que les technologies de l'information étendent chaque jour davantage. La non-lecture est plus qu'une réalité cachée : c'est une compétence. Il appartient certainement à chacun de déterminer sa propre stratégie de non-lecture – quantité, moyens et exploitation.

Une mise en garde tout de même, pour finir. Cette compétence – son usage plutôt – doit demeurer discrète. C'est une question de mise en scène de la science, tout comme, chez Bayard, il s'agit de mise en scène de la culture. S'en affranchir est dangereux. Bayard rappelle le jeu transgressif auquel se livrent des professeurs de littérature anglaise dans le roman de David Lodge, *Changement de décor* (Rivages, 1991). Chacun à son tour avoue n'avoir pas lu une oeuvre classique qu'il enseigne pourtant. Il s'agit de provoquer le plus grand étonnement. L'un des participants, voulant tout à coup les dépasser tous dans cette performance de non-lecture, affirme n'avoir jamais lu Hamlet. L'étonnement piquant laisse place au silence gêné. Le jeu est allé trop loin. Ce professeur brillant y perdra son poste. Il vaut mieux respecter les mises en scène, elles sont nécessaires. La question est de ne pas les subir ■

*Hervé Laroche*  
ESCP—EAP

---

## **La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de *Social Mechanisms***

Quels types de résultats théoriques peut-on attendre d'une recherche en sciences sociales, par exemple en gestion, qui adopte une démarche qualitative et n'entend rester, ni au stade de la monographie descriptive, ni au stade de l'explication

(Suite page 22)

(Suite de la page 21)

historique comme succession d'événements contingents ? Il y a sans doute plusieurs réponses possibles. Mais probablement en nombre très limité. On peut penser à des typologies<sup>1</sup> ; à des scénarios<sup>2</sup> (dans la tradition de l'économie autrichienne) ; ou à des analyses en termes de mécanismes.

Nous nous intéresserons ici au dernier point<sup>3</sup>. Comme l'a écrit Jon Elster<sup>4</sup> : « *the basic concept in the social sciences should be that of a mechanism rather than a theory* ».

### La mise en évidence de mécanismes comme apport théorique

Qu'est-ce qu'un mécanisme ? Le mécanisme est lié à l'idée d'explication. Raymond Boudon donne un exemple. Lorsque l'on énonce une liaison générale du type : un contrôle des loyers provoque généralement une dégradation du marché du logement, on se pose immédiatement la question « pourquoi ? » et on cherche l'enchaînement de causes qui relie les deux pôles de l'affirmation. On voit deux choses se dessiner au niveau du mécanisme : le mécanisme est de forme générale et sa force explicative vient de cette généralité ; en même temps, le mécanisme n'est pas une loi – en effet, il ne fonctionne que dans certains contextes, sous certaines conditions. La notion de mécanisme permet donc de relier généralité et contexte. Elle ne renvoie pas à la généralité abstraite (celle de la loi) mais ne renvoie pas non plus à l'explication *ad hoc*, événementielle. L'enjeu de l'explication se joue dans l'articulation entre généralité et contexte. Jon Elster note : « *Roughly speaking, mechanisms are frequently occurring and easily recognizable causal patterns that are triggered under generally unknown conditions or with indeterminate consequences.* » (op. cit., p. 45) Elster prend un exemple : des enfants d'alcooliques deviennent alcooliques en arrivant à l'âge adulte ; mais des enfants d'alcooliques, une fois arrivés à l'âge adulte, ne boivent pas une goutte d'alcool. Il est possible d'explicitier dans les deux cas un mécanisme. Selon le contexte, l'explication repose sur l'un ou l'autre mécanisme. On aura remarqué le verbe « expliciter ». Beaucoup de travaux quantitatifs qui étudient la covariance reposent sur des mécanismes causaux implicites. L'analyse des mécanismes consiste souvent à expliciter ces chaînes de causes. Pour arriver à constituer une explication, la mise en évidence d'un mécanisme doit respecter quatre conditions, action, précision, abstraction et réduction :

- Un mécanisme ne traite pas de variables, mais d'acteurs et d'action, d'acteurs agissant.
- Un mécanisme est précis. On est dans le champ de la théorie de moyenne portée de Merton : on ne cherche pas des grandes lois sociales (ce qui ne veut pas dire que le mécanisme n'est pas général ; au contraire, le mécanisme est général au sens où l'on peut identifier un même mécanisme dans des contextes différents).
- Un mécanisme est une abstraction, c'est une sorte de modèle. Il s'agit de se focaliser sur l'essentiel et de bâtir un modèle analytique.
- L'idée de réduction renvoie au fait qu'il s'agit de réduire le fossé entre ce qui explique et ce que l'on veut expliquer. Le mécanisme permet d'ouvrir la boîte noire.

L'insistance sur l'action, sur la précision, l'abstraction et la réduction, la recherche de l'ouverture de la boîte noire, créent un lien entre analyse par mécanismes et individualisme méthodologique. L'article de Raymond Boudon insiste sur ce lien. Hedström et Swedberg nuancent. Ils font remarquer que l'individualisme méthodologique strict énonce que les explications rigoureuses doivent n'être posées qu'en termes d'analyse des individus agissant. Il existe une version plus « faible » de l'individualisme méthodologique qui admet que ceci est rarement possible en pratique. Certes, toute institution peut être expliquée par les conséquences voulues ou non voulues des actions individuelles. Mais, en pratique, il faut souvent incorporer certains états macro dans l'analyse.

1. Elman Colin (2005) « Explanatory typologies in the Qualitative Study of International Politics. » *International Organization*, vol. 59, n°2, Spring, pp. 293-326 ; George Alexander L. & Bennett Andrew (2005) *Case Studies and Theory development in the Social Sciences*. Cambridge, Mass., M.I.T. Press. Ch. 11.
2. Dragos Aligicia Paul (2005) *Uncertainty, Human Action and Scenarios*. George Mason University, Mercatus Center, Working paper 57.
3. En nous appuyant sur Hedström Peter & Swedberg Richard (1998) *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge, Cambridge University Press.
4. Cité in George & Bennett, p. 230.

## Typologie et exemples de mécanismes

Hedström et Swedberg, en s'inspirant de James Coleman<sup>5</sup>, proposent une typologie des mécanismes en trois classes.

Les mécanismes macro-micro : un acteur est dans une situation particulière, déterminée par des éléments macro. On est proche des analyses de Goffman ou de Popper.

Les mécanismes micro-micro : l'acteur est confronté à des idées, des croyances, des opportunités d'action.

Les mécanismes micro-macro : une pluralité d'acteurs agissent, et le résultat – voulu ou non voulu – de ces actions individuelles est de nature macro. C'est l'effet émergent, du type de la prophétie auto-réalisatrice.

Quels exemples de mécanismes peut-on donner ? Ce sont souvent des mécanismes de type micro-macro : des décisions individuelles conduisent à des effets émergents. Par exemple, les mécanismes de ghettoïsation analysés par Schelling (qui est un des auteurs du livre). Ou la prophétie auto-réalisatrice de Merton qui a déjà été mentionnée. Plusieurs articles soulignent que les mécanismes se combinent ou s'opposent par paires. Soit les mécanismes sont mutuellement exclusifs, et l'incertitude porte sur quelle chaîne causale va être déclenchée ; soit les mécanismes sont simultanés, et l'incertitude porte sur le résultat net issu du déclenchement de plusieurs mécanismes (qui peuvent jouer dans des directions opposées – comme l'effet revenu et l'effet substitution). Elster note par exemple que quand il y a dissonance entre ce que nous souhaitons et ce qui se passe réellement, nous cherchons à réduire cette dissonance (Festinger). Il met en lumière qu'il existe deux mécanismes possibles pour opérer cette réduction : soit de réconcilier le monde avec nos souhaits (« *wishful thinking* »), soit d'adapter nos attentes en les revoyant à la baisse (« *adaptive preferences* »). Certains auteurs essaient de construire des mécanismes originaux. Stinchcombe, par exemple, étudie trois contextes différents : les entreprises sur les marchés, les universités et les États. Et il cherche à trouver un mécanisme général, pouvant opérer dans ces trois contextes, qui puisse expliquer pourquoi, dans ces univers concurrentiels, une entreprise peut rester durablement dominante, une université peut rester durablement la première (Harvard) et un État peut rester durablement plus puissant que les autres.



On est là au cœur de l'analyse en termes de mécanismes : la recherche d'une généralité qui puisse s'appliquer à des contextes divers, la recherche des causes, de ce que Elster appelle les « *cogs and wheels* », les engrenages des roues dentées. Pour Stinchcombe, le mécanisme tourne autour de deux choses : un effet de champ concurrentiel (il existe des niches structurelles dans le champ) et un effet venant d'un flux d'actions continu de la part des acteurs qui s'affirment comme durablement les meilleurs. S'il n'y

avait que des positions structurelles, la concurrence ne fonctionnerait plus. S'il n'y avait que l'action des acteurs, la domination serait beaucoup moins durable. C'est la combinaison des deux effets qui explique le phénomène selon Stinchcombe. L'article est à la fois intéressant et décevant. Il illustre la difficulté qu'il y a à raisonner en termes de mécanisme. Malgré les efforts de l'auteur, on ne voit pas très bien en effet de quelle nature est le mécanisme et on ne le voit pas réellement jouer dans sa précision. Il est possible de faire une remarque : une analyse en termes de mécanisme devrait donner lieu à une représentation graphique du mécanisme. De ce point de vue, c'est sans doute le papier de Peter Hedström qui est finalement le plus intéressant. Heds-

(Suite page 24)

5. Coleman James S. (1986) « Social Theory, Social Research, and a Theory of Action. » *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 1309-1335.

(Suite de la page 23)

tröm s'intéresse à un phénomène, l'imitation rationnelle, et essaie d'en mettre en évidence le mécanisme. Il arrive à la représentation graphique ci-jointe

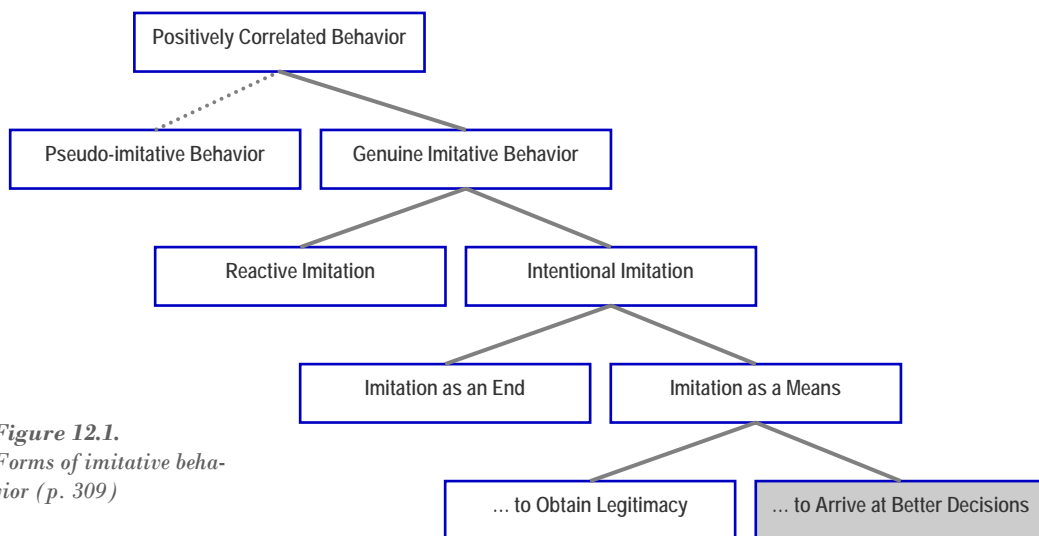


Figure 12.1. Forms of imitative behavior (p. 309)

On voit qu'il y a imitation rationnelle si l'on constate un mécanisme de réelle imitation, intentionnelle, dans lequel l'acteur considère l'imitation comme un moyen de parvenir à une fin qui permet d'arriver à des décisions rationnellement supérieures. Ce mécanisme peut aller de pair avec un autre mécanisme, qui consiste en une réduction

de la dissonance - « a mimetic process whereby organizations – or rather key human actors within organizations – believe that they can improve the performance of the organization by imitating others, and in doing so, they also reduce whatever cognitive dissonance might be stemming from unconventional and self-reliant behaviour. » (p. 314-315).

### Conclusion

La conclusion peut s'inspirer de deux points fondamentaux.

Le premier est emprunté à l'article de Raymond Boudon. La question que se pose l'auteur est à la fois simple et profonde : pourquoi certaines explications données dans les sciences sociales apparaissent-elles comme « finales » et pourquoi certaines explications appellent-elles d'autres explications en termes de « pourquoi ? » La réponse tient pour l'auteur à l'articulation entre individualisme méthodologique et analyse en termes de mécanismes. Soit l'explication repose sur l'analyse de l'action, de l'acteur, de ses raisons qu'elles soient cognitives ou de croyance. Soit l'explication repose sur des « êtres de raison » – « une entité causale qui n'existe que dans la tête de celui qui y a recours »<sup>6</sup> – et, plus grave, sur des êtres de raison boîtes noires.

Le second est énoncé par Diego Gambetta. L'analyse en termes de mécanismes est fondamentale dans la démarche qui procède de manière qualitative, par étude de cas. En spécifiant des mécanismes possibles, le chercheur s'autorise ensuite, lorsqu'il étudie le cas, à « tester des effets prédits » [par les mécanismes modélisés] (« testing via predicted effects » - op. cit., p. 120). On renverra sur ce point au modèle exemplaire que constitue l'analyse théorique du phénomène du pourboire en termes de mécanismes, telle qu'elle a été menée par Diego Gambetta<sup>7</sup> ■

Colette Depeyre & Hervé Dumez  
 PREG — CNRS / École Polytechnique

6. Boudon Raymond (2006) « Bonne et mauvaise abstraction » *L'Année sociologique*, vol. 56, n°2, p. 266. Dans le cas des êtres de raison boîtes noires, la perte de contact avec le réel risque d'être définitive, note Raymond Boudon.

7. Gambetta Diego (2006) « What Makes People Tip: Motivations and Predictions ». *Le Libellio* vol. 2, n°3, pp. 2-10.



## Jeux d'échelles

**A**nni Borzeix présente le texte de J. Revel "*Micro-analyse et construction du social*"<sup>1</sup>, puis mobilise les idées principales de ce texte pour une relecture de son travail sur les incivilités.

L'ouvrage est né d'un séminaire à l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales ayant réuni des anthropologues et des historiens autour du thème de la *micro-historia*, courant de recherche apparu en Italie dans les années 70, version historique de l'individualisme méthodologique mâtinée de constructivisme. Un extrait de la couverture pose d'emblée la question centrale discutée : « Le petit est-il meilleur à penser que le grand, le détail que l'ensemble, le local que le global ? Quels gains procure, avec quels effets et quelles apories, l'étude intensive d'objets très limités ? ».

S'il n'est pas question de vouloir évaluer l'apport d'un courant de recherche qui appartient à une discipline qui n'est pas la nôtre (ici, l'histoire), l'enjeu de la réflexion proposée dans cet ouvrage déborde le champ en question et concerne très directement bon nombre de recherches en sciences sociales, notamment en gestion et en sociologie. Au-delà des effets de mode auxquels cette perspective semble à première vue sacrifier – le risque de fétichiser le micro ou celui de la « pulsion monographique » (Abeles) – la question de fond soulevée est la suivante : quels sont les « effets de connaissance » associés au choix d'une échelle d'observation micro ? Cette stratégie, précise Revel, ne se confond pas avec l'approche monographique très fréquente en histoire sociale.

Il s'agit de s'interroger de façon ouverte sur les « dimensions pertinentes de l'objet de connaissance et sur les niveaux d'analyse les plus propres à rendre raison de la construction du social ». Autrement dit, la thèse défendue n'est pas que « *small is beautiful* » mais que « *small* est heuristique » (au sens de la fabrique de l'idée, du questionnement, de la production de connaissances).

La *micro-historia* est bien un « courant de recherche », sans programme unifié et articulé, et non une école, car plutôt que de chercher à unifier la méthodologie, elle s'est organisée autour d'une pratique en réaction contre l'histoire sociale. Symptôme d'une insatisfaction croissante face à l'usure des paradigmes scientifiques et des catégories d'analyse (les agrégats massifs, « la » classe ouvrière, « le » capitalisme, la recherche du répétitif, des lois...) qui inspiraient les sciences sociales depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, ce courant entend prendre une distance critique par rapport aux approches macro-sociales dominantes en histoire et en sociologie jusque dans les années 70. La *micro-historia* entend rendre à l'expérience des acteurs sociaux dans leur singularité une signification face au jeu des structures et des institutions. Refusant l'idée que l'importance d'un phénomène est proportionnelle à sa taille et les dichotomies qui en

Extrait du texte de Revel : « A la hiérarchie des niveaux d'observation, les historiens réfèrent instinctivement une hiérarchie des enjeux historiques : pour exprimer les choses trivialement, à l'échelle de la nation, on fait de l'histoire nationale ; à l'échelle locale, de l'histoire locale (ce qui, en soi, n'engage pas nécessairement une hiérarchie d'importance, en particulier du point de vue de l'histoire sociale). Saisie au ras du sol, l'histoire d'un ensemble social se disperse, en apparence, en une myriade d'événements minuscules, difficiles à organiser. La conception traditionnelle de la monographie cherche à le faire en se donnant pour tâche la vérification locale d'hypothèses et de résultats généraux. Le travail de contextualisation multiple pratiqué par les micro-historiens part de prémisses très différentes. Il pose, en premier lieu, que chaque acteur historique participe, de façon proche ou lointaine, à des processus –et donc s'inscrit dans des contextes– de dimensions et de niveaux variables, du plan local au plus global. Il n'existe donc pas d'hiatus, moins encore d'opposition entre histoire locale et histoire globale. Ce que l'expérience d'un individu, d'un groupe, d'un espace permet de saisir, c'est une modulation particulière de l'histoire globale. Particulière et originale car ce que le point de vue micro-historique offre à l'observation, ce n'est pas une version atténuée, ou partielle, ou mutilée de réalités macro-sociales : c'en est une version différente. »

1. Introduction du livre *Jeux d'échelles, la micro-analyse à l'expérience* dirigé par Jacques Revel. Paris, Seuil/Gallimard/Ed. de l'EHESS, 1996

(Suite page 26)

(Suite de la page 25)

découlent – l'opposition entre la grande et la petite histoire, le local/le national, le bas/le haut – ces hiérarchies si ancrées dans nos têtes qu'elles nous aveuglent, les auteurs de ce courant partent de la question : que se passe-t-il quand on change la focale de l'objectif, qu'on grossit l'objet visé ? Le pari étant de faire apparaître grâce au « souci de l'expérimentation » une autre trame, une autre organisation du social.

On peut résumer en cinq points les idées essentielles partagées.

Premièrement, la *micro-historia* (tout comme les démarches micro analytiques en sociologie) est le lieu d'un intense débat épistémologique, l'occasion d'un retour critique et d'une redéfinition des objets, des instruments et des procédures d'analyse.

Deuxièmement, le rôle du micro est mis en avant mais au sein d'une réflexion plus globale sur la variation d'échelle. C'est le principe de variation, non le micro en soi qui compte. Si la contextualisation multiple (multiplier les niveaux) donne bien du relief, faire varier les échelles d'analyse fait voir *autre chose*. Jacques Revel se sert d'une métaphore cinématographique pour faire comprendre le sens de « micro » qui n'est pas l'équivalent de miniaturisation. En 1966, Antonioni raconte dans *Blow Up* l'histoire d'un photographe londonien (inspirée d'une nouvelle de Cortazar) qui fixe par hasard une scène dont il est le témoin. Elle lui est incompréhensible. Il l'agrandit jusqu'à ce qu'un détail invisible le mette sur la piste d'une « autre » lecture d'ensemble. C'est donc la variation d'échelle, dit Revel, et non le fait d'agrandir ou de diminuer la taille de l'objet qui permet de passer d'une lecture à une autre.

Troisièmement, la notion de contexte, au coeur d'un débat controversé qui traverse aujourd'hui toutes les sciences sociales, doit être revisitée. A ce sujet Bateson (1966)<sup>2</sup> écrit : « Pour moi il était devenu clair que c'était ce phénomène du contexte ainsi que celui, étroitement lié du sens, qui définissait la ligne de séparation entre la science dans l'acception classique du terme et le type de science que j'essayais de bâtir ». En histoire, Revel relève trois usages courants (et paresseux) : un usage rhétorique (illustrer, produire un effet de réel), un usage argumentatif (préciser les conditions générales au sein desquelles un événement a lieu) et un usage interprétatif ou explicatif ou encore cognitif (les raisons, les conditions qui permettent de rendre compte de ce qu'on observe). Pour la *micro-historia*, les trois sont insatisfaisants. De même que les ethno-méthodologues ou les socio-constructivistes le préconisent, il faudrait plutôt réaliser un *travail de contextualisation*, par les acteurs et par les chercheurs (voir Garfinkel pour en savoir plus : il s'agit en quelque sorte de se donner les moyens de suivre les acteurs « au plus près » de leur travail d'interprétation et de construction du social au moyen, notamment, du langage, ressource privilégiée d'accès à l'intelligibilité). Dans cette perspective, le contexte n'est ni « donné », ni unifié, ni homogène : il est le fruit, en partie, d'une construction par les acteurs eux-mêmes.

Quatrièmement, la *micro-historia* se refuse à opposer global et local ou même à les hiérarchiser. L'expérience la plus élémentaire, individuelle ou d'un groupe, est éclairante parce que plus complexe ; elle permet d'analyser des phénomènes dynamiques, d'émergence, de circulation, de négociation, d'appropriation, des processus, et non des états. Voir les travaux de Edward P. Thompson (*The making of the working class*, 1963), Giovanni Levi (*Le pouvoir au village*, 1989) – l'histoire de la carrière d'un exorciste piémontais du XVII<sup>ème</sup> à partir des biographies de tous les habitants qui ont laissé une trace documentaire sur 50 ans – ou encore ceux de Carlo Ginzburg<sup>3</sup> dont l'ouvrage reconstitue grâce aux archives judiciaires les paroles d'inquisiteurs et d'accusés, des « situations d'interlocution » à travers lesquelles des affaires de sorcellerie se sont nouées au XVI<sup>ème</sup> et ont laissé des traces ; rares sont les cas où la documentation à caractère dialogique (paroles proférées, actes de langage) est disponible, ce qui permet de rapprocher la *micro-historia* de l'expérience ethnographique et de la micro-sociologie des interactions verbales (ethnographie de la communication, analyse de

2. *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1966.

3. Auteur d'un article fondateur « Signes, traces, pistes. Racines d'un paradigme de l'indice », *Le Débat*, 6, 1980, pp. 8-44.

discours).

Cinquièmement, l'individualisme méthodologique tel que pratiqué par les historiens a ses limites : c'est d'un ensemble plus large, d'une expérience plus collective, un phénomène plus général qu'on cherche à rendre compte. C'est la complexité de l'analyse, selon les micro-historiens, qui requiert le rétrécissement du champ de l'observation. Mais le principe de base demeure : c'est à partir de comportements individuels que l'on peut construire les modalités de l'agrégation sociale. Il s'agit donc pour eux (comme pour nous) de dé-naturaliser, de dé-banaliser ces mécanismes d'agrégation dont les entités sociales sont le fruit, en insistant sur les modalités ou mécanismes – relationnels, organisationnels, communicationnels, pragmatiques – qui les rendent possibles.

### Essai de transposition : un exemple

Lors d'un séminaire en 2006 sur les « processus de citoyenneté » et la question des *niveaux d'observation*, j'ai eu l'idée de revenir, avec un peu de recul, sur une recherche récente<sup>4</sup> en m'inspirant d'une relecture de ce livre, *Jeux d'échelles*. D'y revenir sous l'angle de nos propres méthodes et catégories d'analyse et de ce que toute méthode contient d'angle mort et de présupposés, le plus souvent enfouis et inconscients. Empruntant à la micro histoire italienne l'idée que c'est la variation des échelles d'analyse et non la miniaturisation du niveau d'observation qui est heuristique, j'en ai proposé une illustration à partir de notre matériel d'enquête<sup>5</sup>.

#### *Multiplier les entrées pour « donner du relief ».*

Nous avons choisi une démarche multiscopique : multiplier les entrées et niveaux d'analyse sur notre objet de recherche – le traitement des incivilités – pour « lui donner du relief », avons-nous dit. L'enquête montre que ce traitement est distribué sur une multitude d'acteurs et d'instances. A l'échelle de la *commune* et notamment des services dédiés à ce traitement par les pouvoirs publics locaux, services coordonnés au sein d'un Contrat Local de Sécurité (CLS) ; à l'échelle d'un *service public* de proximité de santé, un Centre médico-pédagogique (CMP), implanté au coeur de Grigny ; à l'échelle des *professions intermédiaires* que sont les médiateurs et les animateurs sociaux de la ville, suivis dans leurs interventions sur le terrain ; à l'échelle des *communautés intermédiaires* que sont les copropriétés qui prennent une part souvent active à la gestion de ce problème ; à l'échelle enfin des *habitants* impliqués dans des initiatives ou tout simplement concernés, confrontés à, effrayés par ces incivilités. L'image obtenue rend compte du caractère feuilleté du social.

Ce faisant, en procédant ainsi, nous cherchions à faire apparaître les articulations entre ces divers niveaux spatio-temporels de l'action locale, du plus individuel au plus institutionnel, pour saisir des « processus de citoyenneté ». Au total, ces jonctions nous sont apparues plus nombreuses et plus solides que nous ne l'avions imaginé mais plus fragiles et souvent plus éphémères et superficielles aussi. Cette fragilité fait sans doute leur force, idée que nous avons cherché à documenter par des observations rapprochées, des traces écrites, des visites guidées, l'assistance à toutes sortes de réunions (de comités de voisinage, de CLS, de copropriété) et bien sûr des entretiens (individuels, croisés, collectifs...).

Cette *variation des situations d'énonciation* sur ce qui se fait, se pense, se ressent face à ces comportements dits d'incivilité a enrichi notre compréhension de ce qui se vit au quotidien dans ces cités dites sensibles, où l'ordre social est certes dégradé mais tient « quand même ». Et en amont, sur les formes ordinaires de la sociabilité et de la civi-



4. Menée au CRG par A. Borzeix, D. Collard et N. Raulet Croset « Action publique et ordre social à l'épreuve des incivilités – des dispositifs et des hommes », rapport de 395 pages, dans le cadre d'un appel d'offre du PUCA sur la Polarisation de l'Urbain.

5. Illustration que je ne reprendrai pas ici : celui d'un "individu-relais" qui illustre à lui seul différentes modalités de connexion entre action individuelle municipale et associative.

(Suite page 28)

(Suite de la page 27)

lité dans ces hauts lieux de la relégation. Nos interrogations portent donc sur ce qu'on peut appeler la « grammaire réelle du contrôle social », sur le « comment ça tient » et non sur les origines ou les causes du phénomène (ces comportements déviants et infra-pénaux), encore moins sur les violences urbaines. Prenant le contre pied de la littérature sociologique dominante elles privilégient le *point de vue de la réception*, celui de ceux qui, vivant dans ces cités, souffrent de ces comportements et non celui des auteurs d'incivilités que nous n'avons guère rencontrés.

*Variation d'échelle : qu'avons-nous « vu » ?*

Qu'avons nous "fait" en procédant ainsi ? Pour résumer je dirais que si la contextualisation multiple (multiplier les niveaux) donne bien du relief, faire varier les échelles d'analyse fait voir *autre chose*. C'est cette nuance que j'ai proposé d'illustrer à partir du travail de terrain. Je n'en livre ici que l'ossature.

L'une des idées fortes que je retiens de l'ouvrage coordonné par Revel est que l'expérience la plus élémentaire, individuelle ou celle d'un groupe, est éclairante puisque elle permet d'analyser des phénomènes complexes de circulation, de négociation, d'appropriation, bref des processus, non des états. Rapportée à la recherche sur les incivilités, la version « différente » – l'autre lecture – dont parle Revel à laquelle je suis parvenue grâce à cette variation d'échelle tient en 4 propositions :

- Plus le grain est fin plus on a de chance de repérer ces connexions entre société civile et acteurs institutionnels.
- Traitement des incivilités et travail de civilité sont inséparables à cette échelle de l'action en public qu'est l'action des habitants.
- La frontière entre action publique et action civique, à cette échelle toujours, a tendance à s'estomper, se brouiller, à perdre du sens.
- La participation « couverte »<sup>6</sup> des habitants, invisible, non recensée comme telle, contribue autant sinon d'avantage que la participation « ouverte », instituée et intentionnelle, au maintien de l'ordre social et à la gestion quotidienne des incivilités ■

*Anni Borzeix*  
PREG — CNRS / École Polytechnique

6. Notion développée dans un article récent. Cf. Anni Borzeix, Damien Collard, Nathalie Raulet Croset, « Participation, insécurité, civilité : quand les habitants s'en mêlent », *Cahiers de la Sécurité*, n° 61, 2006.

## Notes de séminaires

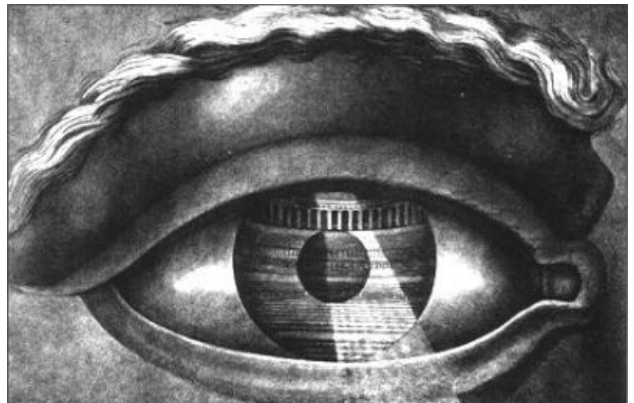
Le 25 janvier 2007, le séminaire AEGIS recevait Michael Jacobides, Professeur à la London Business School

### Pour une approche stratégique des architectures sectorielles

En proposant le concept d'« *industry architecture* », Michael Jacobides cherche à construire une théorie. Plus précisément, il s'agit de revisiter les canons académiques unanimement acceptés en s'appuyant sur des études empiriques. Le terrain pousse à réaliser des changements théoriques fondamentaux. Pour comprendre pourquoi une telle construction se justifie et comment elle est menée, il faut revenir aux motivations premières. Ces motivations sont liées à un constat : il existe dans le

champ académique de la stratégie de multiples fondements théoriques, et les chercheurs spécialistes d'une théorie parlent peu aux spécialistes d'une autre théorie. La tendance est souvent à la division du travail académique entre les économistes néo-institutionnels – ou ceux qui s'en inspirent – et les théoriciens des ressources. Entre ces deux camps, la nature des questions posées diffère. Même sur une question commune, comme celle de l'envergure des firmes, chaque courant apporte des réponses limitées, liées au champ théorique spécifique : réponse autour du choix entre le marché et la hiérarchie pour les premiers, réponse autour des compétences et ressources propres pour les seconds. Pire : utiliser une théorie particulière oblige à laisser de côté des aspects essentiels, non traités par la théorie en question, pour rentrer dans les canons scientifiques d'intégrité théorique.

Progressivement, des liens se sont tissés entre l'approche par les ressources et l'approche par les coûts de transaction. En particulier, cette dernière s'est avérée insuffisante pour comprendre l'envergure d'un point de vue stratégique. Derrière l'expression « passer par le marché », il y a le présupposé qu'il suffit pour la firme focale de demander au marché, comme s'il existait un « Monsieur Marché » quelque part, prêt à fournir les biens dont elle a besoin. On sait que dans la réalité, cela ne se passe pas de cette manière. L'entreprise doit trouver un fournisseur qui accepte de lui procurer les biens. Cet accord réciproque – et surtout la volonté du fournisseur – est laissé de côté dans la théorie classique. De plus, on ne peut envisager l'envergure sans considérer la dynamique : les changements sectoriels, la reconfiguration de la chaîne de valeur. En se focalisant sur l'unité d'analyse « transaction », les théories classiques se privent d'un plus grand angle qui leur permettrait de voir les forces globales qui s'exercent sur les acteurs et qui constituent la dynamique des secteurs.



« coup d'oeil »  
du théâtre de Besançon  
selon Claude Nicolas Ledoux.

### La division du travail revisitée

Il s'agit d'étudier l'évolution de l'organisation du travail entre les organisations : comment et pourquoi le travail se répartit-il entre les différents types d'organisations, tout au long de la chaîne de valeur ? L'organisation du travail dans les organisations est également étudiée, avec le concept de frontière organisationnelle.

Le premier point (ce qui permet d'expliquer la division du travail entre les organisations) incite à formuler différemment la question de l'envergure de la firme. Les choix d'un entrepreneur sur l'envergure dépendent de la disponibilité des fonds et de sa capacité à créer de la valeur tout au long de la chaîne<sup>1</sup>. Le choix de passer par le marché dépend également de l'existence d'un marché. Dans la vision néo-institutionnelle, il y a un présupposé selon lequel le marché préexiste, et il suffit pour la firme de choisir entre un marché déjà là et une hiérarchie. Ce présupposé est erroné pour deux raisons. Premièrement, le marché émerge à un moment donné et il évolue. Deuxièmement, on ne peut pas parler de marché en général : chaque marché est particulier. L'émergence de marchés particuliers est liée à l'hétérogénéité le long de la chaîne de valeur, aux mouvements de spécialisation des firmes et à la croissance des organisations. On peut ainsi parfois observer des mouvements de désintégration, avec l'émergence de marchés sur des activités que les firmes ne veulent plus réaliser en interne. On peut également observer des mouvements inverses de réintégration : un secteur bien organisé verticalement, avec des organisations spécialisées, peut se transformer en un secteur réintégré avec des organisations qui deviennent multi-activités. Ce fut le cas pour le secteur du bâtiment en Grande-Bretagne<sup>2</sup>.

(Suite page 30)

1. M.G. Jacobides and S.G. Winter, 2005. "The Co-evolution of Capability and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production", *Strategic Management Journal*, vol. 26, No.5 (May): pp. 395-413.
2. E. Cacciatori and M.G. Jacobides, 2005. "The Dynamic Limits of Specialization: Vertical Integration Reconsidered.", *Organization Studies*, vol. 26, No.12 (December): pp. 1851-1883.

(Suite de la page 29)

La division du travail entre les firmes influe sur les processus de développement des « *capabilities* ». L'accumulation et le développement des connaissances sont liés à la manière dont la production est organisée. Si l'on se place du point de vue de l'entreprise, des changements en termes d'envergure ont une influence sur le type de « *capabilities* » présent en interne. Si l'on se place du point de vue d'un secteur, les besoins en termes de « *capabilities* » tout au long de la chaîne déterminent l'organisation du travail, et il y a des différences significatives selon les pays. Si, dans un secteur donné, les différences sont minimales entre les pays – en d'autres termes, s'il y a peu de différences dans l'organisation du secteur entre un pays X et un pays Y – alors un processus de globalisation est plus à même d'arriver. Comme on assiste aujourd'hui à une homogénéisation de la structure de production sur différents secteurs, les chaînes de valeur sont plus globales et les marchés intermédiaires se multiplient.

Concernant la division du travail dans les organisations, on peut se demander comment les entreprises dessinent leurs frontières. Il n'existe pas de travaux empiriques sur cette question. En économie et gestion, on parle beaucoup des frontières des entreprises, mais on ne les étudie pas. On étudie le choix entre faire et faire-faire, mais cela ne répond pas à la question des frontières organisationnelles. Le point de départ de Michael Jacobides pour aborder cette question n'a pas été la théorie, mais un phénomène empirique particulier : une modification de frontières qui ne peut pas rentrer dans le schéma « faire ou faire-faire »<sup>3</sup>. Il s'agit d'une entreprise du secteur textile possédant une usine de production de tissu. Cette entreprise, après sa réorganisation, vend son tissu sur le marché et vend également en interne, aux entités aval. Elle achète aussi du tissu sur le marché et loue son usine à des partenaires extérieurs. Ces configurations organisationnelles sont aberrantes théoriquement. Elles sortent du choix entre le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. Pourquoi donc cette entreprise met-elle en place cette architecture compliquée en interne alors qu'elle aurait pu choisir des configurations plus simples ? Un élément de réponse réside dans l'influence de ces changements organisationnels sur le comportement des acteurs. Avant que ne soient décidés ces changements de frontières, l'entreprise souffrait de conflits en interne : la responsabilité se diluait entre les différentes unités, chaque unité affirmait sa supériorité sur les autres, les luttes de pouvoir minaient l'efficacité globale, etc. Le management, en demandant à chaque unité de vendre à l'extérieur, a rendu possible la comparaison entre ce qui circule en interne et ce qui se vend à l'extérieur. En introduisant du marché dans l'organisation, les luttes politiques internes tendent à disparaître. Les problèmes à résoudre changent de nature : il ne s'agit plus d'assurer sa supériorité et sa légitimité en interne, mais de ne pas souffrir de la comparaison avec le marché. Evidemment, on peut réduire ces changements de frontières à la simple recherche d'une plus grande efficacité organisationnelle. Mais le cas révèle que, au-delà de l'efficacité, agir sur les frontières organisationnelles permet d'accentuer la dynamique des comportements en interne. Par exemple, si l'entreprise trouve en externe un tissu nouveau intéressant pour son activité, elle peut demander à ses équipes de produire le même tissu, en mieux. Les équipes, soumises à la concurrence externe, devront se mettre à la hauteur et trouver une solution. Il y a plus que de l'efficacité transactionnelle dans cette histoire : il y a de la dynamique organisationnelle, de l'adaptation à l'environnement, des changements de comportements d'acteurs.

3. M.G. Jacobides and S. Billinger, 2006 "Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture", *Organization Science*, vol. 17, No. 2 (March/April): pp. 249-261.

### **L'intégration et la désintégration verticale, l'influence sur les « *capabilities* »**

On entend ci et là que les secteurs se concentrent. Et pourtant, si l'on regarde les statistiques sectorielles, les entreprises ont, en moyenne, plutôt tendance à voir leur taille diminuer qu'augmenter. C'est étrange. Une des raisons tient, justement, à la

division du travail. Prenons l'exemple du secteur bancaire. Ce secteur se concentre. Mais l'activité des banques est très différente aujourd'hui de ce qu'elle était il y a 20 ans. On trouve des entreprises comme EDS ou Accenture qui réalisent une partie de ce que faisaient les banques d'il y a 20 ans. Donc, quand on parle de concentration, il faut bien comprendre les activités concernées. La concentration ne signifie pas forcément des entreprises plus grosses qui englobent de plus en plus d'activités.

L'évolution des chaînes de valeur est un processus endogène au cours duquel l'envergure des firmes et les « *capabilities* » s'influencent mutuellement<sup>4</sup>. Prenons l'histoire du secteur du BTP en Grande Bretagne. Pendant longtemps, on a eu une division du travail très claire entre les architectes, les ingénieurs, sous-traitants, etc. qui travaillaient ensemble sur des chantiers. Cette division du travail était largement entretenue par la législation, par les habitudes, par les privilèges locaux, constituant ainsi autant de freins à la reconfiguration du secteur et autant de barrières à l'entrée. Cette division verticale du travail a façonné la division de la connaissance et des compétences entre les différents acteurs. La cristallisation de la structure et la focalisation de chaque acteur sur un seul des maillons de la chaîne portaient à définir des trajectoires de développement des « *capabilities* ». Par exemple, il fut un temps où les architectes s'occupaient d'à peu près tout sur un chantier. Au fur et à mesure du temps, ils se sont spécialisés sur des aspects que, pensaient-ils, ils étaient les seuls à pouvoir traiter. Ainsi, les architectes se focalisèrent-ils sur l'esthétique. Et leur curriculum – et donc leurs « *capabilities* » – a évolué au cours du temps vers moins de formation technique et plus de formation artistique, entretenant ce processus de spécialisation. De même, les ingénieurs se sont focalisés sur l'ingénierie, les géomètres sur la technicité des outils de mesure... Chacun s'est donc spécialisé sur un chaînon bien précis de la chaîne de valeur. Mais quand les donneurs d'ordres changèrent de nature et se mirent à exiger des bâtiments à coûts faibles et complètement intégrés, le système commença à révéler ses failles. Une telle demande ne pouvait pas être satisfaite avec une chaîne de valeur aussi cloisonnée et peu intégrée. Par exemple, personne dans les métiers du BTP en Grande-Bretagne n'était capable de répondre à la demande d'une chaîne de supermarchés de construire des bâtiments pour ses magasins. Il fallait revoir en profondeur la manière dont le travail était divisé entre les différents corps de métiers. Dans les années 80, le secteur s'est alors réintégré, avec de nouvelles règles, de nouvelles relations entre les acteurs, et de nouveaux trajets de développement des « *capabilities* ». La dynamique des chaînes de valeur a donc des répercussions sur la définition des « *capabilities* ».

### La dynamique de la valeur

Le programme de recherche de Michael Jacobides se poursuit avec une question centrale : comment l'architecture de l'industrie influence-t-elle la répartition du profit dans la chaîne de valeur ? La division du travail dans un secteur est le résultat d'une bataille stratégique. Nous devons comprendre comment cette architecture se construit, évolue, et ce que cela implique pour le processus de globalisation des économies. Nous devons comprendre comment les entreprises tentent d'influencer les règles du jeu. Cet avantage concurrentiel particulier, qui consiste à influencer la division du travail dans une chaîne et à reconfigurer les frontières organisationnelles, Michael Jacobides l'appelle « avantage architectural »<sup>5</sup>.

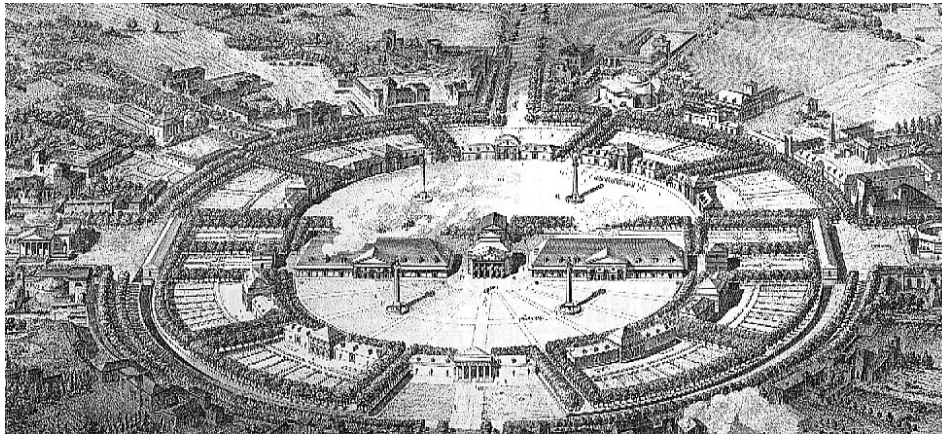
Quand on parle d'avantage architectural on suppose qu'un secteur contient des gagnants et des perdants de par leur positionnement sur la chaîne de valeur, et cela conduit à se poser la question suivante : pourquoi une entreprise, qui est un agent rationnel, accepterait-elle de jouer dans un secteur dont l'architecture ne lui confère

(Suite page 32)

4. E. Cacciatori and M.G. Jacobides, 2005, sus-cité.
5. M.G. Jacobides, T.Knudsen and M. Augier, 2006. "Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures", *Research Policy*, vol. 36 (2006), n° 8, pp. 1200-1221.

(Suite de la page 31)

aucun avantage ? Si la question tient d'un point de vue théorique, elle se heurte à la complexité des configurations empiriques. Prenons l'exemple du secteur vinicole, analysé notamment par Paul Duguid. Quel agent tire le plus de profit dans la chaîne de valeur des vins de Bordeaux ? Réponse : le Château. Et dans la chaîne de valeur du Porto ? Réponse : l'exportateur, le transporteur. Et dans celle des vins des Côtes du Rhône ? Le gagnant est le négociant. A chaque chaîne de valeur correspond une répartition des rentes qui dépend principalement de la capacité des agents à garantir la qualité du produit. Le Château garantit la qualité du Bordeaux, le transporteur garantit la qualité du Porto, et le négociant est la meilleure garantie de la qualité



Projet pour la ville nouvelle de Chaux, autour de la saline royale d'Arc-et-Senans  
Claude Nicolas Ledoux  
1804

d'un Côte du Rhône. Transporteurs et négociants, chacun dans leurs chaînes de valeur, luttent pour maintenir leur pouvoir. Dans le cas du Bordeaux, c'est un peu différent. Pour comprendre, il faut faire de l'histoire. Au temps de l'Empire, les intermédiaires, en particulier les transporteurs, ont vu leur pouvoir augmenter considérablement dans la chaîne de valeur des vins de Bordeaux. Leur capacité à capter les profits a suivi. L'Etat français a alors intro-

duit le système de classification pour casser ce pouvoir et rendre plus transparentes aux yeux des consommateurs les différences de qualités entre les vins. Une vaste campagne de communication sur cette classification, atteignant jusqu'aux journaux londoniens, a été menée. C'est à cette époque que les Châteaux Lafite, Margot, et Latour ont gagné leurs lettres de noblesse et, par décision d'Etat, leur pouvoir.

A partir du moment où le consommateur reconnaît à un acteur de la chaîne la légitimité de garantir la qualité du produit, que ce soit par le fait du marché ou par celui de décisions étatiques, alors la chaîne de valeur va s'établir de manière stable avec, à son sommet, cet acteur distingué par le client. Les luttes pour savoir qui va certifier la qualité sont en réalité des luttes de pouvoir et d'appropriation de la valeur le long de la chaîne. Cette supériorité constitue une manière de protéger le secteur des menaces externes. Celui qui acquiert le statut de garant de la qualité contribue à façonner l'information et les produits d'une certaine manière, et à décourager les entrants potentiels d'investir le marché. Sur un même marché, on peut avoir des architectures concurrentes, qui sont associées chacune à leur propre division du travail, à leurs propres méthodes de certification de la qualité, à leur propre répartition du pouvoir. Un entrant potentiel ne peut que s'aligner sur un des systèmes concurrents – celui qui va lui conférer le plus d'avantage - ou créer son propre système. Rien n'est figé durablement. Les gouvernements et les institutions judiciaires jouent un rôle dans ces luttes, en prenant des décisions avantageant tel acteur au détriment de tel autre, ou en arbitrant des luttes trop inégales.

Reste à comprendre comment construire un avantage architectural. Pour cela, un détour par Teece (1986) est nécessaire.

### Revisiter la conception de l'innovation selon Teece

David Teece<sup>6</sup> a montré qu'une entreprise étant à l'origine d'une innovation nécessitant un input spécifique pour exploiter cette dernière peut se retrouver en difficulté et avoir besoin d'un partenaire. Intervient alors la notion de co-spécialisation : cha-

6. Teece, D.J., 1986. "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy". *Research Policy*, 15, pp. 285-305.



cun des deux acteurs – l’innovateur et son partenaire – doit se spécialiser pour travailler avec l’autre et le binôme est supposé bénéficier d’une valeur ajoutée plus grande que la somme des valeurs ajoutées de chaque acteur pris séparément. Cette capacité à réaliser des sur-profits en binôme est appelée « complémentarité » par Teece. Mais, à partir du moment où l’on considère des binômes de firmes, il faut prendre en considération la capacité à changer de partenaire. Si une population de firmes interchangeable existe et que les entreprises peuvent passer facilement d’une firme partenaire à une autre, alors on parle de « mobilité ». Si l’on pense à la mobilité et à la complémentarité comme deux caractéristiques indépendantes, alors elles seraient exclusives l’une de l’autre. Il y aurait une corrélation négative entre la mobilité et la complémentarité. La co-spécialisation, selon Teece, suppose justement une forte complémentarité et une faible mobilité. Dans la situation inverse, on est dans du fongible.

### **Mobilité, complémentarité et avantage architectural**

Michael Jacobides revient sur cette conception et explique que, contrairement à ce que pensait Teece, on peut avoir des cas où la mobilité va de pair avec la complémentarité. Les constructeurs de PC, du point de vue d’Intel, sont dans cette configuration, et Intel domine les constructeurs de PC. On montre que celui qui bénéficie à la fois de la complémentarité et de la mobilité maîtrise la chaîne, sans qu’un processus d’intégration soit nécessaire. Les entreprises peuvent ainsi créer un avantage architectural sans intégrer. L’idée est de gérer l’architecture de la chaîne de valeur en jouant sur les standards, sur les modes de collaboration, en maintenant la mobilité tout en favorisant la co-spécialisation. L’objectif final est de devenir le goulet d’étranglement du secteur, comme Intel ou Microsoft sur le marché des PC.

### **Cas récapitulatif**

La course à l’avantage architectural est certainement la dynamique la plus partagée dans la vie économique. Il suffit de regarder plus largement que la transaction, mais moins globalement que l’industrie, pour distinguer ces mouvements. Prenons pour cas récapitulatif actuel le cas de l’évolution du marché de la musique en ligne.

Initialement, au début des années 90, RealNetworks constituait une technologie supérieure de *streaming* audio. Les fondateurs, fiers de cette supériorité, ont rapidement décidé de proposer des abonnements et le succès fut au rendez-vous. Voyant le succès de l’audio en ligne, Yahoo! a décidé de lancer lui aussi son service de *streaming* audio. Mais plutôt que de faire payer un abonnement, le portail a intégré l’offre de musique dans son modèle global d’activités, à côté d’autres services comme les moteurs de recherche ou la messagerie. RealNetworks se trouva alors en position difficile puisqu’une partie des clients potentiels, déjà membres de Yahoo!, préféraient passer gratuitement par le portail. La firme créatrice du Real Player se dirigea donc progressivement vers une activité d’offre de téléchargements audio. Pendant ce temps, Apple inventait le I-Pod et tentait d’en trouver des utilisations lucratives. Son choix se porta sur une offre de musique lisible uniquement sur l’appareil. Et ce fut un succès. Microsoft est rentré plus tard sur ce marché, en réaction à l’initiative d’Apple. Il a d’abord créé Playsforsure qui permettait d’écouter n’importe quel format de fichier sur n’importe quel appareil, y compris I-pod, avec pour objectif de retirer à Apple sa spécificité et de le transformer en un acteur comme les autres sur un marché qui aurait été contrôlé par Microsoft. Mais rapidement, la menace de voir d’autres acteurs faire de même incita Microsoft à envisager d’autres modèles. Il lança alors Zune, concurrent direct du I-pod, pour provoquer un conflit frontal avec Apple.

(Suite page 34)

*(Suite de la page 33)*

On ne connaît pas la fin de l'histoire. Devant nos yeux se déroule une dynamique de chaîne de valeur au cours de laquelle les acteurs luttent pour modifier les frontières organisationnelles, la mobilité, la complémentarité. Chacun tente de capitaliser sur ses « *capabilities* », observe ce que les autres font, essaie de transformer le secteur, la formation des prix et la nature du produit échangé. Au final, chacun cherche à se construire cet avantage architectural qui va conférer la supériorité en termes de pouvoir et de valeur dans cette chaîne de valeur particulière ■

*Notes prises par Corentin Curchod  
Université Paris I*

Séminaire AEGIS  
Série thématique sur la  
règle. Intervention de  
Olivier Favereau,  
professeur à l'Université  
Paris X Nanterre  
11 janvier 2007

## Règles et conventions : l'approche économique

### Qu'est-ce qu'une règle ?

Pour situer la question des règles en économie, il faut commencer par quelques précisions. D'une part, une définition. Par règle, on entendra un énoncé prescriptif qui stipule quel comportement est requis, prohibé, ou préféré, dans un contexte déterminé. Exprimé de façon synthétique et en logique formelle : si X (où X est un certain contexte), alors Y (où Y est un comportement interdit, préféré, etc. – déontique plutôt qu'effectif).

Une typologie minimale devrait dégager au moins trois familles de règles pouvant intéresser l'économiste, aussi bien d'ailleurs que le chercheur en sciences sociales. Il y a d'abord les règles juridiques, en faisant une distinction supplémentaire entre celles qui résultent d'une loi et celles qui naissent d'un contrat (fondées sur la puissance publique d'un côté, l'accord des parties de l'autre). Il y a ensuite les règles morales ou éthiques. Il y a enfin les règles culturelles ou conventionnelles, rassemblées souvent sous le label de normes sociales, et dont l'exemple le plus immédiat est fourni par les codes du savoir-vivre. Pour prétendre disposer d'une théorie économique des règles, il faudrait donc, en toute rigueur, se doter d'une théorie de chacune de ces familles de règles.

### Quelles théories économiques pour les règles ?

Autre préalable, il faut éviter de considérer « la » théorie économique comme un bloc homogène. Mieux vaut spécifier le type de théorie économique qu'on mobilise. On peut esquisser une cartographie de l'économie théorique moderne, en croisant, dans la tradition de l'individualisme méthodologique, deux types de questionnements : celui de la conception de la rationalité individuelle, et celui des modes de coordination. On obtient quatre figures contemporaines de la théorie économique (Favereau, 1989) :

- la « Théorie Standard », qui combine une rationalité substantielle et la coordination par le seul marché. Elle inclut la théorie de l'équilibre général ;

- la « Théorie Standard Etendue », qui par rapport à la théorie standard, accepte de prendre en compte plusieurs modes de coordination (par exemple l'organisation) ;
- la « Théorie Standard Evolutionniste », qui a pris acte des travaux de Simon sur la rationalité limitée, tout en demeurant dans le cadre du marché, assimilé à un processus de sélection ;
- la « Théorie non-Standard », qui cherche à articuler rationalité limitée et pluralité de mécanismes de coordination. Elle comprend (entre autres) l'économie des conventions. Les travaux de Williamson et de la « New Institutional Economics » se situent à la frontière entre TSE et TnS.

En introduisant deux autres distinctions, d'une part, entre l'individualisme méthodologique et le holisme méthodologique, d'autre part, de façon classique en philosophie des sciences, entre une logique d'explication (visée instrumentaliste) et une logique de compréhension (qui prend au sérieux les significations que les acteurs donnent à leurs actes), d'autres paradigmes peuvent être positionnés :

- les théories précédentes sont du côté de l'individualisme méthodologique ;
- les modèles structuralistes (d'inspiration marxiste) combinent logique d'explication et holisme méthodologique ;
- d'autres sciences sociales (qu'on appellera « culturalistes ») donnent la priorité à une logique de compréhension, dans une approche holiste.

Ces distinctions, en première approximation, permettent de montrer la complexité et la diversité du paysage théorique, chaque type d'approche étant associé à une certaine conception des règles. Le tableau ci-dessous en propose une synthèse, qui illustre le grand nombre d'approches possibles des règles en économie. On va chercher dans la suite de l'exposé à remettre du mouvement dans ces catégories statiques, tout en se concentrant sur la colonne « contractualiste » : celle-ci occupe en effet une position dominante, et bute aujourd'hui sur des problèmes d'une réelle profondeur, derrière lesquels se cache sans doute l'avenir de la théorie économique des règles...

MODÈLE	Transactionniste	Structuraliste	Culturaliste	Contractualiste	Evolutionniste	Conventionnaliste
<b>FIRME</b>	Mode de transaction alternatif au marché, dans le cas où les coûts de transaction rendent ce dernier inefficace	Lieu de (re) production d'un pouvoir hiérarchique, défini comme la projection d'un rapport global de domination	Encastrement d'un système (formel) d'actions individuelles dans un système (sémantique) de représentations sociales	Nœud de relations contractuelles optimales, pilotées par un mécanisme de gouvernance d'entreprise	Ensemble de compétences clés engagées dans un apprentissage organisationnel procédural, à travers la mutation de routines et de compléments à des actifs spécifiques, en recherche de « cohérence »	Dispositif institutionnel (avec autonomie financière) de conversion de l'apprentissage individuel en apprentissage collectif (et vice versa), confronté de façon inhérente à une critique interne, en termes d'efficacité et d'équité dynamique, en recherche de « justification »
<b>RÈGLE</b>	Régulation directe du comportement par l'autorité : <ul style="list-style-type: none"> <li>• imposée : lois</li> <li>• internalisée : valeurs</li> <li>• consentie : contrats de travail</li> </ul> NB : les prix constituent une régulation indirecte	Contraintes liant les groupes dominants et dominés, procédant d'un compromis entre leurs acteurs collectifs, lorsque l'antagonisme des intérêts est provisoirement résolu, grâce à un équilibre des menaces	Normes établissant la légitimité des comportements individuels, grâce à la continuité dans le temps et l'espace des valeurs partagées par une communauté de référence	Terme commode mais fictif pour synthétiser un ensemble de stratégies interdépendantes, choisies librement et automatiquement mises en œuvre, qui offre une solution complète à un problème d'interaction, dans un monde où les acteurs ne coopèrent pas et qui ne leur est pas transparent (asymétrie de l'information)	Routine, c-a-d « capacité à exécuter de façon répétée une performance dans un contexte appris par l'organisation en réponse à une pression sélective », et qui a apaisé les conflits intra-organisationnels	Dispositif collectif cognitif, c-a-d heuristiques utilisées pour coordonner la recherche pragmatique d'une solution à un problème d'interaction, et interprété au moyen d'une représentation « conventionnelle » du collectif correspondant à un fonctionnement satisfaisant de la règle

(Suite page 36)

(Suite de la page 35)

## La découverte des règles en économie : Kenneth Arrow

Il est intéressant, pour débiter, de noter que dans les index de l'immense majorité des ouvrages économiques actuels, on ne trouverait aucune référence aux règles. La raison en est la découverte tardive des règles par les sciences économiques. Jusque dans les années 70, en effet, la théorie économique ne s'intéresse pas aux règles et ne se donne pas les moyens de les penser. Au début de cette décennie de rupture, prédomine la théorie de l'équilibre général, au sein de laquelle les prix de marché sont censés suffire à rendre compte de la coordination économique. Que s'est-il donc passé, qui entraîna un changement de paradigme ?

En 1971, Kenneth Arrow et Frank Hahn publient *L'analyse générale de la concurrence*. Cet ouvrage, remarquable autant pour ses qualités techniques que pour sa pédagogie, représente l'apogée de la théorie de l'équilibre général. Une critique récurrente met en avant l'irréalisme (l'irénisme) de cette représentation de l'économie. La réponse des auteurs est provocante : Arrow, dans un article intitulé « Limites de la connaissance et analyse économique », et Hahn dans un article au titre Shakespearien « L'hiver de notre mécontentement », dénoncent les incompréhensions quant à la portée réelle de leur travail. Bien loin de faire l'apologie de la théorie libérale, Arrow et Hahn en ont instruit le procès, cherchant à établir, pour la première fois, la liste rigoureuse des conditions à remplir pour que la « Main Invisible » ne soit pas qu'une métaphore. On constate alors que toutes les conditions ne sont pas réunies dans le monde réel : notamment on ne dispose jamais, comme le voudrait la théorie face à l'incertitude de l'avenir, d'un système de marchés complet<sup>1</sup>.

Le basculement vers un nouveau paradigme intervient à ce moment là. Arrow poursuit sa réflexion de façon pragmatique : puisque le système des marchés n'est pas suffisant pour rendre compte de la régulation économique, il convient de trouver une explication au fait troublant que malgré la défaillance du marché, les économies modernes ne sont pas vouées au chaos. Quels sont donc les modes de coordination alternatifs, qui s'ajoutent ou se substituent au marché ? Arrow en liste trois :

- les interventions de la puissance publique : les règles de droit étatique, la loi ;
- les relations contractuelles : à l'intérieur des organisations, les relations d'échange sont suspendues au profit des relations d'autorité dans les contrats de travail ;
- les systèmes de valeurs, les codes moraux et éthiques.

Tout ceci se traduit conceptuellement par des règles (on retrouve deux des trois grandes familles de règles définies plus haut), et c'est ainsi qu'elles font leur entrée par la grande porte dans la théorie économique dominante. Au même moment d'ailleurs, Williamson fait paraître *Marchés et Hiérarchies* (1975). A tous les niveaux, l'économie théorique se transforme, dans le sens d'une prise en compte des règles. On se déplace vers ce qu'on pourrait appeler la Théorie Standard Étendue, et de fait, aujourd'hui, le cadre de la Théorie Standard ne mobilise qu'une minorité de spécialistes d'économie mathématique.

Celle-ci reposait sur deux piliers, l'optimisation et le marché. Ce dernier a été sacrifié, tandis que l'optimisation (au moyen d'une rationalité substantielle) a été conservée. Les agents économiques continuent en théorie à se poser les mêmes questions (par ex. quelle voiture vais-je acheter ?) mais tout en se demandant comment ils vont se coordonner (sous-traitance ou non ? quel type de contrat ? etc...). Leur espace de choix a été « étendu ».

Dès lors, l'économie orthodoxe déborde son domaine traditionnel, et peut se proposer de construire une théorie des règles juridiques, des conventions sociales, et même des normes éthiques et morales : voir par exemple, sur ce dernier type de règles, la théorie de la justice de John Rawls, ou la théorie des principes moraux de David Gau-

1. Un système de marchés sera dit complet s'il permet de se couvrir contre tous les événements futurs concevables.

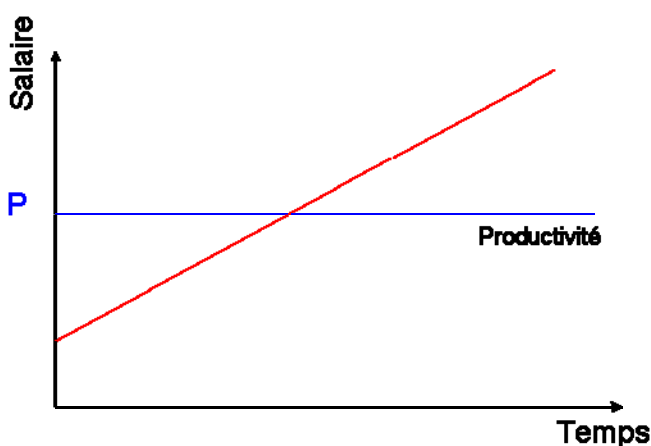
thier. La suite de l'exposé s'attachera plus particulièrement aux deux premières catégories de règles.

### Les règles contractuelles

Pour illustrer le type de réponse qu'on peut apporter à la question introduite en économie par Arrow, sans passer à un niveau d'abstraction trop élevé, on prendra une règle du monde du travail, manifestement valable dans tous les grands pays industriels. C'est la règle selon laquelle le salaire d'un travailleur n'ayant pas démérité devrait croître avec son ancienneté. Comment doit-on raisonner (je vais suivre la présentation de Lazear, successeur de Becker à Chicago) ? Il faut montrer que cela résulte de choix rationnels, en ce sens que la règle est une adaptation contractuelle rationnelle à un certain contexte informationnel, caractérisé par le fait que non seulement les agents n'ont qu'une information imparfaite mais que celle-ci est inégalement répartie (information asymétrique), ce qui constitue une différence fondamentale entre le monde actuel et celui de Walras. En l'espèce, supposons que la productivité de l'agent est une constante, depuis son entrée dans l'entreprise jusqu'à sa retraite, évaluable à un niveau optimal  $P^2$ , et que la personne n'est pas surveillée en permanence, mais de loin en loin<sup>3</sup>.

Si l'entreprise continue à payer le salarié au niveau correspondant à sa productivité marginale  $P$ , comme le prévoit la théorie classique, le salarié n'est pas dissuadé de « tricher » en baissant volontairement sa productivité (arrivée tardive, paresse, ...). La règle marginaliste de fixation du salaire, valable dans le monde de Walras, peut alors devenir sous-optimale, et faire perdre de l'argent à la firme.

L'adoption d'une nouvelle règle de fixation du salaire (par rapport à l'ancienneté plutôt que par rapport à la productivité) va résoudre le problème. Le salarié, en effet, n'a plus intérêt, dans cette situation, à tricher : en début de carrière, son salaire est inférieur à celui correspondant à sa productivité  $P$ , mais il n'a pas intérêt à prendre le risque d'être renvoyé, puisque cela reviendrait pour lui à faire cadeau à l'entreprise de sa dette à son égard. A la fin de sa carrière, lorsque son salaire est supérieur à celui correspondant à sa productivité, il n'a pas non plus intérêt à courir ce risque, dans la mesure où il ne pourrait prétendre au même niveau de salaire en entrant dans une nouvelle entreprise.



L'adoption de la règle de la croissance du salaire en fonction de l'ancienneté s'explique ainsi par l'intérêt de l'entreprise et du salarié. Plus généralement, on dira que les règles contractuelles résultent d'un arrangement optimal entre les deux contractants pour résoudre leurs problèmes informationnels. On retrouve cette approche dans toute la théorie du contrat, mais elle peut s'appliquer à des cas très variés.

Par exemple, Becker a fait une

théorie du crime, dans laquelle celui-ci est vu comme un métier qui rentre dans une grille coûts-avantages. La conclusion est d'une grande simplicité : une règle contractuelle ou une règle juridique ne sera suivie que s'il est dans l'intérêt des personnes concernées de la suivre.

2. Cela ne correspond évidemment pas au cas le plus fréquent, où la productivité de l'agent est croissante, du fait de son expérience ou de sa compétence, mais cela est explicable dans le cadre de la théorie orthodoxe. La difficulté est de montrer que, même dans le cas où la productivité du salarié ne croît pas, l'entreprise a intérêt à faire croître le salaire avec l'ancienneté.
3. La tentation est alors forte de travailler moins intensément que le niveau attendu de productivité, au risque d'être renvoyé, en cas de « tricherie » constatée (un niveau de productivité inférieur).

(Suite page 38)

(Suite de la page 37)

On comprend pourquoi (même si on n'en mesure pas immédiatement toutes les conséquences) les économistes s'intéressent aux règles « robustes », c'est-à-dire compatibles avec les incitations : telles qu'il n'entre jamais dans l'intérêt des parties prenantes de les enfreindre. C'est que, dans ce cas, on peut se passer entièrement des institutions et des appareils d'un état de droit. Les individus suivent leur intérêt en suivant les règles en question. Un tel schéma explicatif est très puissant, ouvrant la voie à un espoir d'endogénéisation complète de la coordination dans une société libérale, en dépit de l'incertitude<sup>4</sup>.

Cependant ce projet théorique n'a de sens qu'avec des contrats complets (évoquant tous les états du monde concevables, dans l'avenir), car tout événement non prévu dans le contrat entraînerait des réactions stratégiques, qui mettraient à bas l'édifice contractuel. C'est un problème particulièrement difficile (annoncé ci-dessus), d'abord parce que beaucoup de contrats du monde réel sont manifestement incomplets (par exemple les contrats de travail) et que la théorie est impuissante à en rendre compte, ensuite parce que les événements imprévisibles contredisent le postulat d'une liste fixe et prédéterminée des états de la nature possibles, fondamental pour l'axiomatique de la maximisation de l'espérance mathématique d'utilité.

Le programme de Arrow s'est révélé d'une indiscutable fécondité mais il se heurte désormais à des difficultés probablement infranchissables, car elles procèdent de la nature intrinsèque du dernier pilier de l'économie dominante : la rationalité individuelle. En prétendant ramener tout comportement à la rationalité (et de surcroît à une forme extrême – calculatrice – de celle-ci), on rend inexplicables de nombreux comportements humains, qui pourtant ne semblent pas spécialement irrationnels...

### Les conventions

Les règles envisagées jusqu'à présent impliquent un accord de volonté explicite. Mais qu'en est-il des normes sociales ? Nous suivons en effet nombre de règles à l'élaboration desquelles nous n'avons pas participé, et auxquelles nous n'avons donné aucun accord formel. Le travail philosophique de David Lewis sur les conventions, apparemment extérieur à l'économie mais s'appuyant sur la théorie des jeux, permet d'apporter une réponse à ce problème. L'ouvrage est paru en 1969, mais les économistes du courant dominant n'ont pas tardé à voir tout l'intérêt de cette approche, pour l'analyse économique des règles dont l'origine est peu claire et qui semblent « tenir toutes seules »<sup>5</sup>.

Selon Lewis, dans bien des cas de figure (analysables, en théorie des jeux, à travers la notion de « jeux de coordination », qui s'oppose à celle de « jeux de conflit »), les agents sont assez indifférents à la solution retenue, à condition que chacun adopte la même règle. A titre d'exemple, il y a l'adoption d'un langage ou d'une monnaie, ou encore d'une règle commune afin de déterminer lequel des interlocuteurs rappelle l'autre lorsqu'une conversation téléphonique a été interrompue. C'est ce type de règle particulier, complémentaire du type précédent (analysable en termes d'accord de volonté explicite et optimal), que Lewis repère derrière la notion de « convention ».

Lewis montre que l'on est en présence d'une convention lorsque les conditions suivantes sont réunies au sein d'une population donnée :

- tous les agents de cette population agissent conformément à une régularité R ;
- chaque agent croit que les autres agents se conforment à R ;
- les agents partagent les mêmes préférences quant aux diverses combinaisons d'actions possibles ;
- tous les agents préfèrent un conformisme général à R ;

4. Selon l'axiomatique de la théorie de la décision, les agents économiques réduisent cette incertitude à des probabilités numériques (subjectives), qui rendent possible la maximisation de l'espérance mathématique de leur utilité.

5. Cette approche a été reprise aussi dans la sociologie des « mondes de l'art » de Howard Becker, et la théorie de la fiction romanesque de Thomas Pavel. Cette reprise repose sur un certain malentendu, les hypothèses techniques de David Lewis n'ayant sans doute pas été appréciées à leur juste valeur (cf les critiques de Lewis dans le n° spécial de la *Revue Economique* sur « l'économie des conventions »).

- R n'est pas la seule régularité possible ;
- les conditions précédentes sont dans la population une « connaissance commune ».

Le recours aux conventions, ainsi analysées, permet à l'analyse économique de rendre compte d'un deuxième type de règles, emblématique des normes sociales et culturelles, qui ne procède pas d'un accord a priori mais néanmoins s'appuie exclusivement sur la rationalité des agents. C'est évidemment un tour de force, et, à nouveau, on ne peut qu'être impressionné par l'ambition de l'économie dominante – assise sur la théorie du choix rationnel – de construire une théorie économique générale des règles (nous avons laissé de côté, faute de place, les règles morales et éthiques). Mais on doit se garder d'oublier que la Roche Tarpéienne est proche du Capitole. L'appui exclusif sur la Théorie du Choix Rationnel (et l'appui exclusif de celle-ci sur une conception calculatoire) devient une faiblesse mortelle en faisant apparaître le problème de l'impossible complétude des règles : car c'est un problème qu'elle ne peut résoudre sans se renier. Quel sera le Arrow des années 2000 qui osera faire pour cette théorie économique de la coordination par les règles ce qu'avait fait son prédécesseur des années 1970 face à la toute puissante théorie de l'équilibre général – rompre l'auto-satisfaction des économistes et reconnaître que le roi est nu ?

## Discussion

*Question : Le néo-institutionnalisme n'apporterait-il pas un éclairage intéressant dans le cas de la règle de travail étudiée ? On peut penser notamment à la distinction entre règles formelles et informelles formulée par North, comme alternative à la tripartition entre règles sociales, morales et de droit. A propos du modèle exposé concernant la règle fixant le salaire, ne peut-on pas considérer que c'est d'abord un problème d'agence ? Un salaire qui est fixé proportionnellement au travail peut provoquer certains comportements inattendus, dans la mesure où les incitations ne sont pas toujours univoques.*

**O. Favereau :** Vous posez plusieurs questions distinctes. La première : où est le néo-institutionnalisme dans ce schéma ? Parlons d'abord de Williamson. Il a une position très intéressante, ni vraiment orthodoxe, ni vraiment hétérodoxe. Son unité de base est la transaction, et cela le rapproche de l'actuelle micro-économie des contrats. Mais il s'en éloigne de deux façons : d'une part, il a adopté une hypothèse de rationalité limitée. Et bien qu'elle ne joue pas un rôle très fort dans sa théorie, cela permet un dialogue entre les économistes orthodoxes et hétérodoxes. D'autre part, il est critiqué par des économistes mathématiciens (comme Hart), pour avoir des idées excellentes mais non abouties, faute de modèles explicites. Un bon exemple de sa position intermédiaire, est sa très importante contribution au dialogue entre droit et économie. Voilà qui pourrait en faire un hétérodoxe, mais le droit n'est vu que dans l'espace du calcul, comme quelque chose qui affecte les coûts de transaction, ce qui le maintient du côté de l'orthodoxie. L'hétérodoxie consisterait ici à abjurer *l'homo oeconomicus* calculatoire, dans la mesure où le droit est un art d'interprétation, et où « interpréter » est une capacité cognitive radicalement distincte de « calculer ».

Venons-en à la deuxième question, à propos de North. Il me semble que les distinctions que j'ai proposées intègrent les distinctions proposées par North. Un point intéressant est que, selon lui, les règles informelles sont beaucoup plus difficiles à faire changer que les règles formelles. Il donne cependant l'impression qu'il y a d'un côté les règles formelles, et de l'autre les règles informelles (à certains égards, cela se retrouve dans le contraste entre les contrats et les conventions). Je pense au contraire qu'il y a de l'informel absolument décisif dans le formel. Du fait de l'incomplétude des règles formelles, toutes les règles formelles sont « complétées » (on devrait dire « habitées ») par quelque chose d'informel, correspondant à la représentation du collectif associé au fonctionnement satisfaisant des règles formelles considérées, et permettant leur interprétation. C'est cette représentation qu'introduit le programme de

(Suite page 40)

(Suite de la page 39)

recherches de l'économie des conventions (Favereau, 1999), et qui la différencie fortement de l'approche dominante (Arrow, Lewis). Prenons un exemple en droit constitutionnel (donc à propos d'un ensemble de règles éminemment formelles !) : l'article 13 de la constitution de la V<sup>ème</sup> République. « le Président de la République signe les ordonnances [et les décrets] délibérés en Conseil des Ministres. ». Cette phrase est parfaitement claire - jusqu'au jour où Jacques Chirac arrive devant François Mitterrand et où l'on découvre que la règle n'est pas claire. Elle requiert une interprétation : Le Président doit-il signer ces ordonnances ? cela dépend de quelque chose d'informel, la conception que l'on se fait de la V<sup>ème</sup> République. Un grand constitutionnaliste, Pierre Avril, a écrit justement un livre intitulé : *les conventions de la constitution*.

*Question : Oui mais c'est exactement ce que disait North. La loi doit aussi être interprétée au moyen de contraintes informelles, qui sont plus difficiles à faire changer parce qu'elles sont plus profondes que les règles formelles. On va dans ce cas se poser une question qui renvoie à la culture, etc... Pour la modélisation, ce type d'exemple fonctionne bien mieux sur un droit de type anglo-saxon, qui n'est pas autant formalisé que les droits français par exemple. Dans ce cas, la distinction est beaucoup plus nette entre règles informelles et règles formelles. Par contre, en France par exemple, il y a la constitution, les coutumes, etc... C'est très hiérarchisé. Dans ce cas, on a du mal à se rendre compte de quoi on parle, d'où l'importance de faire la distinction entre règle écrite et orale.*

**O. Favereau :** Si North pense vraiment qu'il n'y a pas de règle complètement formelle, une grande partie de mon objection tombe. Je me plaçais, quant à moi, dans le cadre d'un droit plutôt continental, mais, contrairement à ce que vous suggérez, je pourrais dire des choses similaires pour les pays de « *common law* »... J'ai été très intéressé par l'approche « interprétative » de Dworkin. Je pense en particulier au texte qu'il a consacré à la question : « Le droit est-il un système de règles ? » Il montre que le Droit ne consiste pas seulement en règles, en réfléchissant sur les cas difficiles (*hard cases*), où il y a contradiction entre les règles formelles, ou une absence de règle formelle... Dans ces cas, les juges américains vont chercher un « principe ». Il cite le cas d'un petit-fils qui avait assassiné sa grand-mère et dont on se demandait s'il pouvait bénéficier de son héritage. La Cour Suprême a jugé qu'aucune règle ne pouvait s'appliquer, et elle a mobilisé un principe moral selon lequel « nul ne doit profiter du mal qu'il fait ». Le condamné n'a pas hérité. Le point que je soulevais n'est donc pas lié à la différence entre *common law* et droit codifié.

*Question : Pouvez-vous rappeler ce qu'est le néo-institutionnalisme en économie ?*

**O. Favereau :** La façon la plus précise et restrictive de le définir, c'est « l'approche en termes de coûts de transaction ». L'article de Coase « la nature de la firme » marque la naissance de ce courant, développé ensuite par Williamson et North. L'analyse de la coordination passe par des formes institutionnelles, choisies parce qu'elles minimisent les coûts de transaction. Coase se pose la question : « Pourquoi y a-t-il des firmes ? » (En 1937 ! ce qui en dit long sur le mode de fonctionnement de notre profession...). Si l'on regarde à l'intérieur d'une firme, les modifications de tâches des salariés ne résultent pas d'une modification préalable de leurs salaires, mais de l'autorité de leur employeur. Au fond il y a suspension du système des prix ! Pourquoi ? Dès lors que les agents économiques sont supposés rationnels, il doit y avoir une bonne raison, et celle-ci ne peut être que l'existence de coûts de fonctionnement de l'institution marchande. C'est ainsi que les coûts de transaction sont entrés dans l'analyse économique, pour expliquer le choix entre deux modes de coordination : le marché, l'organisation hiérarchique.

*Question : Dans l'exposé, ce que je trouve très intéressant, c'est la dynamique de la théorie des règles en économie, mais il manque une dynamique des règles en elles-mêmes. Si on ne retient pas un principe de performance pour les règles, quel autre critère peut-on retenir pour expliquer le choix des règles ? Et pour les conventions, de même, on n'a pas une compréhension dynamique. North trouve un optimum en minimisant les coûts de*



*transaction, sauf à être moins performant et à limiter les échanges. D'où ma question générale : si on n'entre pas dans le débat de l'efficacité économique des règles, comment peut-on faire ? En ce qui concerne la modélisation de l'évolution du salaire, il me semble qu'il pourrait y avoir intérêt à introduire d'autres hypothèses. Par exemple, si le salarié est rationnel à  $t=0$ , il doit avoir une préférence pour ce qu'il gagne tout de suite, pour le présent par rapport au futur. Dans ce cas, la distribution serait alors plus complexe...*

**O. Favereau :** Je commence par la dernière question. Vous avez raison, je n'ai pas souligné que, sur le schéma, les deux surfaces (les deux intégrales) de rémunération et de productivité doivent être égales, et l'on tient compte de l'actualisation. Je n'ai pas souligné non plus que dans le modèle mathématique, il faut considérer également la possibilité de triche de la firme, et pas seulement celle du salarié – elle sera neutralisée par un effet de réputation au niveau de la firme.

La question sur la dynamique. Effectivement, quand on est dans une logique où les gens sont hyper-rationnels, la vie contractuelle consiste à appliquer un schéma pré-établi (à partir des anticipations du futur par les agents). Il n'y a aucune dynamique, parce qu'il n'y a pas d'imprévu : tous les états du monde possibles ont été prévus (ce qui ne veut pas dire qu'on sait à l'avance celui qui va se réaliser ; on sait seulement parmi quels scénarios la nature va choisir), ce qui est non seulement irréaliste, mais inintéressant. C'était le sens de ma critique : cette théorie est incapable de penser l'incomplétude. Or c'est avec l'incomplétude qu'apparaît la dynamique.

L'incomplétude (qui pourrait être regardée, du point de vue de l'économie orthodoxe, comme une pure et simple imperfection) a son « bon côté », c'est l'apprentissage. Si j'avais disposé de plus de temps, pour aborder des thèmes non standard, j'aurais présenté des modèles théoriques qui lient règle et apprentissage. Et dans ce cas, j'aurais une approche toute autre des règles, comme repères dans un processus d'apprentissage, et j'aurais mobilisé par exemple les travaux d'Argyris sur l'apprentissage collectif, qui proposent une vraie dynamique des règles (Favereau, 2004). Il n'y a pas d'apprentissage dans la Théorie Standard Étendue, tout au plus un processus bayésien avec actualisation des distributions de probabilités.

Chez Williamson, et encore plus chez North, le bilan est moins négatif. Williamson ne croit pas à la complétude, puisqu'il suppose la rationalité limitée. Sa démarche à nouveau reste à mi-chemin. D'un côté, on ne peut pas tout prévoir, de l'autre on sait qu'on ne peut pas tout prévoir. Dès lors les agents économiques vont mettre en place des « structures de gouvernance », i.e. des schémas prévus *ex ante* pour gérer *ex post* les problèmes d'exécution des contrats qui ne manqueront pas de survenir. Les agents vont choisir la structure qui minimise les coûts de transaction, et du coup, on retombe dans une logique statique, appuyée sur un postulat d'efficacité. Douglas North se dégage quelque peu de ce piège, en admettant que l'on puisse travailler sur les formes institutionnelles pour les rendre plus efficaces. Mais tout cela reste bien timide. Je suis plus intéressé par les démarches qui analysent immédiatement les organisations en termes de dynamiques d'apprentissage collectif.

Dernier point, l'efficacité. C'est une très bonne remarque. En économie du travail, on a en ce moment un débat très soutenu avec des économistes anglo-saxons qui nous disent que le droit français du travail est trop rigide, que notre droit du licenciement est inefficace dans la mesure où il empêche l'embauche. Premier élément de réponse à cette question de l'efficacité économique d'une règle de droit : il est surprenant de limiter ce que l'on attend d'une règle de droit à un principe d'efficacité. La justice ne constituerait-elle pas un autre principe, à faire rentrer en ligne de compte, y compris pour l'analyse économique ?

Deuxièmement, il ne faut pas croire qu'il est possible d'avoir une notion absolument neutre de l'efficacité, indépendante de tout jugement de valeur ou cadre théorique.

(Suite page 42)

(Suite de la page 41)

Piore et Doeringer, dans leur ouvrage sur « les marchés internes du travail » en 1971 et Doeringer dans un article ultérieur en 1986 proposent une relecture théorique, en termes d'efficacité, des règles de gestion des ressources humaines, qui reviennent finalement plus ou moins à protéger les salariés internes de la concurrence des chômeurs à l'extérieur. Dénoncer cette rente de situation comme étant une perte d'efficacité est trivialement vrai si l'on prend comme référence l'efficacité marchande.

Mais si les salariés sont sensibles au fait qu'ils ne sont pas considérés comme interchangeable, ils peuvent en retour s'impliquer personnellement dans l'entreprise – notamment en mettant au service de l'entreprise ce qu'ils ont de plus personnel, leur capacité d'apprentissage. La non-concurrence devient source d'apprentissage collectif, en se traduisant par une amélioration de la productivité. L'inefficacité marchande a été commuée en efficacité organisationnelle. La conclusion est qu'il n'y a pas une unique acception de l'efficacité. Et cela vaut aussi pour les règles de droit...

*Question : Quel peut être l'impact de la théorie économique et de ce langage (optimisation...) sur les acteurs qui y ont recours ? Comment les acteurs appliquent ou non ce modèle standard, et se mettent dans des situations d'échec, ou au contraire, en suivant ces modèles, contribuent à créer une réalité conforme à ces modèles ?*

**O. Favereau :** C'est l'argument de Michel Callon, un argument qui donne à réfléchir. A force d'avoir été formé à l'optimisation, effectivement, on voit de l'optimisation partout, et jusqu'à un certain point, il peut y avoir de l'optimisation partout. Cela fonctionne plus ou moins bien suivant les secteurs. Il semble qu'il y ait une grande affinité entre rationalité optimisatrice et mécanisme de marché, ce qui fait qu'en finance de marché, on peut voir des progrès dans la compréhension du monde réel grâce à l'application des théories classiques.

Ce que l'on doit reprocher à l'optimisation, c'est moins l'optimisation en elle-même que l'utilisation qu'on en fait, sans préciser les hypothèses sous-jacentes qui permettent son utilisation. Face à des problèmes simples (la comparaison de deux tablettes de chocolat de prix différent et de même qualité), rationalité limitée et rationalité optimisatrice conduiront au même choix. Mais quand les problèmes deviennent extrêmement complexes, elles déboucheront sur des décisions différentes. Et dans ce cas l'économiste peut commettre de graves erreurs de prévision, en modélisant des agents économiques optimisateurs.

Ainsi, dans le domaine des ressources humaines, les praticiens savent très bien que ce n'est pas un bon management, que de tout ramener à des incitations monétaires. Des psychologues expérimentaux ont même montré des effets d'incitation inversés. Proposer à un salarié de passer d'une tâche A à B, en ne mentionnant qu'un gain de salaire, provoque l'anticipation par le salarié qu'il s'agit d'une tâche déplaisante.

Il y a donc urgence à travailler sur des théories plus réalistes – y compris du point de vue de l'efficacité. Je serai donc moins bienveillant que Michel Callon, à l'égard de l'orthodoxie, fidèle en cela à la tradition Keynésienne.

*Question : Une question sur la théorie standard, et sur la façon de l'améliorer. Il y a dans cette théorie un paradoxe d'action collective : ce n'est pas parce que tous les individus ont intérêt à suivre la règle qu'elle se crée. Et une deuxième question, à propos du livre de Collins, qui considère que les contrats sont tous relationnels. Les gens sont capables de renoncer à un avantage matériel immédiat, mais font un arbitrage en faveur de la relation. Ils savent qu'ils perdent, mais maintiennent tout de même le contrat pour conserver la relation. Est-ce que la théorie classique peut le prendre en compte ?*

**O. Favereau :** Sur l'action collective, de grands économistes, issus de la tradition de l'individualisme méthodologique, ont montré cette impossibilité de créer un collectif : Arrow (et son théorème d'impossibilité), Olson (et la logique de l'action collective)... Mais de façon surprenante, ça ne pose pas de problème majeur à mes collègues orthodoxes. Prenons l'ouvrage de Pierre Cahuc (1991), c'est très net. Au premier chapitre,

il mentionne l'impossibilité, à la suite d'Olson, de partir des préférences individuelles pour expliquer l'existence des syndicats. Et dès le deuxième chapitre, il fait du syndicat un individu, et on supprime ainsi le problème : il maximise l'espérance mathématique du syndiqué moyen, etc...

De même, en micro-économie, on considère l'entreprise comme un agent individuel. Et pourtant, méthodologiquement, cela revient à traiter un collectif comme un individu, c'est-à-dire à faire du holisme méthodologique ! L'individualisme méthodologique standard est ainsi à sa façon holiste. Pourquoi les économistes orthodoxes ne s'en formalisent-ils pas ? Je n'ai pas de réponse, sinon que cela fait probablement partie de l'orthodoxie, cette espèce de robustesse, quasi religieuse, de ne pas voir les contradictions internes ni les réfutations empiriques du monde pensé par rapport au monde extérieur.

Sur le deuxième point : opposer un intérêt de court terme et un intérêt de long terme. C'est très intéressant, car c'est peut-être une des voies de sortie, par le haut, de l'opposition entre orthodoxie et non orthodoxie. Dans cette approche, non seulement *l'homo oeconomicus* ne fait que des calculs, mais il calcule coûts et avantages de ses décisions comme s'il n'y avait qu'une seule façon de les calculer. Au fond, la théorie standard fait comme si l'identité des agents économique était fixe et définie uniquement au niveau individuel.

Or il y a une théorie en psychologie sociale expérimentale, la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner, qui montre qu'on peut se définir de plusieurs façons : en tant qu'individu (pour acheter une voiture, par exemple), mais aussi comme membre d'un collectif (d'une communauté, d'une famille, etc.), ou encore comme membre de l'espèce humaine, au-delà de toutes les appartenances collectives.

Je pense que ce cadre théorique permet de faire droit à certaines objections hétérodoxes tout en conservant ce qu'il y a de légitime dans la théorie classique. En effet, je ne vais pas définir mes intérêts et préférences de la même façon, selon que je me définis de façon individuelle ou comme membre d'une communauté. Typiquement, ce que vous dites sur l'opposition entre intérêt de long terme et de court terme, c'est le moment où un individu hésite entre deux façons de se définir.

*Question : Est-ce qu'il y a des tentatives en économie pour modéliser en ce sens ?*

**O. Favereau :** Je vais évoquer deux noms très connus. Tout d'abord, Gary Becker, un théoricien du capital humain et de l'économie du crime. C'est un virtuose de l'optimisation, qui va chercher à adapter la théorie standard, sans se préoccuper de justification axiomatique. Il va ajouter, sans la moindre gêne, des arguments du type « capital social » dans sa fonction d'utilité pour expliquer l'optimisation, mais il ne se pose pas de question sur la compatibilité logique des variables qu'il utilise. Il amende l'économie orthodoxe par « bricolage ».

Le deuxième nom est : Akerlof, autre prix Nobel, qui travaille en ce moment sur l'impact des questions d'identité sociale sur la rationalité. A la différence de Becker, il montre une véritable curiosité pour les théories développées par les autres disciplines étudiées, et cela donne des modèles plus subtils, moins impérialistes, plus « décalés ». Néanmoins, on reste un peu perplexe devant la naïveté des élaborations mathématiques – nécessaires cependant pour être entendu par la profession...

*Question : Qu'est-ce que peut être un « homo oeconomicus revu et corrigé par l'économie des conventions » ?*

**O. Favereau :** Deux éléments en sont constitutifs. D'une part, il fait des calculs bien sûr, mais pas seulement. Il a une capacité cognitive supplémentaire, qui lui sert à s'orienter dans le monde social, et à produire les interprétations indispensables en

(Suite page 44)

(Suite de la page 43)

situation d'incertitude. Cet individu est donc doté de compétences sémantique et pragmatique que ne lui reconnaît pas la théorie classique : sa rationalité est interprétative, et pas seulement calculatoire. D'autre part, son identité n'est plus stable, elle est variable. Il y a une hiérarchie de « moi », telle qu'on a pu l'esquisser auparavant, qui permet de faire entrer d'abord le jugement collectif, ensuite le jugement moral, à l'intérieur de l'analyse économique. La théorie économique classique croit pouvoir penser la coordination dans un univers excluant tout système de valeurs. C'est une contrainte méthodologique artificielle, du moins si l'on s'intéresse au monde réel, et si l'on ne se contente pas de faire des mathématiques appliquées...

*Question : Est-ce que la collaboration avec Thévenot a fait avancer votre propre pensée de l'économie, puisque la morale fait partie de son horizon ?*

**O. Favereau :** Sur un point décisif. On ne peut pas séparer l'axe des valeurs de celui des coordinations. C'est un choix délibéré en économie, à partir des années 30, de laisser les valeurs en dehors de l'analyse économique. Ce que je dois à Thévenot et à Boltanski, c'est de dire, en tant qu'économiste, qu'on ne peut pas réfléchir sur la coordination sans faire une place à des questions de valeurs (et notamment de justice...). A la suite de Philippe Corcuff résumant l'ouvrage de Boltanski et Thévenot, on peut dire la chose suivante : en toute généralité, il n'y a pas de coordination des comportements sans coordination des jugements sur les comportements.

*Question : Une autre question : quelle place y a-t-il dans votre réflexion sur les concepts de règles, pour la régulation ? Quelle distinction faites-vous entre règle et régulation ?*

**O. Favereau :** Il y a plusieurs sens possibles à « régulation ». Pour les économistes, il s'agit de s'intéresser avant tout à la régulation d'un système, au sens de la théorie des systèmes. C'est ce sens qui est mobilisé par l'approche de la régulation, développée par Michel Aglietta et Robert Boyer. Pour les sociologues, conformes en cela à l'acceptation anglo-saxonne du mot, il s'agit de réfléchir à la production des règles. C'est ce sens qui est mobilisé par la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. La distinction et la mise en évidence des interactions entre régulation de contrôle et régulation autonome, qu'il propose dans son modèle, sont extrêmement précieuses, et j'ai beaucoup travaillé à rapprocher son modèle de l'économie des conventions. C'est une théorie du pouvoir, mais qui intègre le fait que les gens vont résister, à la fois par principe et pour des raisons d'efficacité : les règles de contrôle, issues d'en haut, ne sont pas efficaces, car ce sont les gens d'en bas qui savent comment faire. On a alors deux puissances de création de règles dans les organisations, et l'approche est immédiatement dynamique.

*Question : Je reviens sur la question de l'homo oeconomicus. Vous ne semblez pas vouloir emprunter la même voie que Becker, en ajoutant des variables, relative à l'identité sociale par exemple, au modèle classique... Est-ce que vous avez renoncé à inclure les modèles psychologiques dans des courbes d'utilité ? Ou est-ce que vous pensez que cette voie ne doit pas être suivie ?*

**O. Favereau :** Je dois reconnaître que je n'ai pas encore trouvé (chez qui que ce soit) la bonne façon de modifier les outils mathématiques. L'utilisation qui en est faite par Becker, sinon par Akerlof, gâche un peu cette idée d'une hiérarchie de niveaux d'identité, en mettant toutes les variables au même niveau.

De plus, savoir que ce qu'il fait n'a aucun sens du point de vue de l'axiomatique de la théorie de la décision, annule presque le plaisir que l'on a toujours à manipuler des modèles ingénieux. Du point de vue de la logique formelle, quand Becker met côte à côte des variables comme d'un côté le temps de loisir et le salaire mensuel, et de l'autre, le capital social ou l'identité sociale, il commet une erreur de catégorisation. Les variables traditionnelles, dont la mesure quantitative est naturelle, relèvent d'une logique extensionnelle, tandis que les variables impliquant des jugements sur des col-

lectifs requièrent une logique plus forte, dite intensionnelle. Tant qu'on n'aura pas trouvé des outils de modélisation appropriés, le champ sera accaparé par ces approches réductrices, mais tellement familières.

*Question : C'est le rapport au réel qui est difficile à saisir. Quel est le principe de réalité dans lequel se forge l'économie ?*

**O. Favereau :** Je répondrai pour les orthodoxes. Le contact avec la réalité passe pour eux soit par des raisonnements très qualitatifs, des idées très générales (confirmation d'une philosophie individualiste) soit par de l'économétrie. Mais il leur manquera toujours le travail sur un cas, comme c'est la règle dans les autres sciences humaines et sociales, où l'on pratique une méthodologie compréhensive. Peut-être que le recours de plus en plus important à l'économie expérimentale va contribuer à faire évoluer la situation. Les économistes expérimentaux sont schizophrènes pour le moment, et interprètent encore leurs cas avec les outils théoriques standard. Mais ils vont devoir bientôt partir à la recherche des outils théoriques qui puissent rendre compte de leurs résultats, autrement que comme déviation par rapport à la théorie orthodoxe. Et si la rencontre se fait avec les théories hétérodoxes, alors toutes les conditions seront remplies pour une révolution scientifique, dans le plus pur sens Kuhnien....

## Références

- Akerlof George & Kranton Rachel (2005), "Identity and the economics of organizations" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, n°1, pp. 9-32
- Arrow Kenneth (1974), "Limited knowledge and economic analysis", *American Economic Review*, March, pp. 1-10
- Arrow Kenneth & Hahn Frank (1971), *General Competitive Analysis*, San Francisco, Holden-Day.
- Avril Pierre (1997), *Les conventions de la constitution : normes non écrites du droit politique*, Paris, PUF
- Becker Gary & Murphy Kevin (2000), *Social economics*, Cambridge (Mass), Harvard University Press
- Becker Howard (1992), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion
- Cahuc Pierre (1991), *Les négociations salariales, des fondements microéconomiques aux implications macroéconomiques*, Paris, Economica
- Corcuff Philippe (1995), *Les nouvelles sociologies*, Paris, Nathan
- Coase Ronald (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4 n°16, pp. 386-405
- Doeringer Peter B. & Piore Michaël J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington (Mass), DC Heath
- Doeringer Peter B. (1986), "Internal labor markets and non competing groups", *American Economic Review*, May, pp. 48-52
- Dworkin Ronald (1977), *Taking rights seriously*, Cambridge (Mass), Harvard University Press
- Favereau Olivier (1989), « marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, Vol. 40, n°2, pp. 273-328
- Favereau Olivier (1999), « Salaire, emploi et économie des conventions », *Cahiers d'économie politique*, n°34, pp.163-194
- Favereau Olivier (2004), « Règle, organisation et apprentissage collectif » in Orléan André (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 137-161
- Hahn Frank (1973), "The Winter of Our Discontent", *Economica*, Vol. 40, n°159, pp. 322-330

(Suite page 46)

(Suite de la page 45)

Lazear Edward (1979), "Why is there mandatory retirement ?", *Journal of Political Economy*, December, pp. 1261-1284

Lewis David (1969), *Convention: a philosophical study*, Cambridge (Mass) Harvard University Press

North Douglas (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press

Pavel Thomas (1988), *Univers de la fiction*, Paris, Seuil

Tajfel Henri & Turner J. C. (1986), "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior" in Worchel S. & Austin W. (dir.), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24, Chicago, Nelson-Hall

Williamson Olivier (1975), *Markets and Hierarchies*, NY, Free Press ■

Notes prises par **Jean-Baptiste Suquet**  
PREG — CNRS / École Polytechnique

Paolo Napoli (EHESS) est intervenu le 8 février 2007, dans le cadre de la série thématique "la règle" du séminaire AEGIS

## Quelle histoire des règles ?

### Règles, religion et administration

Il s'agit ici plus de s'intéresser à la normativité qu'à la norme, et en particulier à la normativité administrative : que signifie le fait d'édicter une règle qui s'occupe des conduites, administre les biens et gouverne les hommes ? Je vais chercher à saisir l'émergence historique de cette normativité administrative, avec une double préoccupation. D'une part en m'intéressant à la manifestation au XX<sup>ème</sup> siècle d'une rationalité managériale, à partir des discours des chefs d'entreprise et des juristes (publicistes notamment). D'autre part, en interrogeant rétrospectivement la tradition occidentale du droit codifié, via le corpus normatif du droit administratif, sur les lieux d'une éventuelle émergence de la rationalité managériale<sup>1</sup>.

L'exposé portera sur un corpus juridique spécifique, qui est celui du droit canonique comme possible berceau d'une certaine rationalité managériale. Ce thème fait l'objet d'un regain d'intérêt depuis 2002-2003 aux Etats-Unis. Dans la lignée des discours portant sur le « *humanist management* », ce sont les racines religieuses du management qui sont explorées. Ainsi, Chris Lowney, un ancien de JP Morgan. Son *Heroic leadership*<sup>2</sup> repère dans les Exercices spirituels du fondateur des Jésuites Ignacio de Loyola et dans les pratiques mêmes des membres de l'ordre, de bons exemples à suivre pour les managers. Je ne vais pas développer la liste des lieux communs qui remplissent cet ouvrage, dont l'intention est apologétique et instrumentale, et pas du tout historique.

La question intéressante derrière ce phénomène est celle du statut à donner à ces modèles du management : faut-il les suivre ? Les suit-on déjà ? Ce qui caractérise par exemple les Jésuites, selon Lowney, c'est leur « esprit d'indifférence », c'est-à-dire leur détachement par rapport à toute obligation présente. Ils sont prêts à tout quit-

1. Les termes de gestion, management et administration seront considérés comme équivalents dans le cadre de cet'exposé.

2. Lowney C., *Heroic leadership*, Chicago, Loyola Press, 2005. Sur le modèle des Jésuites, voir également Volpi V., *Marketing Mission*, Milan, Scheiwiller, 2005.

ter pour évangéliser. Cela renvoie à la pensée néo-libérale actuelle, qui n'a de cesse de prêcher la mobilité internationale et plus généralement la capacité à partir et à changer de travail. On a dans ce cas une instrumentalisation des modèles retrouvés dans l'Histoire, comme dans le livre *Doing business with Benedict*<sup>3</sup>.

En ce sens, se réclamer d'un modèle n'est pas anodin. La gestion comme ensemble de techniques réfléchies est-elle fondée par Taylor, ou bien peut-on découvrir à nouveau d'anciens critères ? Il y a ces courants actuels d'un management qu'on pourrait qualifier d'humaniste qui englobe différentes sources d'inspiration (religieuse comme on l'a déjà dit, mais aussi philosophique<sup>4</sup>) et essaye de refouler l'héritage taylorien, pour redécouvrir d'anciens critères et introduire une nouvelle représentation de la rationalité managériale. Ça relève souvent de l'instrumentalité et de l'idéologie, aucune rigueur historique n'est à la base de ces opérations. Mais si l'on se place du point de vue de l'histoire du droit, on peut reprendre cette question, et chercher à reconstruire une histoire à partir du corpus spécifique du droit canonique, avec l'hypothèse d'une incubation de très longue durée de règles pour administrer les biens, gouverner les hommes et diriger leur conduite.

### La visite pastorale, un instrument d'administration

Partons d'un cas concret : c'est la visite pastorale, une pratique spécifique qui a fait la fortune de l'Église catholique après le concile de Trente<sup>5</sup>. On peut la considérer comme un archétype d'une technique de gouvernement, au sens où en parle Foucault<sup>6</sup>. Moyen de conduite des autres donc, comme sujets spirituels, mais aussi comme titulaires et administrateurs de biens.

La visite remplit cette fonction fondamentale, surtout après le concile de Trente, d'être un instrument grâce auquel on exerce un contrôle sur une communauté, on mesure son degré d'organisation et la conformité de cette organisation à des normes. On a ainsi une communauté religieuse quelconque qui fait l'objet d'une visite de la part d'une autorité religieuse, par exemple l'évêque, qui se rend sur place pour constater comment cette communauté est régie. Cela peut renvoyer, dans le domaine de l'industrie, aux inspecteurs des manufactures colbertiennes : ces derniers vérifiaient la façon dont un établissement était dirigé, sa capacité à atteindre des standards, etc... Il y a dans les deux cas un positionnement auto-réflexif : une administration essaie de comprendre comment elle fonctionne.

La « visite » est en ce sens une forme vide, un instrument de réflexivité pour une organisation, et celui qui visite est un organe entre une loi centrale et une institution locale. Depuis les origines du christianisme, la visite a été formalisée, codifiée, etc... On la trouve tout d'abord dans les écrits de Saint Paul, qui envoie ses disciples en Asie Mineure pour vérifier la bonne christianisation de la région. À l'époque carolingienne, la visite porte sur les choses (Églises, chapelles, cimetières, objets sacrés) et aussi sur les personnes (clercs et laïcs), elle se concentre sur la poursuite des fautes et la manière de les connaître. En bref, la visite fait l'objet de toute une réflexion et de toute une production normative, qui en précise le fonctionnement concret et dont le décret de Gratien par exemple fait la synthèse en 1140.

D'un point de vue historique, cela incite à prendre acte du régime de temporalité spécifique des normes juridiques. Les normes sont des formes qui doivent être étudiées sans être isolées de leur contexte, dans la mesure où elles vivent en permanence avec un objet qui évolue. Il ne faut pas, comme les juristes allemands du XIX<sup>ème</sup> siècle, les saisir d'une façon dogmatique, et au contraire, sans faire pour autant de l'histoire sociale en réduisant la norme aux pratiques des acteurs, chercher à comprendre la norme en même temps que le contexte auquel elle s'applique. Les règles de droit sont

(Suite page 48)

3. Dollard K., Marett-Crosby A. & Abbot T.W., *Doing business with Benedict*, Continuum International Publishing Group, 2003.
4. Un texte fondateur pour des applications dans le domaine de l'entreprise est celui du père de la consultation philosophique : Achenbach G., *Philosophische Praxis*, Dinter, 1987. Voir aussi Minghetti M. & Cutrano F. (dir.), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto della Humanistic Management*, Milan, Etas, 2004.
5. Pour un aperçu général, voir Baccabrère G., *Visite canonique de l'évêque*, in Naz R. (dir.), *Dictionnaire de droit canonique*, Paris, Letouzay, 1965, VII, col. 1512-1619.
6. Foucault M., *Sécurité, Territoire, Population : cours au Collège de France 1977-78*, Gallimard, 2004.

(Suite de la page 47)

en effet des techniques plutôt singulières au statut historique complexe : leur intelligibilité tient certes au contexte, mais ce sont souvent les règles qui font le contexte.

Pour revenir à la pratique de la visite pastorale, on se doute qu'un tel objet a attiré beaucoup d'historiens, de l'histoire sociale, de la socio-histoire du fait religieux, ou encore de l'histoire institutionnelle. Il faut dire que l'on trouve des informations sur la communauté, mais aussi sur les biens possédés, etc. : tout fait l'objet d'une enquête. Un acte fondamental de la visite est ainsi l'inventaire, une sorte de photographie de la réalité. La visite étant devenue régulière à partir du concile de Trente, cette photographie devient elle-même régulière, et permet les comparaisons. Toute une série de documents divers (interrogatoires, inventaires, décrets, questionnaires et réponses...) ont permis de dresser les tâches de la visite. Il s'agit d'enquêter sur l'état moral et religieux des paroissiens et du clergé : sont-ils hérétiques ? le curé a-t-il des femmes ? etc... Mais l'enquête et le soupçon qui la fait progresser méthodiquement, portent aussi sur l'administration des biens. Un questionnaire est rempli par les membres de la communauté ; il donne lieu ensuite à l'établissement d'un procès-verbal. Chaque visite laissait ainsi des traces importantes, beaucoup de matériel.

Il faut prendre ce matériel avec une distance critique (on ne peut pas dire si les personnes répondent sincèrement ou pas, on ne sait pas si les informations ainsi récoltées témoignent du sentiment religieux authentique de la communauté), mais ces traces nous disent tout de même la capacité des évêques à forger un instrument d'administration, un dispositif d'enquête et de gouvernement. Le fait historique est dans cette capacité à administrer, et non dans un sentiment religieux douteux, que d'autres sources contredisent<sup>7</sup>. La réalité de cet événement historique n'est pas invalidée par le constat que les décrets adoptés par le visiteur sur place n'ont pas été exécutés, car les deux événements se situent sur deux ordres différents de la pratique : l'un structurant (le décret) l'autre structuré (la conduite effective des institutions et des sujets).

C'est la technique en soi qui compte, car elle témoigne d'un certain degré de modernisation de l'appareil administratif ecclésiastique.

### Le sermon de Gerson : renouveau de la visite, renouveau de la normativité

La pratique de la visite tombe cependant peu à peu en désuétude, de la fin du XII<sup>ème</sup> siècle au concile de Trente. La visite médiévale est conçue comme un droit de l'évêque, et son paiement est le fait des paroissiens, qui prennent en charge le déplacement de l'évêque par le versement d'une taxe (la procuration). Or après Trente, ce n'est plus le cas, et les évêques doivent reverser à Rome la procuration reçue. Si l'on prend en

compte d'autres facteurs, la guerre de Cent Ans notamment, on comprend que l'incitation à pratiquer la visite est moindre. Un texte du XV<sup>ème</sup> siècle fait écho à ce manque d'engouement. C'est le *Sermo de visitatione praelatorum* de Jean Gerson, au concile de Reims de 1408<sup>8</sup>. Le théologien y expose les traits fondamentaux de la visite, et la place au cœur de la réforme de l'Église.

Le sermon comprend 95 instructions, qui reprennent ce qui a été dit dans le passé : la façon dont les curés exercent leur charge pastorale, la célébration des offices, le comportement des paroissiens, etc., sans oublier de vérifier l'état du patrimoine. On peut s'arrêter sur les mots les plus importants, ceux qui semblent témoigner d'une certaine rationalité administrative. Dans le préambule, Gerson expose la philosophie et le type de normativité sous-jacent :



Jean Gerson prêchant

7. Pour un examen de la visite pastorale en tant que source historique voir A. Turchini, *Le visite pastorali. Analisi di una fonte*, Bologne, Il Mulino, 1985.

8. J. Gerson, Sermon sur la visite des prélats, in *Œuvres complètes*, vol. VIII, éd. par Mgr Glorieux, Paris, Desclée, 1971, p. 47-55 (éd. princeps, Bruxelles, 1475).



« ... in primis cum institutiones canonicae sint inefficaces & languidae, nisi per pastorem qui est lex viva, demandentur effectui, saluberrimum videtur pro reformatione morum & subditorum emendatione, quod pastor iuxta canonicas sanctiones, visitet diligentius & crebro suum gregem ; aut per se ipsum, aut per vicarios doctos, habentes plenariam ab eo potestatem, in negotiis praesertim spiritualibus ordinandis & expediendis, praecipue circa materiam poenitentiae, prout eis visum fuerit expedire, & cum moderato stipendio eis ordinando per praelatum : qua in re videntur attendenda pro quadam generali rememoratione ea quae sequuntur, cum additione vel diminutione, secundum circumstantiarum occurrentium qualitatem, & cum appositione remedium, secundum prudentiam visitantis ». (*Veterum scriptorum et monumentorum historicorum, dogmaticorum, moralium amplissima collectio...* prodiit nunc primum studio & opera domni Edmundi Martene, & domni Ursini durand, Parisiis, apud Montalant, MDCCXXXIII, tomus VII, col. 416-417) .

Le constat que les institutions canoniques sont « inefficaces » est le point de départ de la réflexion. On est en plein schisme, l'état de l'Eglise appelle ainsi à une réaction, dans la mesure où la « machine » ne fonctionne pas. Selon le théologien, seule une « *lex viva* » peut redonner force aux institutions. C'est à travers la « loi vivante » que constituent les pasteurs, que l'on peut redonner vie à une loi morte. Le droit doit en passer par une personne. Le syntagme de la loi vivante est repris du droit romain (c'est le *nomos empsycho* ou *lex animata* de Justinien, Nouvelle 105. 2. 4 de l'année 536) mais il remonte à la rhétorique hellénistique (Themistius autour de 384). Comment l'interpréter dans ce contexte pastoral, alors qu'il avait été pensé dans un contexte politique ? Il prend le sens d'un autre type de normativité, nécessaire du fait de l'inefficacité des textes écrits (*ratio scripta*).

Gerson est un théologien, pas un juriste. Il ne s'agit pas pour lui d'opposer l'autorité de l'évêque à un corpus de règles abstraites, mais plutôt de souligner que ce dernier ne suffit pas à former les bons chrétiens. Au contraire, l'écriture peut égarer dans l'interprétation, comme le témoigne la lutte tenace menée par l'Eglise catholique contre la vulgarisation de la Bible et la circulation des textes. C'est une prise de position sur la normativité : la voix du pasteur plutôt que le texte du droit canonique. C'est pour cela d'ailleurs que la prédication était extrêmement importante dans la visite, alors que Gerson considère que les institutions canoniques de son temps sont « *languidae* », relâchées, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas de prise sur les comportements des hommes.

La parole ouïe plutôt que la parole lue : on pourrait dire que c'est une objection de bon sens, étant donné le faible taux d'alphabétisation. Mais je crois qu'il y a quelque chose de plus important derrière cette prise de position. Au fond, il se demande quel est l'instrument normatif le plus adéquat pour qu'une norme façonne des comportements concrets, autrement dit : quelle technique rend une norme opératoire ?

L'argument de Gerson est que certaines choses ne passent pas par une normativité judiciaire, avec intervention d'un tiers, mais doivent plutôt passer par une normativité qui aide à gérer une communauté, via un contrôle permanent sur cet ensemble. Gerson est à la recherche d'un autre moyen de normativité, qui est de l'ordre d'une direction de la conduite. Bien qu'il s'agisse d'un anachronisme, on peut faire une comparaison avec une gestion des ressources humaines telle qu'on peut la constater dans n'importe quel protocole managérial.

On substitue alors à la « *ratio scripta* » le savoir-faire d'un chef capable (en l'occurrence, le pasteur). C'est l'existence d'un bon pasteur qui doit permettre l'édification de la « bonne » communauté chrétienne. Celui-ci n'intervient pas à titre de juge ou de tiers dans la visite, mais comme une partie (« *pars* »), comme vis-à-vis direct de la communauté. On a un rapport bilatéral, qui relève de l'administratif, et non un rapport triadique qui est celui de la justice. Les deux protagonistes d'un rapport de pou-

(Suite page 50)

(Suite de la page 49)

voir sont posés l'un en face de l'autre par la normativité administrative, sans que ce rapport soit réductible à une règle positive.

### **Le manager : une loi vivante toute en mesure**

Ces remarques de Gerson peuvent ouvrir une interprétation relative à la rationalité administrative et à un certain anti-juridisme des managers. On peut faire l'hypothèse que sur la longue durée, les managers sont contre les règles écrites, et que leur fonction relève de la même difficulté que soulignait Gerson. Ils seraient les compléments des règles écrites, et se justifieraient par rapport à une insuffisance des règles, à une impossibilité de tout codifier *a priori* dans une casuistique abstraite et préalable. Les managers chercheraient ainsi à trouver plutôt des remèdes aux problèmes rencontrés par une voie correctionnelle – mais qu'on pourrait dire gouvernementale, gestionnaire, ou administrative.

On retrouve ici la vertu aristotélicienne de la prudence (*phrônesis*), qui consiste à comprendre à l'avance les conséquences que peut avoir un certain acte, pour trouver la bonne norme, celle qui est adaptée. Ce n'est pas limité à la pastorale d'ailleurs, et on retrouve dans différents cas cette mise en valeur d'un savoir-faire et d'une prudence du bon chef. Par exemple pour la police d'Ancien Régime du XVII<sup>ème</sup> et du XVIII<sup>ème</sup> siècle, plus large dans ses fonctions que la moderne, et qui reposait sur autre chose que sur la règle positive, en particulier l'adresse du policier que vantent les discours d'époque.

Le chef se comprend par rapport à une impossibilité de formaliser à l'avance des situations à chaque fois différentes ; par le chef et son savoir-faire, on se dispense d'une formalisation de la norme. Mais il ne faut pas voir dans cette position une exaltation du droit d'exception. C'est une autre forme de réalisation de la règle dont il est question. Le seul degré de détermination acceptable d'un tel dispositif coïncide avec sa mise en oeuvre, autrement dit avec sa concrétisation historique. Pour le dire autrement, dans l'action pastorale (comme cas spécifique de l'administration et du management), on trouve un « je ne sais quoi » qui est la marque de son excellence pratique : c'est la puissance d'une règle indéterminée et indéterminable qui fait la force de la normativité pastorale (mais on pourrait dire de la normativité administrative tout court).

Et je le dis au passage, ce n'est pas un hasard si cette tendance de l' *Humanistic Management* », en opposition au « *Scientific Management* » du taylorisme classique, mais aussi, je dirais, au modèle weberien du bureaucrate *sine ira ac studio* – insiste surtout sur les potentialités de la personne. Bien plus qu'un acteur social ou un atome culturel, celle-ci est une ressource ultime pour résoudre des problèmes propres à une organisation – mais une ressource non objectivable, que ce soit par le biais d'une stratégie normative (juridique, disciplinaire, éthique, déontologique, religieuse) ou par de soi-disant cours de formation.

De tout ce que je viens de dire à propos du pasteur comme *lex viva* dans le préambule de Gerson, il est facile de déduire l'autre passage important qui consacre ce qu'on peut appeler « l'adaptation normative ». Le pasteur doit en effet opérer « *cum additione vel diminutione, secundum circumstantiarum occurrentium qualitatem, & cum appositione remediorum, secundum prudentiam visitantis* ». C'est l'énonciation du principe d'une normativité de la « mesure », qui malgré le renvoi à la prudence, n'a rien à voir avec une mesure ontologique (liées aux notions de juste milieu et d'équité, ou à l'idée d'une nature de la chose en soi), mais plutôt avec une mesure comme critère mécanique ou fonctionnel. Ici la casuistique est vraiment singulière dans le sens où la force discriminante revient aux circonstances, à savoir à l'élément contingent et extrinsè-

que de la situation, de sorte que les remèdes dont parle Gerson sont le produit de cette adéquation permanente que le visiteur doit opérer entre le cas d'espèce et son contexte institutionnel, social etc. – bref son contexte gouvernemental.

Comment exercer alors la prudence ? Il faut trouver un critère qui s'adapte à chaque situation. Le chef est ce critère, car c'est lui qui reconnaît le moyen adéquat pour la situation qui est sous ses yeux. On a ici une normativité de la mesure : la règle n'a pas une validité intrinsèque, universelle, mais elle trouve toujours sa mesure par rapport au cas historique auquel elle est liée. Henri Fayol, un des pères fondateurs du management, disait justement dans son *Administration générale*, qu'« il n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative ; tout y est question de *mesure* »<sup>9</sup>. Peut-être est-ce lié à son expérience de terrain, mais cela dit, il y a toute une tradition très longue, que l'on retrouve dans le droit canonique, et qui repose sur la capacité à moduler l'intervention régulatrice, à reconnaître les remèdes adéquats pour la situation qui est sous les yeux de celui qui gouverne.

### De la visite à l'obligation de conscience

Pour conclure, revenons aux juristes. Ce sermon de Gerson a eu un raisonnement très fort. A titre de modèle et d'exemple, je voudrais ici m'arrêter sur un de ces traités élaborés parmi les juristes et qui ont pour objet la visite. Il s'agit de l'italien Giovanni Pavini, un canoniste de la curia romaine qui a enseigné à Padoue et écrit son *Baculus pastoralis ad dirigendas in viam pacis pedes visitantium et visitatorum...* en 1475, dix ans avant sa mort survenue à Rome en 1484. Ce texte de Pavini allait être suivi par les évêques comme exemple dans la pratique des tournées. Ce qu'il écrit est intéressant car cela montre bien comment une rationalité normative peut être adéquate et en même temps avoir une temporalité tellement longue, qu'on la retrouve des siècles après.

Pavini déclare que la négligence du pasteur est inacceptable, recourant à la métaphore des brebis abandonnées au loup. Si l'on suit son propos, on trouve un principe « d'obligation de conscience ». C'est ce principe qui est à la base de la logique de pouvoir chrétienne, car ainsi, si l'on sauve les autres, on se sauve aussi. On retrouve cela dans la lettre 58 de Saint Jérôme : « fais du salut des autres le salut de ton âme ». C'est l'un des principes fondamentaux du pastorat : le transfert exhaustif et instantané des mérites et des démérites de la brebis au berger comme un des principes fondamentaux du pastorat, comme l'a signalé Michel Foucault dans son cours au Collège de France de 1978<sup>10</sup>.

En réalisant son devoir de pasteur, on réalise donc à la fois l'intérêt de l'institution et le sien propre. C'est je crois la ruse fondamentale sur laquelle le pouvoir de l'Eglise s'est érigé. Faire croire à chaque élément de la communauté qu'en s'inquiétant de son devoir, il réalise un double objectif : son bien propre et celui de l'institution dans laquelle il opère. Nous trouvons là un mécanisme crucial dans l'administration des collectivités ou des groupements organisés car il réalise une maximisation dans l'exercice du pouvoir. En effet, non seulement le pasteur est responsable pour toute action ou omission des brebis de sorte qu'il se perd avec eux ou se sauve avec eux, mais on peut renverser la perspective et dire que chaque brebis, à savoir chaque élément de la collectivité, en s'acquittant de son devoir réalise à la fois l'intérêt de l'institution et le sien propre, de sorte que par la même action on atteint l'utilité de l'institution comme telle et de l'individualité qui en fait partie. C'est une logique que nous trouvons clairement énoncée dans une optique que je qualifierais de gestionnaire dans la règle de saint Benoît (480-547ca) qui reprend un principe évangélique à propos des tâches du « *cellerarius* », à savoir l'économiste du monastère : « *animam suam custodiat*,

9. H. Fayol, *Administration industrielle et générale* (1916), Paris, Bordas, 1979, p. 20.

10. *Sécurité, territoire, population*, Paris, Seuil-Gallimard, 2004, p. 173-174

(Suite page 52)

(Suite de la page 51)

*memor semper illud apostolicum quia qui bene administraverit gradum bonum sibi acquirit* » (XXXI, 8) - « celui qui a bien administré acquiert des gages pour son salut éternel ».

C'est un mécanisme qui permet en définitive de s'assurer du rendement du travailleur ainsi que du bonheur de « l'entreprise » dans laquelle il travaille. Sans vouloir marcher par grands sauts historiques, il me semble qu'il faudra attendre Marx pour faire éclater cette coïncidence supposée entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel. Et ce n'est pas par hasard que Taylor viendra après Marx pour essayer de recoller ces deux intérêts, avec un mécanisme similaire à l'obligation de conscience, mais qui passera par l'augmentation du salaire (ce qui correspond au salut de l'âme du bon travailleur du monastère bénédictin) comme conséquence du respect strict des règles du management scientifique.

Pour ouvrir sur la postérité de la visite, le concile de Trente ne fera que systématiser cet instrument. Les évêques ont érigé la norme comme adaptation permanente, en fonction du sujet, du lieu, du moment : la norme comme « *convenienza* » (trouver et faire ce qui convient à une situation donnée). On pourrait avec plus de temps développer l'exemple des Jésuites, pour illustrer cette approche de la norme. Lorsqu'il s'agissait d'élaborer une stratégie de christianisation des peuples et, en particulier, de ceux qui n'appartiennent pas à la culture occidentale, ils avaient recours à la visite. La visite missionnaire exige elle aussi un outillage normatif adéquat à son but. Les Jésuites, parce qu'ils ont vraiment suivi ce principe de *convenienza*, peuvent de ce fait être vus comme les précurseurs du « leadership situationnel » de Hersey et Blanchard<sup>11</sup>.

## Débat

**Question :** *Avez-vous étudié des cas de visite pastorale, pour comprendre de quelle façon cela se passait concrètement ?*

**P. Napoli :** J'ai lu énormément d'études et d'enquêtes spécifiques. A partir des années 60, en France et en Italie, il y a toute une masse de documentation qui a été extraite, pour faire une histoire sociale, une histoire religieuse, une histoire de l'Eglise, ou encore de la micro-histoire. Ce n'était pas ma perspective. Mais j'ai étudié la visite missionnaire des Jésuites. Chez les Jésuites, on a systématisé la normativité de la mesure. Au XVII<sup>ème</sup> siècle, il y a un Jésuite qui s'appelle Valignano. Il a élaboré une nouvelle méthode de christianisation des Japonais, qui repose sur le refus d'imposer comme supérieure la civilisation européenne. Plutôt, il faut rapprocher les cultures, et mieux comprendre la culture locale, pour mieux communiquer, au moyen de la circulation d'imprimés par exemple.

Valignano a écrit un ouvrage : *Il cerimoniale per i missionari del Giappone*<sup>12</sup>, qui est un équivalent du « Galatée » (traité des bonnes manières à succès dans l'Europe de la seconde moitié du XVI<sup>ème</sup> siècle). Il y décrit minutieusement les cas de figures possibles pour les missionnaires, et la façon adéquate de se comporter. Le missionnaire jésuite doit se comporter de façon à se faire accepter par les Japonais ; ce qui suppose de saisir tous les codes et cérémoniaux qui régissent les situations au Japon. Il dit que tout n'est pas déterminé au point qu'il n'y ait pas de latitude. Il faut là aussi rechercher une adéquation de la norme à un cas spécifique. Il n'y a pas de norme figée, mais plutôt toujours la possibilité de la moduler en fonction de la situation et de la qualité des personnes auxquelles on a affaire. Ce cas des Jésuites est très intéressant car il montre ce modèle d'une normativité de la mesure, non de façon savante, mais dans les pratiques mêmes.

**Question :** *Une question qui est plutôt une remarque, une invitation à la discussion. Votre exposé fait écho à la question de l'éthique en entreprise. J'insiste plus sur le côté*

11. P. Hersey & K. Blanchard., *Management of organizational behavior : utilizing human resources*, Prentice Hall, 1977.

12. Edition critique en portugais-italien par G. F. Schütte, Rome, Edizioni di storia e letteratura, 1946

*managérial concret que sur l'histoire. D'après ce que je sais, l'appel à l'éthique se fait beaucoup par des normes. Il peut soit y avoir du global compact, sans visite, soit il y a des normes iso très codifiées, etc. ; mais l'inspecteur de la norme ISO ne joue pas le rôle de l'évêque. Il veut juste vérifier la conformité des pratiques à ce qui est écrit. Est-ce que ça traduit un retard des organisations par rapport à ce que faisait l'Eglise ? Je ne sais pas si c'est transposable, et si le contexte de l'Eglise peut servir à quelque chose dans le monde de l'entreprise.*

**P. Napoli :** Peut-être que la figure de l'évêque se retrouve dans des personnages contemporains dans les organisations. Cela fait écho à la pratique du coaching, qui d'une certaine façon s'intéresse aux âmes. Je ne sais pas très précisément, mais il y a une périodicité qui est déterminée pour le *coaching* aussi. On retrouve la pastorale, car il faut parler (prédication) et ouïr (la confession) : on est toujours dans le verbal, dans l'oral. Cela se retrouve dans la littérature du *coaching*, mais elle est assez terne.

Du point de vue de l'histoire de la pratique culturelle, il faut se garder de transposer totalement le modèle pastoral sur le modèle managérial. Les pillages actuels peuvent être instrumentaux. Ils peuvent servir à alimenter une nouvelle branche dans le marché éditorial toujours exubérant du management, tel le « tournant humaniste et religieux » du savoir et des pratiques managériaux. Par exemple, un agent commercial italien a écrit *Marketing mission* en reprenant la pensée de Valignano au tournant du 16ème siècle. Il y a aussi toutefois des emplois qui ne sont pas instrumentaux. Par exemple, la polémique autour des travaux de Taylor. On peut prendre l'histoire de l'ouvrier Schmidt, que Taylor cherche à convaincre. C'est le modèle de la coïncidence des intérêts individuel et collectif qui en ressort. Il paraît, si l'on en croit les manuels de management contemporains, que c'est Taylor qui a inventé ça... En fait, c'est un peu plus compliqué que ça.

*Question : Est-ce que vous faites des relations entre ces recherches et l'éthique protestante de Weber ? Cela en serait un pendant catholique ?*

**P. Napoli :** La thèse de Weber est assez connue. Je me demande si à côté de cette attitude mentale propice au capitalisme, on ne peut pas trouver aussi, dans la tradition théologique et canonique, une attitude de *cura et sollicitudo*, qui caractérise l'attitude pastorale de l'évêque, mais plus généralement celle de tout administrateur. Il s'agit de remplir une mission avec un esprit particulier, avec une certaine disposition d'âme. L'administrateur doit travailler d'une manière impersonnelle, sans colère et sans zèle (*sine ira ac studio*) ; la fonction qu'il remplit, pour atteindre son but, exige précisément cette forme de neutralisation. Il y a, dans la tradition attestée par le droit de l'Eglise, cette *cura* comme fondement de l'acte d'administrer. On peut dire ainsi qu'il y a un esprit managérial forgé dans la pensée juridique de l'Eglise, et qui précède l'esprit du capitalisme. La liaison avec Weber peut alors se faire par parallélisme et par anticipation, et pas par négation de l'hypothèse de Weber.

*Question : Vous avez dit que le pasteur a le rôle d'adapter la norme à une situation concrète. Quelle marge a-t-il pour interpréter ? Est-ce une différence avec le contexte managérial, dans lequel on a une possibilité d'interprétation limitée ?*

**P. Napoli :** Le contexte de la situation est important et le rôle du chef est d'en tenir compte. Il faut tenir compte des aspects institutionnels, de la raison de la situation qui se présente, et trouver un espace de médiation. De ce point de vue, le travail de l'Eglise catholique a été formidable : comment moduler la norme de façon à contourner une interdiction légale - à travers l'acceptation de sa négation ? C'est un travail casuistique, qui fait intervenir les juristes.

Par exemple, tout administrateur est lié par un serment de non-aliénabilité des biens de l'Eglise : il ne peut pas vendre les biens de l'Eglise. Est-ce que c'est un principe absolu, ou est-ce qu'on peut le discuter un peu ? Les juristes se sont attelés à ce problème. Les commentateurs ont proposé des cas de figure dans lesquels on peut alié-

(Suite page 54)

(Suite de la page 53)

ner, sans pour autant violer la norme - à titre exceptionnel (par exemple, pour faire une « bonne affaire », ou en cas de nécessité...). Il y a une capacité de la norme elle-même à prévoir les exceptions, son adaptation.

Ce travail peut être fait par le juriste, mais parfois, c'est l'administrateur qui le fait lui-même et sur place. Ça nous renvoie à la prudence. Par exemple, si je suis pasteur et que j'apprends pendant une confession, qu'une personne est hérétique, est-ce qu'il faut que je la dénonce à l'Inquisition, ou bien prendre en compte le principe de prudence ? C'est au pasteur d'évaluer la situation sur la base des conséquences de son action. Il y a donc deux types d'objectivation des cas. D'une part, la tradition savante qui réfléchit sur des cas et typifie les situations, et c'est la voie dogmatique : ce qui est la règle, et ce qui relève de l'exception. D'autre part, l'autre voie, celle du terrain, s'appuie elle sur le principe de prudence. C'est cette seconde voie qui est celle de l'historicisation concrète de la règle.

*Question : J'ai une question sur les dispositifs. Je trouve intéressante l'idée qu'un dispositif n'a de sens que dans un contexte, mais qu'en même temps il ne se réduit pas au contexte, et qu'on peut alors le retrouver dans des contextes historiques et géographiques différents. Si on veut essayer de l'appliquer au cas des évêques, est-ce que par exemple ils se déplaçaient tout le temps, de la même façon que Carlos Ghosn vit une semaine au Japon, et une semaine en France etc., ou est-ce que les déplacements n'étaient que ponctuels ? L'évêque n'a pas toujours eu un pouvoir hiérarchique sur les abbés, et le dispositif n'a alors peut-être pas du tout le même sens. De même, dans l'empire romain, il y a un dispositif de même type avec des visiteurs du centre : est-ce qu'on ne peut pas raccrocher ce type de dispositif à l'empire romain également ? Et pour l'empire chinois ? N'est-ce pas arbitraire alors de s'arrêter à l'Eglise catholique, et est-ce qu'on ne perd pas le sens du dispositif en allant dans ce sens ?*

**P. Napoli :** Ce qui fait la spécificité de l'Eglise, c'est qu'elle prétend exercer un contrôle sur les trois axes : actions, hommes, choses. Le dispositif de l'Eglise opère sur ces trois dimensions, et c'est une spécificité assez forte de la visite pastorale, par rapport à d'autres dispositifs comparables, qu'on trouve par exemple dans l'institution du « syndicat » du droit de Justinien (Novella VIII, cap. 9), ou même dans l'institution de la visite des territoires étrangers rattachés à l'empire espagnol du XVII<sup>ème</sup> siècle.

Et pour répondre à la première question, effectivement, l'évêque, avant le concile de Trente, résidait de plus en plus dans un lieu qui n'était pas celui de son diocèse. Avec l'obligation de résidence qui lui est faite, tous les ans, il doit faire la visite ou déléguer un autre visiteur. L'évêque doit rentrer dans son diocèse, plutôt que de demeurer à la cour. Tout cela fait suite à Trente, où il y a eu une prise de conscience que l'institution de la visite était devenue faible.

*Question : Vous avez dit qu'il y avait une idée de continuité, de comparaison et de correction suite à ces visites...*

**P. Napoli :** L'inventaire permettait de faire la comparaison entre toutes ces visites. Et parmi la prérogative de l'évêque, il y avait celle de la correction. Cela passait par des décrets relatifs à la communauté. Par exemple, il pouvait imposer la fermeture de certains locaux en cas de mauvaises mœurs ou obliger les paroissiens à une fréquentation régulière des messes, etc. Il jouait sur cette double fonction : le pasteur et l'inquisiteur, et prenait des mesures par décret. C'est une conception de la règle comme remède du médecin contre un mal, et qui n'a pas toujours eu cours. C'est cette notion d'intervention ponctuelle, de la règle comme médicament, que l'on trouve appliquée d'abord dans la tradition catholique par rapport à la question de l'hérésie notamment, et qui va circuler par la suite.

*Question : Vous mettez en évidence qu'une norme doit se comprendre par rapport à un contexte, et vous montrez bien son actualisation dans deux contextes différents. Mais on*

*est tenté alors de vous demander si vous pouvez expliquer comment cette « forme vide » se transmet, comment se fait son passage d'un contexte à l'autre...*

**P. Napoli :** C'est la question de la transmission : elle est cruciale. Par quels moyens peut-on dire que ce qu'on trouve dans la Pastorale se retrouve actuellement ? Pour les techniques normatives, cette question se pose de façon spécifique. La technique normative se perpétue à travers des textes et des interprétations. C'est ce canal textuel et interprétatif qui permet la transmission. C'est cela qui permet à la même norme, dans un contexte différent, d'être reprise au XIX<sup>ème</sup> siècle. On a ici affaire à des perspectives dogmatiques sur la norme, et le danger, évident, est de figer une règle dans le texte.

Il y a bien sûr cet aspect, et c'est une possibilité de transmission. Mais le danger est de trop dogmatiser la norme juridique, en pointant une sorte de rationalité méta-temporelle du droit. Il y a par exemple, à l'heure actuelle, des efforts de récupération du droit romain, comme instrument de rationalité éternelle. Cette transposition est dangereuse, mais il faut tenir compte de cette forme de transmission, qui n'est pas directe : il y a perpétuation à travers l'interprétation.

Il y a peut-être une autre façon de faire le lien entre l'Eglise et le management. J'ai entendu dire que beaucoup d'hommes d'Eglise s'étaient reconvertis à l'administration, et étaient devenus des dirigeants. C'est ce qui pourrait expliquer la transmission presque naturelle de ces pratiques. Peut-être qu'il faut, comme me l'a suggéré un ami théologien, reconstruire tout un parcours, reconstituer une trajectoire en mettant en évidence tous les passages intermédiaires. Il y a alors à la fois une temporalité propre aux règles juridiques, et une capacité de transmission qui n'est pas équivalente à celle des autres techniques. En même temps, il faut retrouver les biographies intellectuelles des gens qui font passer une norme. Mais cet ami qui m'a proposé cette intuition précieuse n'a pas poursuivi son effort. C'est le travail à faire pour démontrer le lien entre une rationalité managériale et une certaine origine religieuse. Celui de la transmission. C'est un point aveugle, j'essaie de ne pas trop me le répéter, car c'est un travail considérable... ■

*Notes prises par Jean-Baptiste Suquet  
PREG — CNRS / École Polytechnique*

## Programme des prochains séminaires AEGIS



**2007**

**Jeudi 21 juin (14h30 à 16h30)**

« **Wealth Creation and Sustainable Advantage: The Role of Capability Costs** »

- Sidney Winter (*Wharton School*)

**Jeudi 11 octobre (14h30 à 16h30)**

« **Comment l'individualisme méthodologique rend-il compte des règles (leur création, leur évolution, leur acceptation) ?** »

- Raymond Boudon (*professeur honoraire à l'université Paris-Sorbonne*)

Responsable de la publication : Hervé Dumez  
Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre  
Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton