Cours : Nouvelles approches de la gestion des entreprises

S1. Fondements des nouvelles approches de la gestion

#### Sommaire

[1.Structure du cours et notions clés 3](#_Toc218406717)

[Proposition, objectif et intérêt du cours 3](#_Toc218406718)

[Trois concepts clés 5](#_Toc218406719)

[2.Caractérisation du contexte contemporain 11](#_Toc218406720)

[La montée des incertitudes et des risques 11](#_Toc218406721)

[La crise de légitimité de l’entreprise 12](#_Toc218406722)

[Les nouvelles formes de la mondialisation de la production et des échanges 13](#_Toc218406723)

[Quelques autres caractéristiques du contexte contemporain 14](#_Toc218406724)

[3.Les limites de la rationalité : critique de la représentation orthodoxe de la firme 16](#_Toc218406725)

[Critique de la notion d’objectif commun 16](#_Toc218406726)

[Critique de la notion de rationalité 18](#_Toc218406727)

[Critique du décideur 19](#_Toc218406728)

[Synthèse 20](#_Toc218406729)

[Pour aller plus loin 21](#_Toc218406730)

[4.Contrats et coûts de transaction 23](#_Toc218406731)

[L’existence de deux modes de coordination 23](#_Toc218406732)

[Caractérisation des transactions 24](#_Toc218406733)

[5.L’économie des conventions 27](#_Toc218406734)

[Les conventions, cadres implicites de l’accord 27](#_Toc218406735)

[Première caractérisation des conventions existantes 28](#_Toc218406736)

[Illustration de la pluralité des conventions qui s’appliquent à la gestion des entreprises 29](#_Toc218406737)

[Quelques remarques sur la pluralité des conventions 30](#_Toc218406738)

[6.Le néo-management : vers une septième convention 33](#_Toc218406739)

[Le néo-management : des traits de nouveauté 33](#_Toc218406740)

[La face sombre du néo-management 35](#_Toc218406741)

[Vers une septième convention : la cité par projets 35](#_Toc218406742)

[Critique du discours du néo-management 37](#_Toc218406743)

[7.NAGE : un projet sociologique et politique 39](#_Toc218406744)

[8.Bibliographie 40](#_Toc218406745)

# Structure du cours et notions clés

L’objectif du cours est de sensibiliser les étudiants au fait que les approches de la gestion évoluent dans le temps et dans l’espace. Qu’est ce qu’une entreprise ? Comment cela se gère ? Comment définir la performance ? Que signifie diriger, encadrer, animer ? Les réponses à ces questions évoluent dans le temps ; elles s’adaptent aux préoccupations et aux exigences de la collectivité, qu’elles contribuent à forger. Dans une époque complexe, où les attentes de la collectivité sont plurielles, il n’est pas certain que ces questions reçoivent une réponse unique et univoque.

Par exemple, la notion de responsabilité sociale de l’entreprise est présentée comme une réponse aux attentes du corps social dans le domaine du développement durable. Est-elle clairement définie ? Fait-elle l’unanimité ? N’est-elle pas la dernière lubie à la mode chez les managers, les consultants et les revues qui visent ce lectorat ? Pour répondre à ces questions, il faut comprendre le processus complexe qui fait émerger en même temps les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles fonctionnent.

S’appuyant sur un corpus sociologique et économique (théorie de la structuration, nouvelle économie institutionnelle, économie de la grandeur), le cours élabore un cadre conceptuel pour mettre en perspective les nouvelles approches de la gestion (semestre 1). Ce cadre est utilisé en cours (semestre 2) et en TD pour analyser ce qui est présenté comme nouveau dans différents domaines de la gestion (gestion du changement, gestion des ressources humaines, relations sociales, choix de localisation, développement durable, stratégie, etc.).

Cette démarche sociologique et critique met en perspective la place de l’entreprise et du travail dans la société contemporaine. Elle offre aux étudiants l’opportunité de prendre du recul sur leur expérience professionnelle (étudiants en reprise d’étude) ou leurs stages. Les étudiants peuvent également l’utiliser pour réfléchir à leur projet professionnel ou aux modes de management.

Au terme du cours, les étudiants doivent comprendre que les représentations de ce qu’est une entreprise, de comment cela se gère, du rôle du management reposent sur des conventions, qui sont instables dans l’espace et dans le temps ; ces conventions mobilisent des ressources issues du corps social et contribuent à les créer : la constitution des entreprises est intimement liée à la constitution de la société qui les supporte. Les doivent être sensibilisés au fait que leurs futures pratiques professionnelles doivent s’adapter à l’évolution de ces représentations qu’en même temps elles contribuent à reproduire et à transformer. Ils pourront avoir envie, par leurs pratiques, d’influencer ces représentations, exerçant ainsi leur capacité de citoyen.

Ils auront été sensibilisés à des thèmes qui deviennent des axes transversaux de la performance individuelle et collective : la gestion du changement, la relation entre l’entreprise et ses territoires, la domination, le développement durable, la gestion de chaînes de valeurs, la stratégie…

## Proposition, objectif et intérêt du cours

Les entreprises nous racontent des histoires : elles produisent des représentations d’elles-mêmes. Ces représentations sont partiellement produites par les outils de gestion (discours de la stratégie et du management, etc.). En même temps, elles contribuent à façonner ces outils (comptabilité, apports annuels, bilans sociaux, etc.).

Ces représentations sont des construits sociaux : elles découlent des pratiques des individus, dans les entreprises et dans l’ensemble du corps social. En même temps, dans une logique qui renvoie au processus d’institution analysé par Castoriadis, les traces de cette origine sociale sont masquées : ces représentations se donnent à voir comme des données, qui existeraient indépendamment des pratiques des uns et des autres et qui s’imposeraient à tous. Révéler les traces du processus de représentation, c’est rappeler que ces représentations, l’image que nous avons de ce qu’est une entreprise et de comment elle se gère, sont le produits de nos actes, qu’elles contribuent à façonner. C’est souligner le caractère contingent, historiquement et socialement limité de ces représentations et libérer notre capacité collective à les changer.

Nous montrerons que ces représentations reposent sur des conventions qui évoluent dans le temps :

* La définition de la performance d’une entreprise change. Dans les années 1960, la notion était confinée à la performance économique et financière. On parle aujourd’hui de performance environnementale et sociale ;
* La définition de la compétence d’un salarié change également. On parle de savoirs-faires (mais que recouvre cette notion quand les technologies sont rapidement obsolètes ?), mais aussi de savoir-être et de compétence comportementale.

Les étudiants qui ont conscience du caractère conventionnel, contingent et éphémère des outils et pratiques de gestion peuvent :

* Mieux comprendre les outils et pratiques de gestion en les rattachant aux conventions qui les fondent ; adapter leurs pratiques lorsqu’ils travailleront en entreprise (les outils, leurs usages, le management) ;
* Mettre ces outils et pratiques en perspective à partir d’une connaissance des conventions dominantes et de celles qui émergent ; anticiper les évolutions des outils et des pratiques de gestion, en étant sensibles aux nouvelles attentes qui émergent du corps social ;
* Adapter leur stratégie personnelle (comment et pourquoi investir dans la formation, quels métiers et filières choisir, quels choix de carrière…).

H. Mintzberg suggère qu’une part des difficultés de l’économie occidentale contemporaine est imputable aux MBAs : ils dispensent une formation technique, parfois très bonne, mais ils forment des diplômés dépourvus de créativité et de connaissance de la réalité de l’entreprise. Le cours peut contribuer à réduire cet écart entre la connaissance des étudiants et la réalité du fonctionnement des entreprises.

Par son détour théorique et son observation critique du fonctionnement des entreprises, le cours vise à donner aux étudiants les outils intellectuels pour comprendre la complexité de l’entreprise et de son environnement, pour accepter le changement et la remise en question des choses « sues », pour échapper aux modes managériales et au mimétisme alimentés par une fausse familiarité avec les pratiques courantes.

Par ailleurs, les étudiants comprendront mieux pourquoi les entreprises sont diverses, les outils et pratiques de gestion sont différents, les styles de management doivent être adaptés d’une entreprise à l’autre.

Cette démarche sociologique et critique met en perspective la place de l’entreprise et du travail dans la société contemporaine.

Au premier semestre, l’objectif du cours est de présenter les fondements de ce qui tend à devenir de nouvelles approches de la gestion des entreprises. Un détour par les sciences sociales (économie, sociologie, sciences politiques) fournit le cadre conceptuel d’une analyse empirique des outils et des pratiques de gestion. Le cours explore principalement trois écoles, qui sont à la jonction du droit, de la sociologie et de l’économie :

* La rationalité limitée ; cette approche révèle que, contrairement aux hypothèses de la micro-économie classique, les pratiques des entreprises et les décisions des managers ne sont pas optimales ; elle montre aussi pourquoi les entreprises ne sont pas des espaces homogènes et consensuels ;
* La théorie des coûts de transaction ; elle considère que la firme et le marché sont deux modes de coordination des activités, dont les avantages et les inconvénients expliquent pourquoi l’un ou l’autre prédomine dans un contexte donné ;
* La théorie des conventions. Elle prend au sérieux les incertitudes quant à la forme de l’action et montre que les agents se réfèrent à une convention pour constituer le cadre de cette action et lui donner un sens.

Ces approches mettent en évidence le caractère conventionnel de notions telles que la performance de l’entreprise ou du salarié et contribuent à expliquer les évolutions des formes d’organisation, des stratégies d’entreprises, des outils et pratiques de gestion. Elles permettent de mettre en perspective les pratiques de la gestion qui sont présentées comme nouvelles : dans quelle mesure ces pratiques reposent-elles sur une nouvelle représentation de ce qu’est une entreprise et de comment elle doit être gérée ? Dans quelle mesure sont-elles un nouvel avatar de représentations instituées ?

Au second semestre, on verra comment les approches vues au premier semestre se déclinent dans différents domaines de la gestion (gestion du changement, gestion des ressources humaines, relations sociales, choix de localisation, développement durable, stratégie, etc.). Le TD permettra de discuter dans quelle mesure ces domaines et les outils correspondants traduisent une nouvelle représentation des entreprises et de leur gestion et répondent aux attentes de la collectivité.

## Trois concepts clés

Trois concepts complémentaires constituent le fondement du cours :

* Le concept de réflexivité indique que chaque entreprise individuellement et les entreprises collectivement produisent une représentation d’elles-mêmes et utilisent cette représentation dans le cours de leur fonctionnement ;
* Le concept d’*accountability* traduit le fait que cette représentation est destinée à un public et s’adapte en partie aux attentes du public ; on notera que cette représentation contribue également à façonner ces attentes ;
* Le concept de contingence rend compte du fait que cette représentation est instable et évolue dans le temps et dans l’espace.

### Concept de réflexivité

Des sociologues comme A. Giddens et U. Beck considèrent la réflexivité, définie comme la capacité d’une société à porter un discours critique sur elle-même, comme la caractéristique des sociétés contemporaines. Cette capacité s’accroit avec le niveau de compétences des citoyens ordinaires, leur capacité à remettre en cause les formes traditionnelles d’expertise et à produire des connaissances originales et utiles à l’action publique.

Les organisations jouent un rôle clé dans ce processus : on a parlé de capitalisme organisé. La critique des organisations renvoie donc à une critique de la société contemporaine. La question de la fin du capitalisme organisé a été posée : si les organisations ne sont plus une institution centrale des sociétés contemporaines, la forme de capitalisme qu’elles ont portée s’essouffle.

On peut définir l’entreprise est un système social réflexif, c'est-à-dire un système social qui, dans le cours de son fonctionnement, produit une représentation de ce fonctionnement : l’entreprise se regarde en train de fonctionner et produit un discours sur ce fonctionnement, qui est réutilisé comme ressource dans le cours de son fonctionnement. Ce mouvement est la condition du contrôle que les entreprises exercent sur leur action.

Les outils de gestion contribuent à ce processus réflexif. Typiquement, la comptabilité produit une représentation de ce que fait l’entreprise, de comment elle fonctionne. En même temps, cette représentation est à la base du fonctionnement de l’entreprise. Les investissements, les recrutements et les licenciements, le lancement de nouveaux produits se réfèrent aux données produites par la comptabilité.

Il y a problème quand la représentation proposée par les méthodes comptables prétend être purement technique et s’imposer comme la réalité de ce qu’est l’entreprise et de comment elle fonctionne. D’une part, la présentation technique, voire ésotérique des outils comptables masque un ensemble de négociations et de marge de manœuvre, par exemple sur le calcul de provisions, de prix de transfert, ou l’allocation de frais de structure ; et le raffinement technique n’y change rien. D’autre part, cette représentation repose sur des conventions qui sont instables dans l’espace et dans le temps. Un changement de normes comptables (par exemple le passage des entreprises européennes aux normes IFRS en 2005) induit une nouvelle représentation de ce qu’est une entreprise, une nouvelle définition de la performance et de sa mesure et peut modifier un certain nombre de pratiques de gestion (par exemple, les pratiques de crédit-bail et de stock options).

Il faut donc reconnaître que la comptabilité contribue à créer la réalité dont elle prétend rendre compte[[1]](#footnote-1). Il serait dès lors légitime que les conventions qui fondent ses outils et pratiques soient débattues dans l’espace public. Le débat pourrait porter sur la qualité, la pertinence et la fiabilité de la représentation des entreprises et de leur fonctionnement que les normes comptables promeuvent.

Le concept de réflexivité a deux corollaires. Tout d’abord, les entreprises ne sont pas ce que l’on croit qu’elles sont. Ensuite, les entreprises changent de manière continue.

#### Les entreprises ne sont pas ce que l’on croit qu’elles sont

La notion de réflexivité introduit l’idée que l’on ne peut pas étudier l’essence de ce qu’est une entreprise, mais les pratiques et les dispositifs de l’action organisée. Au lieu d’accepter de manière irréfléchie la représentation qui est élaborée par l’entreprise, le concept de réflexivité invite à examiner comment les membres et les pratiques d’une organisation structurent le phénomène qui se donne à voir et le présentent. Il permet de comprendre que cette représentation n’est pas une donnée, mais un construit social.

Cette représentation est de l’ordre du mythe : elle n’est ni vraie ni fausse, elle donne un sens. JG March identifie quatre éléments qui, selon son analyse, sont au fondement des approches classiques de la gestion des entreprises :

* Le mythe de la rationalité : il postule que l’action résulte de choix dont les conséquences sont connues et maîtrisées ; il néglige l’ambiguïté, les contradictions, le poids du passé ;
* Le mythe de la hiérarchie : il repose sur l’idée que les problèmes peuvent être décomposés en sous-problèmes ; il est à l’origine des pratiques de délégation de responsabilité et des modes de subordination et de contrôle ;
* L’importance accordée au leader individuel ; comme si l’histoire reflétait les intentions humaines… (contraster avec la définition du pouvoir comme capacité d’action collective) ;
* Le mythe de l’efficience historique : il voudrait que l’on tende vers un optimum, une sélection naturelle ; il ne rend pas compte de la longue survivance d’entreprises inefficientes ; il ne définit pas l’horizon temporel de la performance et ne rend pas compte de la pérennité de cette performance.

Si la perception que nous avons de l’entreprise est un construit (et non une vraie nature), il y a une place pour une critique sociologique et politique des représentations proposées par les entreprises. La manière dont les entreprises se donnent à voir peut être contestée. Il ne s’agit pas dévoiler la vraie nature de l’organisation, qui serait cachée par une illusion, mais de rétablir le statut de l’image que les organisations donnent d’elles-mêmes : une représentation.

Cette critique est sociologique parce que ces représentations sont des construits sociaux. Elles ne découlent pas d’une nature de ce que seraient les entreprises, ni d’une loi (comme il y a des lois physiques ou naturelles). Elles ont le statut de mythe et doivent être analysées comme telles.

Cette critique est aussi politique parce que ces représentations ont des effets, notamment en termes de pouvoir. Elles créent des catégories, des équivalences. Elles distribuent des droits, des devoirs et des responsabilités. En particulier, elles prétendent rendre compte de la réalité des entreprises ; ce faisant, elles masquent les traces de leur production.

Cette critique passe par une analyse pratique de la manière dont ces représentations s’élaborent et s’imposent comme des représentations « vraies » ou, du moins, légitimes, acceptables, à un moment donné, dans un espace social donné. Les débats très actuels sur la responsabilité des dirigeants d’entreprises (notamment bancaires) dans la crise de l’été 2008, la remise en cause publique de la légitimité des « parachutes dorés » suggèrent qu’il y a effectivement une place pour une critique.

#### Les entreprises changent de manière continue

Le concept de réflexivité introduit l’idée que l’entreprise renouvelle continuellement la connaissance qu’elle a de son propre fonctionnement, de son appareil administratif et de ses outils de gestion. Elle utilise ces nouvelles connaissances pour réviser son fonctionnement.

A un premier niveau, en se regardant fonctionner, l’entreprise accumule de l’expérience et se donne les moyens de ne pas reproduire à l’identique ce qu’elle faisait précédemment. Elle apprend de ses erreurs. Elle apprend ce qu’elle sait faire et ce qui est en dehors de sa portée. Cette auto-référence explique que la référence à la tradition, à la manière « normale » de faire ne soit pas légitime dans l’entreprise. Cette auto-référence est potentiellement facteur de progrès selon les propres critères que l’entreprise se fixe. Il reste à regarder si cette auto-référence n’est pas également facteur de conservatisme, de rigidités, de difficultés à penser en dehors des représentations instituées.

A un second niveau, les concepts forgés pour rendre compte de ce qu’est une organisation sont réutilisés par l’entreprise et contribuent à forger les pratiques. Voire l’exemple des concepts d’acteur et de système, popularisés par Michel Crozier et largement diffusés en France ; ou les définitions de la performance, diffusées par les consultants, les écoles et les outils de gestion et assimilées par les entreprises. Cette dynamique explique que la réalité ressemble à la théorie, sans que cela valide la théorie : les entreprises finissent par ressembler à ce que nous croyons qu’elles sont, puisqu’elles internalisent les mots et les discours forgés pour rendre compte de ce qu’elles sont. Il est donc très difficile de penser en dehors de la représentation instituée.

#### Synthèse provisoire

La notion de réflexivité a plusieurs corollaires :

* Les histoires que racontent les entreprises sont à la fois individuelles et collectives : chaque entreprise propose une représentation de ce qu’elle est et de son fonctionnement. Cette représentation doit être conforme à ce que la société est prête à accepter comme représentation de ce que sont les entreprises en général ; en même temps, cette représentation contribue à reproduire et à transformer la représentation que la société est prête à accepter ;
* Ces histoires ne sont ni vraies ni fausses. Elles ont des conséquences, sur la place de l’entreprise dans la société, sur la place de l’individu dans l’entreprise, sur des processus de domination. Elles nous renseignent sur certains traits de la société dans laquelle ces entreprises fonctionnent et qu’elles contribuent à façonner ;
* Il y a une relation triangulaire réciproque entre ces histoires, les pratiques de gestion et les instruments/outils de la gestion. Ces histoires donnent un sens aux pratiques ; elles se matérialisent dans des outils. En même temps, les pratiques contribuent à façonner les histoires… Il y a donc une tension, une relation duale, entre les pratiques et les raisonnements quotidiens des individus dans l’entreprise et les histoires que les entreprises racontent sur leur fonctionnement et que la société accepte d’entendre.

Si ce que nous croyons savoir de ce qu’est une entreprise est de l’ordre du mythe, ce qui importe est de savoir :

* Comment ce mythe émerge ? Quelles pratiques expliquent qu’il se reproduise et s’impose au sein d’une société donnée ? Est-il pérenne, dans le contexte contemporain ?
* Quelles sont les conséquences sociologiques et politiques de ce mythe ?
* Quelles autres représentations sont possibles, qui pourraient être à l’origine de mythes alternatifs, donc d’autres formes d’entreprise, d’autres modes de gestion et, par conséquent, d’autres sociétés ?

### Concept d’accountability

La notion traduit le fait que l’entreprise rend des comptes, sur un périmètre qui correspond au champ de ses responsabilités, tel qu’il est défini par un système de normes et par des attentes plus ou moins formalisées. En d’autres termes, la représentation qu’élabore l’entreprise est conforme à ce que la collectivité attend.

Typiquement, l’entreprise rend compte de son activité dans le cadre d’un rapport annuel. Ce document est formaté d’une certaine manière ; sa production repose sur des instruments et des processus normés.

En anglais, *accountability* réfère à la fois :

* Au fait de rendre des comptes. Les histoires que les entreprises racontent sont destinées à des publics. Ces publics évoluent au fil du temps : au cours du XXième siècle, ils se sont étendus des actionnaires (*shareholders*) et des salariés, à un ensemble hétérogène de parties prenantes (*stakeholders*) qu’il devient difficile de définir de manière exhaustive (clients et consommateurs, investisseurs éthiques, groupes d’intérêt, ONG…) ;
* Au fait d’être responsable. Le périmètre de la responsabilité des entreprises est fluctuant. Le droit détermine un premier périmètre, mais la demande sociale et le discours des entreprises elles-mêmes peuvent modifier ses frontières.

A titre d’illustration, avant les années 1980, en France, les entreprises devaient rendre des comptes sur leur performance économique et financière. A la fin des années 1970, la collectivité leur a demandé de rendre des comptes sur leurs pratiques sociales, ce qui s’est traduit par l’obligation, pour certaines catégories d’entreprises, de diffuser un bilan social (juillet 1977). Le champ de ce bilan s’étend continuellement : aujourd’hui, les entreprises sont appelées à rendre compte de l’impact de leurs pratiques sur la santé de leurs salariés, mais aussi de leurs clients ; sur la manière dont elles abordent l’égalité hommes / femmes, thèmes qui étaient incongrus il y a 10 ans.

Les pouvoirs publics tiennent les entreprises de plus en plus pour responsable des conséquences de leur activité sur l’environnement (diffusion du principe pollueur/payeur). En mai 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) oblige les entreprises cotées à rendre compte de leur performance dans le domaine du développement durable (sans définir précisément ni la notion, ni la manière de rendre ces comptes).

De manière moins institutionnelle, des entreprises qui produisent des biens de consommation courantes, comme les cigarettes ou des produits alimentaires, sont invitées à rendre compte des actions qu’elles mènent pour protéger la santé de leurs clients. Deux exemples illustrent cette tendance, aux États-Unis et en France : les poursuites contre les producteurs de cigarettes et l’émergence, en quelques années, du thème de l’obésité comme une préoccupation pour les entreprises des industries agroalimentaires[[2]](#footnote-2).

De la même manière, la sécurité, active et passive, et le recyclage sont progressivement devenus deux préoccupations stratégiques des constructeurs automobiles, qui ne veulent pas être tenus pour responsable des dommages corporels ou environnementaux causés par les produits qu’ils vendent. Cela entraine les constructeurs a collaborer avec l’ensemble des acteurs qui sont impliqués dans le fonctionnement de la voiture (y compris les entreprises qui construisent les routes afin de rendre la route intelligente et de diminuer les risques d’accident).

Il est important de rappeler que rendre des comptes ne suppose pas maîtriser : l’entreprise peut être tenue responsable de faits qui échappent a priori à son champ de contrôle et de maîtrise.

### Concept de contingence

Nous avons vu que les histoires que racontent les entreprises doivent être en phase avec des demandes qui émanent de la collectivité. Ces histoires reposent sur un grand nombre d’outils et de conventions. Elles sont contingentes dans la mesure où elles sont susceptibles d’évoluer pour s’adapter à ces demandes. De fait, il est possible de montrer que ces demandes, et les histoires qui les satisfont, évoluent très rapidement, parfois sur quelques années.

Il convient dont de situer l’analyse des représentations dans l’espace et dans le temps. On comprend que les représentations ne seront pas homogènes entre les espaces. En première analyse, cela signifie que les pratiques de gestion diffèrent entre les espaces géographiques ; pays, mais aussi, sans doute, des espaces plus restreints ayant des caractères et des histoires spécifiques.

La notion de contingence permet aussi de comprendre que les entreprises et les histoires qu’elles racontent contribuent à produire leur public : elles contribuent à la production de ce qu’est un travailleur, un client, un citoyen[[3]](#footnote-3). Elles participent à la définition de nos identités et de nos attentes vis-à-vis du travail et de la consommation.

La notion de contingence invite aussi à une réflexion prospective sur les demandes émergentes et la manière dont elles peuvent avoir un impact sur les outils et pratiques de gestion des entreprises.

# Caractérisation du contexte contemporain

La notion de contingence invite à caractériser le contexte dans lequel les entreprises fonctionnent, à identifier les demandes qui émanent de la collectivité, afin de voir :

* Dans quelle mesure les représentations dominantes répondent à cette demande ;
* Quelles sont les demandes émergentes susceptibles de faire changer les représentations de ce que sont les entreprises et de comment elles doivent être gérées.

Sans chercher à être complet, le cours met l’accent sur trois caractéristiques de ce contexte :

* La montée des incertitudes et des risques ;
* La crise de légitimité de l’entreprise et les interrogations sur la place et le sens du travail ;
* Les nouvelles formes de la mondialisation de la production et des échanges.

## La montée des incertitudes et des risques[[4]](#footnote-4)

Elle se traduit de différentes manières. A titre d’illustration :

* L’émergence de nouveaux risques à caractère social (harcèlement, discrimination, TIC et libertés individuelles dans le cadre d’un renforcement de la surveillance, par exemple), environnemental (réchauffement climatique), dont l’entreprise est tenue responsable ;
* La demande de réactivité et de flexibilité qui émane des marchés ;
* La prise en compte de l’incertitude dans la connaissance scientifique et technique ; révélée par les crises sanitaires et les risques liés à l’alimentation (prions), elle alimente les débats sur les OGM. Elle est à l’origine du principe de précaution.

Elle a pour conséquence :

* Le recours à des forums hybrides, constitués de scientifiques, de techniciens, de politiques, de clients, de salariés ; ils sont invités à débattre des risques à prendre en compte par l’entreprise et des actions à mettre en oeuvre (adaptation de la stratégie, du process ; partage de l’information, etc.) ;
* La critique des mirages de la maîtrise et du contrôle ; le passage à une logique d’expérimentation, dans la confrontation de l’inattendu ;
* Une incitation au court-termisme ;
* Des incertitudes sur la définition et la mesure de la performance.

Elle a un impact sur les modes de gestion :

* On applaudit les cessions d’actifs, on pénalise les acquisitions ;
* On préfère embaucher des salariés « clés en main », plutôt qu’investir dans la formation professionnelle continue ;
* On sous-traite
* On cherche une nouvelle définition de la performance (qui acquière plusieurs dimensions, comme dans le cadre du développement durable).

Elle alimente une économie de l’impatience et une précarisation des relations humaines au travail.

## La crise de légitimité de l’entreprise

Dans les années 1980, l’entreprise change de statut. Alors qu’elle tendait à être perçue comme un lieu d’exploitation soumis à l’arbitraire, elle devient une institution respectable. Cette mutation s’accompagne d’un nouveau discours :

* L’entreprise revendique faire une place honorable aux salariés, reconnaître leurs compétences et leur intelligence, rechercher des formes de coopération ;
* Elle revendique aussi une capacité à résoudre les problèmes sociaux, notamment le chômage, la création et la répartition de la richesse ;
* La notion d’ « entreprise citoyenne » est formalisée et diffusée par le MEDEF en 1994.

On admet alors que le compromis fordiste a assuré les liens entre l’économique et le social : les gains de productivité sont compensés par une augmentation du pouvoir d’achat (même si cela ne s’est pas fait sans un certain nombre de conflits).

A la fin du XXième siècle, le corps social remet en question ce discours car l’entreprise n’a pas tenu ses promesses. Au moment où elle prétend devenir une institution respectable, l’entreprise et la gestion entrent dans une nouvelle ère. Les années 1980, R. Reagan aux Etats-Unis et M. Thatcher au Royaume-Uni déréglementent le fonctionnement de l’économie et libèrent l’innovation financière ; le MATIF est créé en France par le gouvernement Bérégovoy en 1985. Cette époque marque une rupture avec l’état industriel et une forme d’entreprise bureaucratique caractéristiques des années 1960 : pour augmenter la rémunération de leurs actionnaires, les entreprises externalisent des pans de leur activité ; la place des marchés s’étend de manière sans précédent ; ces choix d’organisation exacerbent les risques et rendent les avenirs incertains.

On constate que :

* La ressource humaine est souvent une variable d’ajustement aux aléas conjoncturels ;
* La répartition de la richesse ne s’est pas faite dans des conditions satisfaisantes. Les débats actuels sur les évolutions du pouvoir d’achat, les écarts de rémunération entre dirigeants et salariés mettent en lumière une contestation de la répartition des gains de la croissance entre capital et travail et d’une meilleure productivité ;
* Le tissu social est confronté à des dynamiques d’exclusion et de déstructuration : le chômage de longue durée, l’enfermement des banlieues hors des circuits économiques, le très faible taux d’emploi des seniors, dont certaines peuvent en partie être imputées aux modes de gestion des entreprises (discriminations, relégation…) ;
* Par ses pratiques, l’entreprise génère de l’insécurité et des frustrations.

Cette remise en cause se traduit par une réévaluation de la place et du sens du travail dans la France contemporaine. Lucie Davoine et Dominique Méda ont récemment publié une synthèse des informations disponibles sur ce sujet[[5]](#footnote-5). Elles remarquent que les Français déclarent que le travail est très important dans leur vie. Cela serait du à deux ensembles de facteurs : le taux de chômage élevé, la prégnance de l’emploi précaire et un fort sentiment d’insécurité de l’emploi ; les attentes plus fortes à l’égard de l’intérêt du travail (les Français, plus que les autres européens, attendent de se réaliser dans le travail).

Davoine et Méda remarquent également que, plus que les autres européens, les français souhaitent voir le travail prendre moins de place dans leur vie. Cela résulterait de la moindre qualité des relations sociales en France ou des conditions de travail et d’emploi dégradées jouent un rôle. Cela résulterait aussi du souci des individus de consacrer plus de temps à leur vie personnelle et de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Les Français sont d’ailleurs ceux qui déclarent le plus souvent éprouver des difficultés de conciliation, et des tensions entre les deux sphères.

Des attentes très fortes, souvent déçues, en partie par des pratiques de management jugées inappropriées. Une forte diversité des opinions, liées notamment à la catégorie socioprofessionnelle et à la situation familiale. On voit que les entreprises françaises ont probablement raté une opportunité de consolider une place privilégiée au sein des institutions de la société contemporaine.

## Les nouvelles formes de la mondialisation de la production et des échanges[[6]](#footnote-6)

La mondialisation a plusieurs facettes (économique, culturelle, technologique, etc.). La mondialisation économique se définit comme une plus grande intégration des économies, et se traduit par une augmentation plus rapide du commerce et des investissements internationaux que du PIB mondial. Elle se traduit également par une plus grande diffusion des technologies, des normes et des standards.

La mondialisation économique est le résultat fragile des comportements des gouvernements, des entreprises et des ménages. Nous contribuons (ou non) à la reproduire, dans nos choix de vie et de consommation (en achetant les produits moins chers, nous risquons d’encourager les importations en provenance de pays à faibles coûts de production).

La mondialisation économique n’est pas un phénomène nouveau (certains auteurs la font remonter au XVième siècle). Elle n’est pas un phénomène inéluctable (les années 1920 ont vu une diminution de l’intégration des économies) ; elle est aujourd’hui contestée par des poussées protectionnistes dans la plupart des pays de l’OCDE. Elle n’est pas universelle (des pays, des territoires, des groupes sociaux y restent insensibles, ou sont marginalisés par la mondialisation).

D’après S. Berger, au début du XXIième siècle, la mondialisation se caractérise par :

* Une plus grande libéralisation du commerce et des investissements internationaux ; malgré le blocage des négociations multilatérales (OMC), elle se traduit par le développement de zones de libre échange (Union Européenne, mais aussi ALENA, ASEAN, etc.) et d’accords de commerce bilatéraux ;
* La révolution informatique qui permet d’organiser la production en modules susceptibles d’être localisés à distance les uns des autres. Typiquement, l’informatique permet de numériser l’interface entre conception, fabrication des composants, assemblage et distribution. Chaque étape constitue un module qui peut être implanté sur différents sites (exemple du textile) ;
* La formation d’importants bassins de main d’œuvre qualifiée dans les pays émergents.

Ces caractères renforcent la concurrence mondiale mais n’imposent pas un modèle unique d’organisation économique, ni aux entreprises ni aux pays. La mondialisation ne limite pas la gamme des options possibles face aux pressions du marché. D’une certaine manière, elle renforce l’importance du choix et de la stratégie, au niveau des pays et des entreprises.

D’une part, la mondialisation économique ne condamne aucun secteur économique, ni en France ni aux Etats-Unis. Même dans le prêt-à-porter ou la lunetterie, des entreprises se développent dans les pays à main d’œuvre chère, en payant des salaires élevés, en créant de l’emploi, en faisant des bénéfices (exemple de l’Italie du Nord). American Apparel produit des T-shirts à Los Angeles. En fait, ce n’est pas le secteur qui compte, mais les compétences de l’entreprise : à tout produit, on peut associer des caractéristiques différentes, plus ou moins demandées sur le marché (la vitesse, la mode, le caractère unique, l’image, etc.) ; c’est particulièrement vrai alors que les entreprises tendent à associer dans la même offre un bien et un service : Dell vend-il des ordinateurs ou un service ? Michelin vend-il encore des pneus, quand il vend une aide à la gestion de flottes de camions ?

D’autre part, il y a plusieurs manières de réussir dans l’économie mondialisée. S. Berger distingue trois formes qui cohabitent dans l’économie mondialisée :

* Un monde d’entreprises fragmentées, fédérées autour de chaînes de valeurs qui s’étendent sur l’ensemble de la planète ; exemple : Dell (conception et marketing, une petite partie de l’assemblage) + Quanta (Original Design Manufacturer taïwanais qui produit 25% des portables vendus dans le monde) ; Cisco sous-traite l’essentiel de sa fabrication ;
* Des géants qui conservent en leur sein l’essentiel des activités nécessaires à la fabrication de leurs produits (Intel, Samsung, Motorola…) ;
* Des systèmes localisés (clusters) qui prospèrent grâce à l’échange permanent d’information et de compétences entre les entreprises implantées à proximité (l’informatique dans la Silicon Valley, les biotechnologies au MIT, les entreprises autour de l’Université de Cambridge, les parcs scientifiques taïwanais, etc.).

Les mutations liées à la mondialisation économique alimentent la montée des incertitudes et des risques et la crise de la légitimité de l’entreprise dans la société française contemporaine.

On trouve dans cette évolution de la mondialisation des éléments qui sous-tendront les nouveaux modes de management : la création de valeur est au moins aussi importante que la maîtrise des coûts ; l’entreprise prend la forme d’un système étendu et s’inscrit dans de nouveaux partenariats …

## Quelques autres caractéristiques du contexte contemporain

De nouvelles questions se posent :

* + Quelle valeur attribuer aux frontières de l’entreprise, à la différence entre le dedans et le dehors, dans un monde qui valorise la connexion et le réseau ?
  + Quelles sont les conséquences pour l’entreprise d’une culture postmoderne qui critique certains des grands mythes à l’origine de la représentation dominante de ce qu’est une entreprise : l’Histoire (avec un grand H), le progrès et la raison, l’essence (par opposition aux processus de construction sociale) ?
  + Un certain nombre d’évènements ont suscité des réactions de l’opinion publique : la manipulation de la communication et de la valorisation d’Enron, le manque de recul critique (voire la complicité) des experts sensés contrôler les pratiques de l’entreprise (la firme d’audit Arthur Andersen, les agences de notation), les rémunérations jugées excessives de certains patrons dont la performance ne semble pas justifier les gains… Ces réactions peuvent-elles être interprétées comme le passage d’une éthique du succès à une éthique de la responsabilité ?

La société contemporaine recherche une forme d’entreprise dont le fonctionnement répondrait aux attentes de la collectivité. La notion de réflexivité suggère qu’il s’agit en même temps de définir la société susceptible d’accueillir cette forme d’organisation.

# Les limites de la rationalité : critique de la représentation orthodoxe de la firme

Ce chapitre inaugure l’analyse de trois théories de l’entreprise. Chacune de ces théories propose une représentation de la firme. La première est l’approche micro-économique orthodoxe, qui présente la firme comme une fonction de production automate, à la poursuite d’un objectif partagé par tous ses membres : la maximisation du profit. La deuxième est la théorie des coûts de transaction, qui considère l’entreprise comme un mode de coordination des transactions, parmi d’autres possibles ; ce mode de coordination se caractérise par l’existence d’une hiérarchie. La troisième est la théorie des conventions qui montre comment la firme et le marché sont des construits sociaux, portés par des dynamiques sociales.

L’approche micro-économique orthodoxe ne considère pas la firme comme un objet d’étude légitime. L’entreprise n’est que l’agent d’un processus de production, qui transforme les inputs en outputs de manière parfaitement efficiente. La rationalité des décisions et des choix d’allocation de ressources est parfaite ; l’analyse ne s’intéresse pas à l’organisation interne de l’entreprise. Il n’y a pas d’incertitude, pas d’innovation, pas de progrès technique : ces facteurs sont toujours déjà intégrés dans le calcul économique.

Or, la firme agit sur les prix ; elle tente de différencier ses produits et de créer des rentes sous forme d’avantages concurrentiels. Par conséquent, elle a un comportement. Dès lors, il devient légitime d’étudier les comportements de l’agent qu’est la firme et des interactions entre producteurs. Il s’agit d’un changement de regard important : on ne regarde plus le marché et son fonctionnement global, mais le comportement des agents (les entreprises) et leurs interactions.

Ce changement de regard induit trois grandes ruptures avec l’approche micro-économique orthodoxe : premièrement, il est peu probable qu’une entreprise poursuive un objectif unique ; deuxièmement, les décisions qui sont supposées concourir à l’atteinte de cet objectif ne sont pas rationnelles au sens de la théorie ; troisièmement, il n’est pas certain que des décideurs, au sein des entreprises, prennent de telles décisions.

Ces ruptures conduisent à une représentation de l’entreprise plus complexe, qui n’est plus centrée sur le rôle des dirigeants et qui prend en compte la complexité des échanges entre l’entreprise et son environnement. Elles signalent que la représentation de l’entreprise portée par la micro-économie orthodoxe est un mythe. En tant que telle, elle est légitime, mais ne peut pas prétendre rendre compte de la réalité du fonctionnement de l’entreprise dans les sociétés contemporaines ; sa valeur est d’un autre ordre.

## Critique de la notion d’objectif commun

Si l’on admet que les entreprises poursuivent un objectif, de qui ou de quoi parlons-nous ? Peut-on faire l’hypothèse d’un objectif unique (ou principal) qui mobilise l’ensemble des forces de l’entreprise ?

Dans les années 1930, les économistes Adolf Berle et Gardiner Means reconnaissent au sein de la firme deux groupes d’acteurs qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs :

* Les propriétaires, qui recherchent le profit et la valorisation du capital qu’ils ont investi dans l’entreprise. Aujourd’hui, il convient de souligner que les détenteurs de capitaux ne sont pas un groupe social homogène : familles, investisseurs institutionnels, hedge funds, prêteurs, petits actionnaires ont des horizons temporels distincts et peuvent poursuivre des objectifs différents ;
* Les dirigeants, qui privilégient la taille de l’entreprise, le nombre d’employés, ou la capitalisation boursière. Ce nouveau groupe a émergé avec la grande entreprise américaine, à la fin du XIXième et au début du XXième siècle ; la dilution de l’actionnariat, la complexité croissante de la gestion des grandes entreprises ont conduit à déléguer la direction des entreprises à un groupe de personnes qui ne sont pas les propriétaires.

Ces deux groupes peuvent donc entrer en conflit d’objectifs au sein de la firme. Cette hypothèse a été popularisée par les publications de JK Galbraith sur la technostructure (cadres dirigeants salariés qui, contrairement aux actionnaires, ont la compétence financière, technique et managériale). En 1967, dans son livre Le Nouvel Etat Industriel, JK Galbraith montre que la source du pouvoir dans l’entreprise est le contrôle des ressources rares : initialement le capital, puis, à mesure que la gestion se complexifie, l’intelligence organisée ; cette transition a fait glisser le pouvoir au sein des entreprises vers les dirigeants, au dépend des actionnaires.

Depuis, théoriciens et praticiens des organisations cherchent comment les organisations fonctionnent alors que ceux qui délèguent l’autorité et ceux à qui cette autorité a été déléguée poursuivent des objectifs divergents. En économie, la théorie de l’agence[[7]](#footnote-7) propose des moyens de résoudre cette difficulté, qui vont prendre des formes variables dans le temps et dans l’espace. Ces moyens prennent la forme de contrats qui définissent des incitations pour le dirigeant à servir les intérêts de l’actionnaire. Des économistes comme Jensen ont dénoncé comme illégitime le pouvoir des dirigeants et ont cherché à aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants.

C’est dans cette perspective que des lois sur la gouvernance d’entreprise ont été votées aux Etats-Unis, sous la présidence de F.D. Roosevelt en 1933-34. Elles ont été régulièrement adaptées depuis. Plus récemment, on a vu se développer des modes de rémunération qui tendent à faire coïncider les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires. Typiquement, les stock options et, à un moindre niveau, l’actionnariat salarié, font des dirigeants et des salariés des actionnaires. Les dérives mises à jour par les scandales de type Enron et WorldCom suggèrent que ces outils ne produisent pas les résultats attendus : parce que les dirigeants ne sont pas associés au risque de baisse des cours, les stock options incitent les dirigeants des entreprises cotées à maximiser le cours de bourse, ce qui ne sert pas nécessairement les intérêts des actionnaires. Cette situation met en lumière le problème de la gouvernance des entreprises. Plus récemment, nous verrons que la notion de développement durable invite à élargir le nombre et la nature des groupes admis à discuter de l’objectif de l’entreprise.

Plus généralement, Cyert et March ont observé que les objectifs de la firme émergent et sont instables dans le temps ; ils évoluent au gré des coalitions qui se forment et se déforment dans l’entreprise. L’entreprise apparaît comme une coalition de groupes aux intérêts potentiellement divergents.

Cette situation suppose qu’un équilibre soit trouvé entre les intérêts de ces groupes. Cet équilibre passe notamment par une grande tolérance pour l’ambiguïté.

## Critique de la notion de rationalité

A la même époque, un courant d’analyse se concentre sur les comportements des agents, et non plus les marchés et les prix. Ce courant alimente une critique du choix rationnel, et fonde une théorie descriptive (et non normative) des processus de décision. Dans ce courant, le processus de décision (la procédure) est plus important que la décision prise.

Simon explique que les décisions sont prises dans un contexte contraint par deux ensembles de facteurs.

D’une part, la capacité de chaque individu à collecter et à traiter de l’information est limitée. Nous avons tous fait l’expérience, par exemple, qu’il faut plus d’information pour modifier une première impression que pour la confirmer. Les psychologues de la cognition ont particulièrement étudié les limites des performances individuelles en matière d’acquisition et de traitement de l’information. Ces recherches, très répandues dans les années 1970, ont montré que la source des biais auxquels sont soumises les activités de traitement de l’information est de nature cognitive (et non émotionnelle). Ces biais résultent notamment des variables prises en compte par les décideurs (les thèmes auxquels il est sensible, le nombre et la nature des options proposées, etc.), le traitement auquel elles sont soumises (fonctionnement sélectif de la mémoire, prépondérance des premières informations perçues, etc.) et la stratégie cognitive de l’individu (les procédures suivies par l’individu au moment du choix). Il est notable que Daniel Kahneman, psychologue, ait reçu le prix Nobel d’économie en 2002, pour sa contribution à la compréhension de la dimension psychologique du comportement desmarchés.

Des outils d’analyse existent (par exemple, la modélisation, les arbres de décision) pour pallier les biais cognitifs et accroître notre capacité individuelle à collecter et à traiter de l’information. Mais des observateurs comme Isenberg montrent qu’ils sont peu utilisés ; le processus de prise de décision n’est pas linéaire et repose en grande partie sur l’intuition ; les raisonnements par analogie dominent. En fait, le lien entre décision et information est ténu : March observe que la majeure partie de l’information recueillie est peu pertinente et d’ailleurs peu prise en compte ; l’information utilisée pour justifier la décision a souvent été collectée après la prise de décision…

D’autre part, collecter, traiter de l’information ont un coût (en temps passé, en enquête, etc.), qui peut devenir prohibitif. Il y a donc une contrainte économique qui pèse sur l’instruction et la prise d’une décision.

L’organisation joue un rôle dans ce contexte. Simon montre comment l’organisation peut permettre de repousser en partie les contraintes cognitives et économiques : l’organisation peut permettre de collecter et de traiter plus d’information, d’apprendre…

Simon observe que, dans ces conditions, on ne peut pas faire l’hypothèse que, dans l’entreprise les décisions soient prises de manière optimale. S’il y a une rationalité dans l’entreprise, elle est limitée et locale (*bounded rationality*).

Cela se traduit d’abord par le fait que, face à un problème donné, on ne choisit pas la meilleure solution, mais la première solution satisfaisante. La recherche de la satisfaction passe par la conciliation d’objectifs potentiellement divergents. Elle peut passer par l’application de règles empiriques validées par l’expérience ; c’est le cas par exemple du *mark up pricing*, qui consiste à augmenter le prix d’un produit d’un coefficient, plutôt que de définir ce que serait le meilleur prix ; les procédures budgétaires incrémentales reposent sur le même mécanisme : on reconduit le budget précédent à x% près, au lieu de remettre en question chacun des postes.

Dans cette approche, il y a plusieurs manières d’être rationnel. Il y a donc une multitude de rationalités dans l’organisation et concurrence entre ces rationalités. Il y a donc des opportunités de conflits : conflits d’interprétation, ou confrontation d’intérêts. Notons qu’il n’y a pas de manière rationnelle de résoudre ces conflits.

## Critique du décideur

Le concept de rationalité limitée ouvre la voie à une critique de l’idée qu’une décision, dans une entreprise, est prise par un décideur.

Isenberg a suivi et observé des « décideurs » en entreprise pour voir comment ils pensent et prennent des décisions. L’observation a permis de repérer des traces de décision mais pas de décision proprement dite : à un moment donné, on constate qu’une décision a probablement été prise (un investissement a été engagé, une personne a été recrutée, un plan social est en œuvre) ; mais Isenberg n’a pas réussi à saisir le moment où cette décision a été prise.

Isenberg observe que les managers ne pensent pas en termes de décisions discrètes : ils ne résolvent pas des problèmes, mais gèrent des situations, retardent les moments de prise de décision, ouvrent des alternatives, etc. Cette observation pointe les limites des approches qui représentent la décision comme un processus discret, avec un début (qui serait l’identification d’un problème) et une fin (qui serait la décision été sa mise en œuvre ; voir les travaux de référence de Mintzberg dans les années 1970). D’un côté, l’origine du processus de prise de décision reste mystérieuse : quelle mécanisme ou routine amorce le processus ? Comment est sélectionné, identifié, le problème qui enclenche un processus de prise de décision ? A l’autre extrémité du processus, comment repérer l’acte final qui clôt le cycle de la décision ? Repousser un programme pendant 10 ans, c’est une décision ; pourtant, elle n’est généralement pas prise en compte comme telle par les analystes.

On peut donc remettre en cause l’existence d’un moment privilégié, qui serait celui de la prise de décision. On peut supposer que ce moment est construit rétrospectivement ; cette construction repose sur un travail implicite d’historien, qui organise et structure les faits en fonction d’une histoire qui est dite.

Des travaux récents en sciences politiques[[8]](#footnote-8) confortent cette idée que, pour rendre compte de ce qu’est une décision, il faudrait d’abord en prendre l’exacte mesure et ne pas se laisser abuser par certaines représentations historiques qui construisent rétrospectivement des moments où des décisions auraient été prises. Dans son analyse d’une apparente rupture dans les politiques migratoires (la décision en 1974 de fermer les frontières), Sylvain Laurens réfute l’illusion d’un *turning point* en matière d’immigration, d’un choix décisif devant une conjoncture, en montrant comment, dans la durée, la transformation des cadres mentaux et le changement des personnels de la haute administration avaient préparé un retournement de l’attitude envers les flux migratoires.

Il faudrait aussi rendre compte de la multiplicité des acteurs, dans l’épaisseur historique du processus de décision. F. Brayard montre que la conception de la « solution finale » et la décision de sa mise en œuvre n’ont pas été arrêtées à un instant t mais construites dans une séquence temporelle d’une certaine ampleur, ce qui le conduit à démultiplier analytiquement la dimension de décision.

Il faudrait également rendre compte de la structuration de configurations qui appellent certains styles de décision (ou postures). L’article de Brigitte Gaïti (« Comment de Gaulle est obligé de redevenir de Gaulle ») montre comment un contexte politique contraignant durant l’hiver 1968-69 ne laisse d’autre issue au président fragilisé que d’adopter une posture volontariste, ultime effort pour ne pas se plier à une nécessité subie. Il y aurait là le type même d’une « configuration décisionnelle charismatique ».

Comme le remarque Bruno Bernardi, ces déplacements modifient le cadre temporel et les lieux de la décision mais ne la dissolvent pas dans un processus sans acteur. Ils mettent en perspective les récits ou comptes-rendus qui sont généralement faits d’une décision : ces récits ne rendent pas compte des contradictions, des hésitations, des détours, des dévoiements. Ils reconstruisent une continuité entre un projet initial et un résultat final, deux « extrémités » construites a posteriori.

## Synthèse

Le courant de la rationalité limitée représente le processus de décision comme une suite de négociations, implicites ou ouvertes. Il explique le besoin de routines (un accord sur les règles suivies plus que sur la substance de la décision) et d’apprentissage.

Ce courant met à mal certains fondements de l’approche économique orthodoxe de la firme. Il donne à la firme une épaisseur (il ne s’agit plus d’un point mathématique). Il reconnaît l’existence de groupes aux intérêts multiples.

Il reconnaît que la firme ne fonctionne pas de manière optimale a priori : dans le cadre des négociations, on découvre toujours des réserves de productivité, des marges de manœuvre, qui montrent que l’on ne peut pas faire l’hypothèse que l’entreprise est toujours déjà à l’optimum.

Ce résultat a d’autres conséquences. Si la firme ne fonctionne pas à l’optimum, quel niveau de performance d’un individu, d’une équipe, d’une entreprise va être considéré comme acceptable et quel niveau de sous-performance va être considéré comme problématique ? Dans la représentation classique, la décision est l’acte par lequel un problème est résolu. Mais la définition même de ce qu’est un problème est ambiguë. Par exemple, à partir de quand considère-t-on que le fonctionnement non optimal d’une machine (une petite fuite d’huile) constitue une panne, un problème qui doive être résolu ?

Les travaux de Simon, March, Olsen et leurs collègues convergent vers une représentation de la décision selon laquelle, dans l’entreprise, on gère des problèmes que l’on ne résout pas. On définit des problèmes solubles, c'est-à-dire des problèmes qui disposent déjà d’une solution. Tout se passe comme si l’on ne cherchait pas la solution à un problème, mais le problème qui corresponde à la solution que l’on maîtrise. Dans cette perspective, la décision est autant la formulation d’un problème que la résolution du problème qu’elle a contribué à construire.

Cette approche montre qu’il n’y a pas une rationalité parfaite, vers laquelle l’organisation devrait tendre, mais qu’il n’y a que des pratiques plus ou moins rationnelles. D’une certaine manière, cette approche renonce à l’opposition entre raison et pouvoir : alors que les Lumières considèrent la raison comme une forme d’opposition possible au pouvoir, ce que reprend en partie Max Weber dans sa théorie de la bureaucratie, la prise en compte des processus concrets d’élaboration des choix rationnels suggère que raison et pouvoir sont intimement liés.

## Pour aller plus loin

La théorie de la rationalité limitée développée par Simon, March et leurs successeurs est devenue largement dominante chez les théoriciens des organisations. Toutefois, elle reste insatisfaisante, sur au moins trois points.

Premièrement, le concept de rationalité de Simon tend à donner une trop grande importance à l’action stratégique, finalisée (orientée vers une fin) et à marginaliser d’autres modes d’action ; les routines, ou la compassion, qui seront étudiées plus loin, illustrent ces actions qui ne sont pas orientées vers une fin et qui sont très prégnantes dans le fonctionnement des organisations. Il ne faut donc pas réduire l’action des individus dans l’entreprise à une forme d’action rationnelle, même limitée.

En effet, certaines interactions s’inscrivent dans des régimes différents, où mon action n’est pas supposée être critiquée, où je ne suis pas supposé avoir à me justifier. Par exemple, dans le cadre d’une routine, mon action ne sera pas soumise à la critique. Dans le cadre d’une relation amoureuse, mon action peut être un acte gratuit, un don sans don en retour ; elle n’est pas sensée être soumise à la critique. Un autre régime est celui de la violence : c’est un cas limite, où je ne peux pas justifier mon action en me référent à un discours institué. Ces types d’interaction existent dans l’entreprise et nous avons besoin d’une théorie de l’organisation qui les prenne en compte, ce qui n’est pas le cas de la théorie de la rationalité de Simon.

Deuxièmement, il serait intéressant de faire l’histoire détaillée des formes successives des équilibres entre les groupes porteurs d’objectifs potentiellement divergents au sujet de l’entreprise. Ces formes évoluent dans le temps et dans l’espace. Leur histoire traduit des accords de la collectivité sur l’identité des groupes reconnus légitimes et sur les modalités de l’accord.

Troisièmement, il faudrait s’interroger sur le primat accordé à la décision dans l’entreprise. Nous avons vu que la décision n’est pas ce moment spécial où s’exprimerait la capacité d’un décideur à résoudre rationnellement un problème. Pourtant, ce mythe est extrêmement prégnant dans les représentations contemporaines de ce qu’est une entreprise et de comment une entreprise se gère. La critique de la décision permet au moins de révéler que nous sommes bien en présence d’un mythe, comme l’a dénoncé James March. Elle incite à penser qu’il y a d’autres représentations possible de ce qu’est une entreprise et de comment cela se gère. Il serait intéressant de mettre à jour ce que traduit la prégnance d’un tel mythe.

# Contrats et coûts de transaction

En rupture avec la théorie micro-économique classique, la théorie des coûts de transaction considère que les entreprises sont capables de coordonner efficacement des transactions. Elle pose l’existence de trois modes de coordination (la firme, le contrat et le marché) et explore les facteurs qui font que l’un ou l’autre sont plus efficaces dans un contexte donné. On s’intéressera principalement aux cas de la firme et du marché.

Devenue dominante dans les approches de la firme, elle permet de rendre compte des arbitrages entre *make or buy*, intégration ou externalisation, etc. Le marché des travailleurs journaliers de la rue d’Aboukir illustre bien qu’il n’est pas naturel d’intégrer des salariés dans une entreprise de manière pérenne : dans certains cas, les entrepreneurs peuvent préférer acheter quotidiennement sur un marché  la main d’œuvre dont ils ont besoin. Dans d’autres cas, les entrepreneurs peuvent préférer internaliser cette ressource en l’engageant dans le cadre de contrats. C’est une explication à la naissance de la grande entreprise, initialement dans le secteur textile : quand il a fallu coordonner un travail fin (l’impression de pièces de coton et produire des « indiennes »), développer et protéger un savoir-faire dans un nouvel environnement concurrentiel, les coûts de transaction d’un système de travail à domicile se sont révélés prohibitifs et a incité à regrouper activités et main d’œuvre au sein de manufactures.

Il y a donc bien un arbitrage à faire (une décision à prendre) sur le mode de coordination des relations entre l’entrepreneur et les travailleurs dont il a besoin. Coase et, plus tard, Williamson vont étudier les conditions qui font que, à un moment donné, pour certains types de transactions, on va privilégier un mode de coordination plutôt qu’un autre. Ils montreront que le choix du mode de coordination vise principalement à diminuer les coûts de transaction, c'est-à-dire, non les coûts de production, mais les coûts liés à la coordination des actions.

Cette notion peut paraître abstraite. Mais on sait, par exemple, que, avec une technologie et une organisation données, les banques refusent de financer des petits projets, parce que le coût de gestion des dossiers est supérieur au profit qu’elles peuvent tirer de ces opérations ; la micro-finance et le micro-crédit inventent une organisation alternative qui diminue les coûts de transaction et rend ces projets attractifs (Muhammad Yunus et la Grameen Bank ont été récompensés de leurs succès dans ce domaine par le prix Nobel de la Paix 2006).

De la même manière, on sait que le marché des services à la personne a du mal à se développer parce que le coût ou la complexité de la gestion de ces petits contrats pour un particulier sont considérés comme prohibitifs. Le développement d’outils comme le chèque emploi-service vise à diminuer ce coût de transaction (le coût lié à l’organisation de la relation entre l’employeur et l’employé) en proposant une organisation adaptée.

## L’existence de deux modes de coordination

A la fin des années 1930 (donc avant les courants critiques présentés dans la section précédente), Coase définit la firme comme un arrangement institutionnel, un mode de coordination alternatif au marché. Cette vision complète l’approche économique classique qui représente l’entreprise comme étant principalement un centre de production.

Selon Coase, il y aurait au sein de l’économie deux modes de coordination des transactions :

* La coordination par le marché ; c’est la main invisible du système de prix, l’articulation entre l’offre et la demande, entre un ensemble de vendeurs et un ensemble d’acheteurs ;
* La coordination par la firme ; c’est l’autorité de l’entrepreneur, qui prend la forme d’une coordination administrative et d’une hiérarchie.

La question se pose de savoir quand la firme se substitue-t-elle au marché et réciproquement ? Comment se fait-il qu’il n’y ait pas qu’un marché, ou qu’une firme ? Pourquoi certaines transactions sont coordonnées dans le cadre d’une firme alors que d’autres le sont dans le cadre d’un marché ?

Coase montre que la coordination par le marché génère des coûts : la recherche du meilleur prix, la négociation de chaque transaction individuelle, etc. Dans certaines conditions, il peut donc y avoir un intérêt pour le contrat à long terme.

De la même manière, la coordination par la firme (la hiérarchie) entraîne des coûts, liés à l’organisation des transactions internes. On touche là aux limites de la firme, qui sont liées à la taille, à la complexité, donc à la capacité à s’organiser. Notons que l’innovation organisationnelle (la recherche de nouveaux modes d’organisation interne) peut repousser les limites de la firme, si ces modes permettent de coordonner un plus grand nombre d’activités (ou des activités plus complexes) sans augmenter les coûts liés aux transactions internes.

En première analyse, la hiérarchie (la coordination par la firme) est plus efficace si l’incertitude est grande sur la possibilité ou sur les conditions d’accès à un bien ou à un facteur de production (son prix au moment de la transaction). Il faut distinguer l’incertitude interne (qui croît avec la complexité des tâches) et l’incertitude externe (qui porte sur l’évolution de la technologie, de la réglementation, etc.). La première pousse à l’internalisation de la transaction, alors que l’impact de la seconde est plus complexe (et dépend de facteurs tels que la maturité de la technologie, etc.).

Notons que ce cadre d’analyse indique clairement que la concurrence (la coordination par le marché) n’est pas nécessairement le mode de coordination le plus efficace : cela dépend des caractéristiques de la transaction.

## Caractérisation des transactions

Williamson développe les travaux de Coase (et s’en éloigne en partie).

Sa théorie des institutions du capitalisme (marché, firmes, et autres formes) veut reposer sur des hypothèses de comportement réalistes (dans la continuation de Simon) :

* Il reconnaît le principe de rationalité limitée : donc les contrats sont toujours incomplets, il faudra pouvoir s’adapter, au cours de leur réalisation : que se passe-t-il si… ;
* Dans le cadre de contrats incomplets, les individus peuvent avoir des comportements opportunistes : ils ne dévoilent pas toute l’information sur leurs capacités, leurs préférences, leurs intentions, etc. Il peut être coûteux de savoir qui ils sont et quand ils se comportent de la sorte.

Il faudra s’organiser de manière à réduire l’incertitude liée aux contrats et à limiter les possibilités offertes aux salariés de développer des comportements opportunistes.

Williamson essaye de caractériser les transactions, dont les coûts fondent les choix des modes de coordination. Il retient les caractères suivants :

* La spécificité des actifs ; ces actifs peuvent être des lieux, des équipements, des personnes, des investissements, etc. La spécificité des actifs introduit une relation de dépendance personnelle entre les parties d’une transaction (par opposition au contrat standard, anonyme du marché). Elle est liée à l’incomplétude des contrats et au caractère opportuniste du comportement.
* L’incertitude sur les comportements (un comportement opportuniste augmenterait-il sensiblement les coûts de réalisation du bien ou du service ?), sur les conditions de production du bien ou du service. Cette caractéristique n’est pertinente que pour les actifs spécifiques. Elle est aussi liée à la fréquence de la transaction (unique, occasionnelle, récurrente), à sa taille, etc.

La théorie des coûts de transaction montre que l’on choisit un arrangement institutionnel (un mode de coordination : la firme ou le marché) de manière à minimiser les coûts de production ***et*** les coûts de transaction, en fonction des caractéristiques de la transaction (voir les caractères retenus ci-dessus).

**Choix du mode de coordination en fonction de deux caractères de la transaction**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Spécificité des actifs** | | |
| *Fréquence de la transaction* | Faible | **Moyenne** | **Forte** |
| *Faible* | Marché | Contrat tripartite (clause d’arbitrage) | |
| *Forte* | Coopération, alliance, co-traitance, etc. | Firme |

D’après Williamson, 1994, repris dans Coriat, Weinstein, 1994, p.61

Cette analyse explique à la fois les limites du marché et les limites de la firme (qui peuvent être modifiées par les innovations organisationnelles, qui changent les coûts de gestion des transactions internes). Par rapport à Coase,

* Elle précise la notion de transaction ;
* Elle introduit l’idée que le marché et la firme sont deux cas extrêmes et qu’il existe des formes de coordination intermédiaires.

Elle explique aussi les variations des formes de l’entreprise.

### Optimiser la forme de l’entreprise

Selon Williamson, j’ai intérêt à internaliser une activité (me coordonner sous la forme de la firme et non du marché) quand j’ai besoin de cet actif fréquemment, quand il y a peu d’acheteurs ou de vendeurs sur ce marché (ce qui peut générer une dépendance), quand il y des incertitudes sur les conditions de la transaction (qualité, quantité, prix), quand j’ai besoin de fortement coordonner cette activité aux autres.

En comparaison avec l’externalisation (coordination par le marché), la coordination par la firme mobilise plus de capital (qu’il faut rémunérer), introduit des rigidités (et transforme des coûts variables en coûts fixes), tend à détourner l’attention du métier de base. Inversement, la coordination par le marché crée des dépendances ; elle laisse sur le marché des compétences qui peuvent profiter aux concurrents.

Dans le cas d’une coordination par la firme, la théorie des coûts de transaction permet d’optimiser la forme de l’organisation qui va permettre cette coordination. En ce sens, elle prolonge les travaux de Liebenstein.

Dans les années 1970, Liebenstein a cherché à expliquer les différences de productivité entre firmes semblables. En effet, on constate que des firmes qui achètent les mêmes facteurs sur les marchés (capital, travail) ont des performances différentes.

Le fait que des entreprises achètent des unités de facteur (capital, travail) n’explique pas la productivité obtenue à partir de chacune de ces unités et de leur combinaison. Ce qui explique cette productivité, pour Liebenstein, est un facteur X, qui correspond à l’organisation interne de la firme. La forme de l’entreprise explique l’intensité et l’effort avec lesquels les unités de facteur de production contribuent au processus de production : elle est un facteur de performance et d’efficience de la firme.

Liebenstein s’inscrit dans la continuation des approches critiques : l’économie de fonctionne pas à l’optimum. Il les complète en montrant que nous avons besoin d’une théorie des mécanismes incitatifs (contrats, conventions, etc.).

Williamson s’attache à montrer les avantages de la forme multidivisionnelle (forme M,) caractérisée par l’existence d’une Direction générale (qui assure une fonction stratégique, de prévision et de contrôle) et un ensemble de divisions décentralisées (spécialisées sur un produit ou service, avec leurs propres services fonctionnels) :

* face à la holding (forme H, sans Direction générale). M dispose d’une Direction générale qui limite le comportement opportuniste des managers ;
* face à la forme C (centralisée). M consiste à décomposer la firme en sous-ensembles relativement indépendants entre lesquels les flux d’information peuvent être limités.

Il s’agit d’une approche dynamique dans la mesure où Williamson prend en compte les comportements dans leur continuité, y compris ce qui se passe après que l’accord a été conclu.

Toutefois,

* elle repose sur une hypothèse sur la nature humaine (l’opportunisme) qui n’est pas conforme au projet initial de réalisme ;
* elle réintroduit l’hypothèse d’un choix rationnel (sur le mode de coordination), incohérent avec la fidélité annoncée à la rationalité limitée.

# L’économie des conventions

La transaction, telle qu’elle est étudiée dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, suppose un certain nombre d’opérations. Premièrement, il n’y a pas de transaction sans un accord sur la nature et la qualité du bien ou du service qui fait l’objet de cette transaction ; cet accord n’est pas trivial (que l’on pense à la définition de certains services ou à la qualité d’un bien alimentaire, avec le cortège de réglementations et de standards qui le définissent, qui conditionnent sa mise en marché et prémunissent le consommateur de tout risque sur la santé) ; on peut même considérer que le bien ou le service est défini dans le cours de l’échange et non a priori. Deuxièmement, une transaction suppose un ensemble d’institutions : un droit de la propriété (puisque la transaction vise à transférer ce droit d’un agent à un autre) et les institutions qui veillent à son respect.

Par conséquent, tout marché est un construit social. Il est enchâssé (*embedded*) dans la collectivité. Il y a une interdépendance (ni juxtaposition, ni opposition) entre l’entreprise et le marché : les deux se définissent réciproquement. Un marché a besoin des entreprises qui lui correspondent (et réciproquement). Ceci contribue à expliquer que toutes les entreprises, comme les différents marchés, ne se ressemblent pas et sont divers (l’entreprise qui intervient sur un souk n’est pas la même que celle qui intervient dans le cadre d’un marché au sens occidental).

C’est à partir de cette analyse que l’économie des conventions pose la question de la coordination problématique des actions. En ce sens, elle prolonge la théorie des coûts de transaction. En même temps, elle s’en éloigne en voulant rendre compte de la dimension collective, sociologique de ces construits qui fondent chaque transaction. Une transaction ne met pas en relation deux individus : elle mobilise un ensemble complexe d’institutions, de formes collectives. Il faut comprendre quelles sont ces formes et comment elles sont mobilisées dans le cadre d’une transaction. Il n’est pas « naturel », ni automatique que je sache a priori dans quelle forme d’interaction je me situe ; d’ailleurs, il m’arrive de me tromper (« on se trompe de registre »).

Le projet de l’économie des conventions est d’observer comment les membres d’une collectivité produisent et caractérisent les interactions dans lesquelles ils sont impliqués. L’observateur doit éviter de plaquer de l’extérieur une définition de référence.

Pour ce faire, il faut mobiliser trois types d’analyses qui jusqu’alors avaient été séparées :

* caractériser l’agent et ses raisons d’agir (cf. la rationalité, la théorie de la décision) ;
* identifier les modalités de coordination des actions (le marché, la firme, etc. et surtout, quelle forme vont prendre le marché et la firme, comment ils vont être définis, sur quels principes…) ;
* comprendre la place des valeurs et des biens communs.

## Les conventions, cadres implicites de l’accord

Pour qu’un échange ait lieu, il faut que les acteurs se mettent d’accord au préalable sur :

* le statut de chaque partie. Il faut que le vendeur soit reconnu comme un vendeur et que l’acheteur soit reconnu comme un acheteur ; si l’acteur est reconnu comme un père, ou comme un prêtre ou un artiste, l’échange change de nature ; si je suis identifié comme contribuable, je ne suis pas un client et l’échange n’est pas marchand (voire les conséquences de la représentation de l’administré comme client d’un service public) ;
* ce qui est juste dans le cadre de cet échange. Si mon partenaire dans l’échange est considéré comme un vendeur, je m’attends à ce qu’il se comporte conformément à la norme correspondante ; je m’attends à un autre comportement de la part d’un père ou d’un homme politique.

Un agent doit d’abord situer l’interaction et l’action des autres dans le cadre d’une convention, pour pouvoir se situer et accepter une définition de l’échange et de ce qui est juste dans le cadre de cet échange. Il le fait à partir de cadres conventionnels, qui sont validés, institutionnalisés dans le temps et dans l’espace social. Cette opération consiste en une « montée en généralité » : l’acteur construit des équivalences entre des situations singulières et se réfère à un type général. Cela suppose une certaine compétence : l’individu sait ce qu’il fait, il est capable de situer son action dans un cadre qui a du sens pour la collectivité.

Ainsi, la théorie des conventions montre que les formes de coordination en appellent à différentes formes de connaissance :

* Il y a une incertitude radicale (qui ne peut pas être éliminée) sur la nature de l’interaction et la forme de coordination appropriée ;
* Pour surmonter cette incertitude, les acteurs réfèrent à une construction conventionnelle des produits et des anticipations qui fondent l’échange.

Pour se coordonner, que ce soit dans le cadre d’une firme ou d’un marché, les acteurs ont besoin de valeurs collectives ou de biens communs.

Salais définit une convention comme une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d’être ensembles pour être satisfaits.

## Première caractérisation des conventions existantes

Pour faire la preuve du bien-fondé de son action, l’acteur se réfère à un nombre restreint de cadres généraux. Ce sont des principes de justification, ressources qu’il peut mobiliser dans une situation donnée.

Par exemple, si je pense me situer dans une entreprise, je me réfère aux raisons d’agir qui sont considérées comme justes dans le cadre du travail. Ce comportement est accepté si :

* Mes partenaires dans le cadre de l’interaction partagent ma représentation de la situation (ils considèrent aussi que je me situe dans une relation de travail) ;
* Mes partenaires partagent la même vision que moi de ce qui est juste dans une relation de travail.

Notons que dans certains contextes, l’individu n’a pas à faire la preuve que ce qu’il fait à un sens : il n’est pas obligé de justifier ce qu’il fait ; c’est par exemple le cas des routines, qui sont des situations où ce que fait l’individu n’est pas critiqué. Dans d’autres cas, la justification n’opère pas : lorsqu’un individu rompt avec les conventions existantes, ou ne parvient pas à construire une équivalence entre ce qu’il fait et un cadre de référence institué, l’interaction se déroule dans un régime de violence. Enfin, la théorie des conventions reconnaît des situations de don gratuit, sans attente de don en retour.

Concrètement, Boltanski et Thévenot ont identifié six principes de justification. Il se peut que d’autres coexistent dans la société contemporaine, mais leur nombre est limité. Chacun de ces principes est une façon d’ordonner le monde, de construire des équivalences et des hiérarchies, en mettant en valeur certains types de rapports entre les individus, tout en négligeant les autres ; il correspond à une représentation de ce qu’est une cité juste. Chaque principe se traduit dans des discours, des jugements, mais aussi dans des objets qui favorisent sa mobilisation dans une situation concrète.

Ces principes sont mutuellement incompatibles. Des compromis sont possibles dans des situations singulières. Ces compromis sont toujours susceptibles d’être remis en question.

Chaque principe soutient un type d’institution des sociétés contemporaines et les exigences spécifiques de justice et de démocratie qui pèsent sur ces institutions. Il y a ainsi six institutions de référence, dominées chacune par une figure emblématique : celle de la personne qui a le plus de valeur, qui est grande selon ce principe.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Principe de justification** | **Notions clés** | **Figure dominante** | **Institution de référence** |
| **Industriel** | efficacité, productivité, prévisibilité, planification, compétence | L’entrepreneur | La firme industrielle[[9]](#footnote-9) |
| **Marchand** | concurrence, harmonie entre l’offre et la demande | Le consommateur | Le marché |
| **Domestique** | tradition, confiance personnalisée (à une personne donnée, et anonyme), durée | Le père | La famille |
| **Civique** | volonté collective, solidarité, égalité ; entreprise lieu de coopération et de socialisation | Le leader syndical | L’église |
| **Par l’opinion** | Réputation, reconnaissance par les autres, notoriété | La personne connue | L’ordre médiatique |
| Artiste / Inspiré | Inspiration, spontanéité, inventivité, imagination | Le créateur | L’art |

## Illustration de la pluralité des conventions qui s’appliquent à la gestion des entreprises

Deux exemples vont nous permettre de caractériser certaines des conventions identifiées ci-dessus et de décliner de manière opérationnelle les débats qu’elles portent sur les stratégies, l’organisation et les modes de gestion des entreprises.

### Entreprise industrielle *vs* entreprise marchande

Ford a construit l’entreprise industrielle (illustration de la convention du même nom) contre l’organisation marchande :

* Standardiser le produit (par opposition à l’adaptation continue à chaque demande individuelle) ;
* Ne pas spéculer sur les prix : déterminer le prix de vente en fonction du coût de revient ; définir un prix stable, de long terme, pour les matières premières, les salariés ;
* Organiser le travail scientifiquement (par opposition à l’artisanat), ce qui renvoie à la planification, à la connaissance scientifique de l’ingénieur ;
* Bien rémunérer la main d’œuvre, la stabiliser pour développer ses compétences ;
* Intégrer la production (plutôt qu’acheter sur le marché).

Il impose une nouvelle mesure de la qualité de son produit : ce n’est pas le marché, le consommateur qui décide ce que doit être une automobile et sa valeur ; c’est l’industriel.

### Entreprise domestique *vs* entreprise industrielle

La production de camemberts illustre l’opposition entre entreprise domestique et entreprise industrielle :

* Un produit de qualité traditionnelle, évaluée par les sens (et non pas mesurée par des instruments objectifs)
* Un savoir-faire traditionnel, une relation de longue durée avec les éleveurs qui fournissent la matière première (par opposition au camembert industriel, produit à partir de lait de qualité constante, donc pasteurisé et en suivant des procédés normés qui garantissent un produit standard)
* Le produit traditionnel est plus cher ; il s’adresse à un client informé, connaisseur, seul capable de reconnaître sa valeur
* Le travail est artisanal, l’apprentissage se fait sur le tas ; la main d’œuvre est recrutée localement ; elle progresse à l’ancienneté, sur la base de la confiance du patron ; elle est polyvalente ; la coordination est mutuelle, non hiérarchique
* Les entreprises artisanales sont coordonnées en réseau, alors que l’entreprise industrielle tend à intégrer en son sein toutes les composantes nécessaires à sa fonction de production.

Les exemples précédents montrent d’une part que plusieurs histoires peuvent être dites par les entreprises d’un même secteur et d’autre part que ces histoires doivent être cohérentes et en rapport avec les conventions existantes (plus particulièrement avec la convention dominante, lorsqu’elle existe).

Ils montrent également qu’aucune entreprise ne correspond à un type pur : chaque entreprise va faire des compromis entre différents principes, compromis instables et toujours susceptibles d’être remis en question. Par exemple, même l’entreprise artisanale (cité domestique) va essayer de faire des gains de productivité (cité industrielle) ; ce compromis pourra être remis en question par référence au principe domestique, par exemple.

## Quelques remarques sur la pluralité des conventions

### L’impureté des institutions

Tout d’abord, le marché est une institution. Il résulte d’une convention : il ne fonctionne pas si les acteurs ne la respectent pas (exemple de l’esclavage : ce système a fonctionné comme un marché tant que les acteurs ont reconnu l’esclave comme un bien, le négrier comme un vendeur et le propriétaire comme un acheteur ; lorsque ces trois statuts ont été remis en cause, l’esclavage a cessé de fonctionner comme marché). Nous sommes loin de la rencontre, sur le marché, d’une offre et d’une demande. Ici, consommateurs et producteurs (et non pas demandeurs et offreurs) ont des attentes qui se réfèrent à une convention.

Ensuite, il existe d’autres conventions qui permettent de coordonner les transactions ou les interactions : la firme, la famille, etc.

Enfin, même le marché ne fonctionne pas sans référence aux conventions autres que marchande. Par exemple, quand il y a asymétrie d’information, l’échange incorpore des effets de réputation et de notoriété (voir l’exemple d’Ebay, qui cherche à attribuer une note aux agents impliqués dans une transaction).

C’est par ce qu’il y pluralité des conventions que l’on peut dénoncer l’extension abusive de l’une d’elles. Par exemple, le débat sur l’exception culturelle renvoie à ce conflit entre deux conventions : quelle est la convention de référence pour définir la valeur d’un disque, ou d’un film ? Il y a apparemment débat entre ceux qui pensent que l’on se situe dans un ordre marchand (ils soulignent les performances commerciales de l’œuvre) et ceux qui se réfèrent à la convention de l’inspiration (ils ne reconnaissent pas cette information comme un signe de grandeur).

Or, ces principes coexistent au sein d’une organisation : l’entreprise n’est pas un mode de coordination unifié, simplement hiérarchique. Il y a affrontement et compromis entre ces principes. Typiquement, la performance sur le marché ne justifie pas un renoncement total aux autres principes :

* Industriel : la qualité du produit et la compétence des salariés doivent être pris en compte, indépendamment de leurs conséquences sur la performance marchande ;
* Domestique : la référence à la tradition, à la figure paternelle du patron, à la confiance interpersonnelle perdure ;
* Civique : la firme doit démontrer des formes de solidarité, de volonté collective, de sécurité ;
* Par l’opinion : une forme de reconnaissance et de notoriété coexiste aux côtés de la performance marchande ;
* Artiste / Inspiré : l’imagination et la créativité ont leur place au sein de l’entreprise.

La pluralité des conventions rend compte d’une forme de flexibilité des entreprises, qui s’adaptent et adoptent de nouvelles valeurs (le paternalisme, la logique de la grande firme industrielle, l’ordre marchand).

Toutefois, cette capacité d’adaptation n’a pas apporté de réponse satisfaisante aux récentes critiques adressées au discours du management et aux pratiques de gestion des entreprises. En particulier, dans la mesure où les six conventions (ou principes de justification) coexistent au sein de la société, le discours du management doit être en mesure de rendre compte de la grandeur de l’entreprise sur chacun de ces registres. Or, dans les années 1990, ce discours et les pratiques de gestion qui le fondent, ont été critiqués, notamment du point de vue des conventions artiste et civique (voir plus bas).

### L’impossibilité de la convergence des jugements

Une convention détermine la manière dont on mesure la valeur des personnes et des biens dans une société. Elle permet de mesurer, montrant ainsi que la valeur est une construction sociale : elle n’est ni naturelle, ni complètement suggestive, ni universelle.

Chaque principe définit ainsi un ordre de grandeur qui fait référence pour lui, mais pas pour les autres : le vainqueur de la StarAc’ est grand dans l’ordre médiatique, mais pas nécessairement dans l’ordre artistique.

Il n’y a donc pas de principe unique : la pluralité des ordres de grandeur rend difficile la convergence des jugements. Par exemple, la grande entreprise, en position de monopole, qui impose ses produits à l’ensemble de son marché, est une réussite industrielle ; il est juste d’invoquer les valeurs auxquelles elle réfère dans le cadre de ce principe ; mais ces valeurs n’ont pas la même grandeur dans le cadre du principe marchand.

### La définition de la qualité du travail

Les principes d’évaluation du travail suivent les mêmes conventions : à chaque convention correspond une définition de la grandeur du travail, i.e. de la performance du salarié. Par exemple :

* La convention industrielle valorise la stabilité et les compétences. Elle définit de manière peu flexible des postes de travail, qui s’adaptent mal à la variété des personnes ;
* La convention marchande valorise la mobilité du travail et la stabilité des compétences des personnes. Elle s’illustre bien dans la notion de profession : les professions reposent sur un savoir-faire stabilisé et sont transversales aux entreprises. Elle se décline dans des dispositifs de branche, dans des outils de classification des postes de travail ;
* La convention domestique privilégie le travail polyvalent, en équipe ; l’évaluation est faite par le supérieur hiérarchique. Elle alimente des référentiels de compétences qui permettent une recomposition flexible des emplois.

Cela a plusieurs conséquences :

* D’une part, les différentes conventions valorisent différentes dimensions du travail en entreprise ; en particulier chaque convention va proposer une définition spécifique de la compétence ;
* D’autre part, les conventions dominantes évoluent, comme l’attestent les changements vécus par une catégorie de salariés : les cadres (voir l’encadré ci-dessous) ;
* Enfin, la stabilisation des conventions est un processus qui a, par nature, une dimension démocratique au sein de l’entreprise et une dimension sociologique et éthique au sein de la société.

Noter que l’on est ici à l’opposé de la théorie des contrats, qui attribue au travailleur une productivité donnée.

Déclin du statut de cadre et émergence du manager

Dans la littérature managériale des années 1990, le cadre est associé à des dimensions qui paraissent obsolètes (rigidité, stabilité, pouvoir statutaire), essentiellement rattachées à la convention industrielle. Son prestige a terni, au profit de celui du manager.

Dans les années 1960, est apparu le terme de manager, originellement pour désigner la direction générale et, depuis les années 1980 la fonction d’animation d’équipes (par opposition à l’ingénieur). Depuis cette époque, le management est associé à la mobilisation des capacités des êtres humains ; cette fonction renvoie aux notions d’incertitude et de complexité ; la personne qui l’incarne est un homme / une femme de réseau. Par opposition, la gestion renvoie au traitement rationnel des objets et des chiffres ; elle est liée à l’encadrement, au fait de donner des ordres, de décider ; elle est incarnée par des personnes qui pensent en termes de catégories.

# Le néo-management : vers une septième convention[[10]](#footnote-10)

Boltanski et Chiapello montrent comment un discours émerge des pratiques de gestion, de la littérature générale et du discours des consultants dans les années 1990. Ce discours tend à s’imposer comme la représentation dominante de ce qu’est une entreprise et de comment elle doit être gérée.

Conformément à la notion de réflexivité, il faut chercher les correspondances (et les éventuels écarts) entre ce discours et les pratiques dans les entreprises. De même, il ne faut pas perdre de vue le fait que toutes les entreprises ne parlent pas le même discours : plusieurs modèles coexistent, dont les forces d’attraction ne sont pas égales, dans une société donnée à un moment donné.

Il faut être conscient que ce discours est porté par une véritable industrie des concepts de gestion (voir Clegg, 2007). Cette industrie prospère depuis une trentaine d’années. Elle regroupe les cabinets d’audit, les cabinets de conseil en gestion, les consultants en systèmes d’information. Elle regroupe également les principaux centres de formation : universités et écoles qui forment des maîtres en gestion et en management (MBAs), organismes de formation professionnelle... Cette industrie prône (et contribue à installer) une approche technique, sans fondement moral explicite. Elle accepte même l’idée que la poursuite d’une certaine performance (individuelle ou au niveau d’une entreprise) justifie de prendre des risques moraux (voire l’aventure Enron et Arthur Andersen, mais aussi les dérives liées à la sophistication des instruments financiers et les pratiques de crédit au logement aux Etats-Unis). Elle impose des mots (stratégie, mission, culture), des héros, un imaginaire…

Les conventions déjà analysées permettent de mettre en perspective le discours qui émerge des pratiques de gestion prônées par cette industrie, révélant des caractères de nouveauté, mais également une dimension conservatrice. Elles permettent d’instruire le débat sur sa pérennité (va-t-il durer ou s’agit-il d’une mode éphémère ?).

Boltanski et Chiapello considèrent que, si ce discours emprunte aux conventions existantes, il est la traduction d’une septième convention, qui serait le nouvel esprit du capitalisme.

## Le néo-management : des traits de nouveauté

Les représentations dominantes de ce que sont les entreprises et de comment elles doivent être gérées revendiquent un certain nombre de caractéristiques qui sont présentées comme nouvelles :

* La reconnaissance des compétences des exécutants ; cela passe par une diminution relative de la prescription, une augmentation de l’autonomie et un appel à l’initiative. Elle s’accompagne de la recherche de l’implication des personnels et de nouvelles formes de mobilisation[[11]](#footnote-11) ;
* La décentralisation du management. Elle se traduit par la vulgarisation des organisations en centres de profit, la gestion par projets, le décloisonnement entre fonctions (production, qualité, maintenance, par exemple). Elle est accompagnée par l’évolution des technologies d’information et de communication, qui facilitent la mise en réseau ;
* Une démarche procédurale, qui se traduit par la généralisation des approches Qualité et de la certification (¼ des entreprises industrielles ont mis en œuvre une démarche de qualité totale, 1/3 sont certifiées ISO) ; les normes et les procédures standards se multiplient dans tous les domaines, que l’on pense au SBAM[[12]](#footnote-12) des caisses de supermarché, aux procédures standards dans les centres d’appel, ou aux normes de qualité environnementale (ISO 14001) ;
* De nouvelles formes d’accords contractuels entre donneurs d’ordres et sous-traitants, qui organisent des relations de coopération et d’échange ;
* Une meilleure intégration des fonctions recherche, développement et marketing (éventuellement au sein de réseaux d’entreprises interdépendantes), pour une adéquation plus rapide au marché (*time to market*) ;
* La référence à un management participatif, pour promouvoir une solidarité de l’entreprise dans son ensemble.

On a parlé d’organisation post-bureaucratique pour ces organisations qui reposent sur la confiance, le partage du pouvoir (*empowerment*) et des responsabilités. Les fonctions de contrôle (attributs de la hiérarchie dans la gestion classique) sont transférées aux salariés eux-mêmes, voire aux clients ; la notion de confiance, de nouveau valorisée, renvoie à la personne (et non plus au rôle).

Ce modèle diffère du modèle taylorien, dans la mesure où il recherche une productivité globale (de l’entreprise et du système dans lequel elle s’inscrit) et non plus locale (au niveau du poste de travail ou de l’atelier).

On peut également noter la coïncidence entre la diffusion de ce discours et l’émergence de ce que certains observateurs appellent la « génération Y ». Cette génération valorise la technologie, l'indépendance et l'autonomie, une vision optimiste de l’avenir, la tolérance et l'acceptation sociale, la liberté d’expression. Ses membres croient à l’action collective plus qu’à la politique et aux institutions. Faire carrière a encore un sens pour eux. Ils aiment les interactions sociales (faire équipe) et sont constamment en quête de nouveaux réseaux (voir le succès des réseaux sociaux sur internet) et nouvelles idées. Ils aiment les résultats immédiats et recherche l'équilibre dans leur vie. Ils recherchent chez un employeur des perspectives de carrière intéressantes, des défis à relever, la reconnaissance des compétences individuelles, un juste équilibre entre le travail et la vie privée, une rémunération motivante, une entreprise qui encourage l’initiative et l’autonomie, une entreprise axée sur l’innovation et la créativité, une entreprise où le travail d’équipe est valorisé, un horaire de travail souple, une entreprise où la structure hiérarchique est souple, une entreprise qui offre l’accès aux nouvelles technologies, la possibilité de bénéficier d’avantages sociaux.

Ce portrait, dont on ne sait sur quelle observation scientifique il repose, est étonnamment en phase avec le projet du néo-management ; comme si les préceptes du néo-management devaient y trouver une justification, une demande à laquelle ils répondraient. Il met en évidence le fait qu’il y a une forme d’adéquation entre l’entreprise et les individus qui la produisent et qu’elle contribue à produire.

## La face sombre du néo-management

Le modèle du néo-management a également des propriétés qui restent souvent implicites :

* Une plus forte individualisation, des tâches comme des parcours professionnels ;
* Un plus fort sentiment de responsabilité (en France, 2/3 des ouvriers ont le sentiment qu’une erreur de leur part aurait une incidence sur les résultats financiers de leur entreprise) ;
* La demande d’une plus forte implication ; le salarié investit les ressources de sa personnalité (sa créativité, son initiative, etc.) ;
* Une augmentation de la charge mentale du travail ;
* Une incertitude plus forte sur la nature du travail et sur ses conditions.

Ces propriétés ne sont pas neutres. Un courant de la sociologie et de la psychologie du travail leur attribue une part de responsabilité dans l’émergence de nouvelles pathologies et souffrances au travail : le stress et les risques psychosociaux, qui augmentent dans les pays occidentaux. Cette tendance concerne les secteurs publics et privés.

De plus, on peut montrer que la demande de participation a des conséquences paradoxales. Des recherches empiriques ont montré que la participation des salariés au processus de décision peut les inciter à ne pas explorer d’autres alternatives que celles proposées par l’encadrement. La manière dont les débats sont structurés permet généralement à la hiérarchie de contrôler au moins partiellement leur contenu.

Les conditions d’une réelle concertation sont extrêmement précises et fragiles, comme le montrent, dans d’autres domaines, les travaux de Pierre Bourdieu sur les débats à la télévision ou les travaux d’Habermas sur la possibilité d’une rationalité communicationnelle. En dehors de ces cadres précis, des simulacres de concertation permettent à la hiérarchie d’avoir au moins autant, si ce n’est plus, d’influence sur la décision que si elle exerçait son autorité de manière plus traditionnelle. Le néo-management serait ainsi une extension du domaine du contrôle.

Enfin, notons que, si le néo-management encourage le sentiment de responsabilité des salariés sur les résultats de l’entreprise, il ne l’accompagne pas d’un droit symétrique à critiquer les dirigeants. Il est donc porteur d’un paradoxe selon laquelle, en tant que salarié, je me sens comptable d’un résultat qui échappe à ma performance individuelle (nous y reviendrons au second semestre).

## Vers une septième convention : la cité par projets

La mise en question des discours successifs de l’organisation, l’essoufflement des conventions existantes suggèrent l’émergence d’un nouveau discours sur ce qu’est l’entreprise dans la société contemporaine. Boltanski et Chiapello documentent la structuration de la cité par projets.

Cette convention est caractérisée par l’importance de la notion de réseau. La valeur de cette notion change : on la réservait aux réseaux techniques et aux réseaux occultes. On l’utilise maintenant pour nommer des structures souples, sans frontières a priori, faiblement hiérarchisées (par opposition à la notion de système) ; on l’associe à l’anti-autoritarisme et à la souplesse.

Le réseau est constitué d’une suite de connexions, éphémères, mais dont on garde la trace. Les connexions ont d’autant plus de valeur qu’elles sont improbables, qu’elles unissent deux points distants (dans le temps, dans l’espace, ou en termes institutionnels et sociaux) et qu’elles sont fructueuses (au sens où elles ont suscité de nouveaux liens).

Le réseau n’est pas parfaitement fluide : des concentrations de connexions se stabilisent, le temps d’un projet qui réclame un engagement et un contrôle (partiels, temporaires). Pourtant, il doit s’étendre en permanence.

L’activité ne se confond plus avec le travail : dans la cité par projets, chacun se constitue et gère un portefeuille d’activités : activités salariées (rémunérées au temps passé), libérales (rémunérées au résultat), domestiques (orientées vers le foyer), bénévoles (orientées vers la collectivité), éducatives (où je me forme et me cultive). Chacun évite d’être dépendant d’une forme en particulier, afin d’éviter tout blocage et de limiter les conséquences d’un accident sur, par exemple, le premier type d’activités.

L’activité vise à permettre à chacun de s’engager toujours dans des projets, simultanés et successifs. La nature de ces engagements est particulière : temporaire mais volontaire et enthousiaste. Elle suppose de faire confiance aux autres parties prenantes, tout en restant disponible pour d’autres relations, d’autres engagements, d’autres projets.

Dans cet ordre, est grand celui qui est capable de mettre en relation (notamment des personnes distantes, susceptibles de contribuer à un même projet) ; le grand est disponible, capable de s’engager dans un nouveau projet ; le petit est celui qui est exclus des relations existantes et potentielles (désaffiliation), celui qui n’a pas de projet, parce qu’on ne lui fait pas confiance, ou parce qu’il ne joue pas le jeu, qu’il est fermé, rigide, ou intolérant, ou qu’il privilégie la sécurité. Cela change évidemment la relation à l’entreprise et redéfinit, notamment, la notion de loyauté. On prête à Alcan ce commentaire : « pour retenir les meilleurs talents, il faut les rendre capables de nous quitter ».

La capacité à s’engager doit s’accompagner de la capacité à engager les autres, à la poursuite d’un bien commun, d’une vision qui crée de l’enthousiasme (l’opportunisme est une forme de malhonnêteté). Le grand est animateur, facilitateur, intégrateur et non chef (voir la différence entre les notions de cadre et de manager). Il met l’équipe en relation et lui fait profiter de ses informations et de ses contacts ; ce faisant, il contribue au renforcement de l’employabilité de chacun (voir aussi le lien avec les nouvelles formes de partenariats et de sous-traitance).

La figure dominante de la cité par projets est le médiateur. Les compétences requises sont l’adaptabilité, la flexibilité, la polyvalence, conditions de l’employabilité. Elles renvoient à l’autonomie (et non à la docilité), à la prise de risques. Dans une moindre mesure, elles renvoient aussi à l’expertise, faite de savoirs personnalisés, non standardisés.

Statuts, plans et stratégies, réseaux fermés (copinages, mafias) sont perçus comme des entraves à la mobilité, voire des injustices.

L’épreuve à laquelle la personne est soumise est le passage d’un projet à un autre : on n’est pas évalué sur un seul projet, mais sur la capacité à enchainer les projets. La cité par projet est donc d’autant plus juste (et éprouvante) que les projets sont courts et les engagements instables.

### La cité par projets comparée aux autres conventions

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Points communs** | **Différences** |
| Convention artiste | Valeur accordée à la créativité, l’innovation ; reconnaissance de la singularité des personnes | Dans la cité par projet, la capacité à créer ne réside pas dans la personne (l’auteur) mais dans les liens qui l’unissent aux autres |
| Convention marchande | Reconnaissance de la confiance et de la réputation, même dans l’échange marchand | Durée de la relation. Dans le réseau, l’information n’est pas disponible pour tous, tout de suite. Le réseau suppose des relations d’interdépendance de long terme. Le réseau transforme le bien échangé, alors que le marché suppose qu’il est standard (voir l’exemple du travail) et que sa qualité est indépendante de la personne qui l’échange |
| Convention par l’opinion | Importance du renom, de la notoriété | Les quantités de liens n’ont pas la même valeur (une enquête d’opinion n’a pas de sens dans la cité par projet). Dans la cité par projet, les grands savent écouter |
| Convention domestique | Importance accordée aux relations personnelles, à la confiance, au face-à-face | Dans la convention domestique, niveau élevé de contrôle social et de dépendance personnelle, qui renforce la sécurité. Dans le réseau, les relations ne sont pas prescrites ; elles peuvent être lointaines, infidèles et instables |
| Convention industrielle |  | Le réseau se méfie de toute structure, de tout poste prédéfini ; créer et saisir des opportunités comptent plus qu’atteindre des objectifs prédéfinis |
| Convention civique |  |  |

## Critique du discours du néo-management

Le discours du néo-management peut être critiqué selon deux axes complémentaires : d’une part, il reste conservateur sur des points importants ; d’autre part, sa force d’entraînement est limitée.

Le néo-management repose sur une définition de la performance et de l’efficacité qu’il partage avec les approches classiques. Il ne questionne pas les fondements moraux ou éthiques de l’organisation. D’ailleurs, cette littérature privilégie implicitement le point de vue du sommet de la hiérarchie.

Ainsi, le néo-management reste en partie conservateur. De plus, il ne répond que partiellement aux attentes de la société contemporaine, ce qui explique qu’il ait du mal à mobiliser les énergies au service des entreprises.

D’après les recensements de Boltanski et Chiapello, le discours du néo-management et les références implicites à la cité par projets sont apparus et devenus très fréquents au cours des années 1990. Toutefois, ce nouveau discours, s’il caractérise les 10 dernières années, reste moins prégnant que celui de la convention industrielle, qui demeure la référence, dans les années 1990 comme dans les années 1960, même si sa connotation est devenue négative. Notons que la comparaison des périodes 1960/1990 montre également le déclin relatif des conventions civique et domestique.

Boltanski et Chiapello montrent comment ce discours :

* prétend répondre à une demande de ré enchantement du travail, à laquelle ont répondu des modes d’organisation qui valorisent l’autonomie et l’implication personnelle (critique des pratiques de gestion du point de vue de la convention artiste) ;
* échoue à répondre à une demande de sécurité des salariés, de solidarité envers les exclus du monde du travail, d’intégration de certaines externalités (certaines catégories de la population, l’environnement) (critique émise du point de vue de la convention civique). Les retombées du néo-management sur l’emploi, les salaires et les conditions de travail sont-elles à la hauteur de ce qui est demandé aux salariés ?

La critique artiste met en avant le désenchantement du monde du travail, une perte d’authenticité, la formalisation bureaucratique, le côté mécanique de la gestion des ressources humaines. Elle dénonce dans le capitalisme une forme d’oppression qui s’oppose à la capacité des individus à créer, à devenir autonome. Elle semble incompatible avec les préceptes du management : elle prône l’intuition, l’autonomie et la créativité de l’individu, une forme de gratuité du geste et de l’action.

En réponse, le néo-management prétend valoriser l’authenticité et la liberté, l’initiative et la créativité (qualités particulièrement valorisées par la convention inspirée / artiste) : les cadres seront libres d’utiliser leur créativité et de démontrer leur autonomie pour atteindre les objectifs qui leur auront été fixés (c’est le principe de la direction par objectif, réponse emblématique du management à la critique artiste). Le néo-management s’éloigne du modèle disciplinaire, qui régit les comportements et valorise le savoir-être, l’aptitude à apprendre, à s’adapter, à s’engager, qui s’opposent aux notions tayloriennes de savoir ou de savoir-faire (qui reposent sur des qualifications acquises).

Notons que cette réponse incite à recruter des personnes sur leur qualité intrinsèque et génère, par conséquent de nouveaux risques d’exploitation, qui portent sur le caractère humain des salariés.

De plus, dans le cadre du néo-management, la créativité, l’autonomie, l’authenticité sont mises au service de l’entreprise, et non de l’invention de nouvelles institutions. Ainsi, dans le néo-management, la critique de la domination dans l’entreprise est détachée de la critique de la domination par l’entreprise et le marché.

Notons que cette forme de domination, que certains dénoncent comme une nouvelle aliénation, s’adresse à tous, salariés et dirigeants, dominants et dominés : personne n’a décidé l’expansion du néo-management et de la forme de domination qui le caractérise ; aucun groupe ne maîtrise cette dynamique.

Cette domination prend la forme d’une contrainte sur les histoires qui sont susceptibles d’être racontées et entendues, d’un assujettissement à une convention qui n’est pas débattue. La dénonciation de cette domination passe par un recul critique sur la prétention de cette convention à dominer de manière non démocratique. Comme Foucault l’a montré, résister au pouvoir ne se limite pas à dénoncer l’institution et sa violence, mais aussi à dénoncer la forme de rationalité que cette institution met en jeu. Le cours NAGE a pour objectif de révéler cette dimension politique du discours de l’entreprise et de donner aux étudiants certains repères et outils pour amorcer ce débat critique.

# NAGE : un projet sociologique et politique

Ce qui précède révèle la véritable dimension de la question des nouvelles approches de la gestion des entreprises. Cette dimension est illustrée par l’analyse critique du nouveau discours du management, qui prend forme sous nos yeux.

La façon dont chacun est valorisé dans l’entreprise dépend de la convention qui y est adoptée (ou qui domine dans cette entreprise). Cela explique que les salariés peuvent avoir des intérêts divergents dans la défense ou la promotion de telle ou telle convention au sein de leur entreprise.

Dans un tel contexte, la stabilisation des conventions peut ne pas résulter d’un équilibre entre des intérêts (qui peuvent être opposés, voire conflictuels), comme le suppose la théorie des contrats. Cette stabilisation résulte plutôt d’une discussion sur la légitimité des conventions alternatives, donc d’une évaluation de leur justesse. Cela suppose débat et processus de critique et de justification. Cette dynamique renvoie à des contraintes de justice.

Ainsi, les entreprises doivent être analysées comme le lieu d’un débat critique permanent sur ce qui fait la qualité et la valeur des biens et du travail. Cette analyse va à l’encontre de l’approche libérale, qui fait du marché le lieu de cette évaluation, et dissous cette dimension de l’organisation dans le lien contractuel interindividuel.

On comprend ainsi que le fonctionnement de l’entreprise renvoie normalement à un débat sur la justice, sans laquelle les discussions critiques n’auraient pas de sens. Dès lors, les nouvelles approches de la gestion des entreprises, si elles veulent trouver un nouveau fondement à l’entreprise et à sa gestion, doivent prendre en compte les évolutions des conceptions constitutives du bien.

Ainsi, les représentations de ce qu’est une entreprise et de comment cela se gère, les outils et pratiques de gestion, les modes d’organisation effectifs dans les entreprises aujourd’hui sont un des révélateurs de la constitution des sociétés contemporaines.

# Bibliographie

Bauman Z., *La société assiégée*, Le Rouergue/Chambon, 2005

Berger S., *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l’économie mondiale*, Editions du Seuil (Points), 2006

Blondiaux, Loïc (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Le Seuil, La République des Idées

Boltanski L., L. Thévenot. *De la justification*, NRF – Essais, 1991

Boltanski L., E . Chiappello. *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF – Essais, 1999

Caillé A., *Dé-penser l’économique. Contre le fatalisme,* La Découverte-MAUSS, 2005

Coase T.H., The nature of the firm, *Economica*, 4, pp386-405, traduction française dans La Revue Française d’Economie, 2, 1987

Corcuff Ph. *Les nouvelles sociologies*, La Découverte (Repères), 1995 (2ième édition, 2007)

Corcuff Ph., *La société de verre. Pour une éthique de la fragilité*, Armand Colin, 2002

Coriat B., O. Weinstein, La construction sociale des marchés, *La Lettre de la Régulation*, n°53, septembre 2005

Coriat B., O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l’entreprise*, Le Livre de Poche, 1995

Eymard-Duvernay F., *Economie politique de l’entreprise*, La Découverte, Repères, 2004

Eymard-Duvernay F., O. Favereau, A. Orléan, R. Salais, L. Thévenot, L’économie des conventions ou le temps de la réunification dans les sciences sociales, *Problèmes économiques*, 7 janvier 2004

Galbratih J.K., Le nouvel Etat industriel, Gallimard, 1969

*Gouvernement, organisation et gestion : l’héritage de Michel Foucault*, sous la direction de Hatchuel A. E. Pezet, K. Starkey, O. Lenay, Les Presses de l’Université Laval, 2005

Le Goff Jean-Pierre, *Le mythe de l’entreprise*, La Découverte, 1992

March J.G., *Décisions and Organisations*, Editions d’Organisation, 1991

Moureau N., D. Rivaud-Danset, *L’incertitude dans les théories économiques*, La Découverte, Repères, 2004

Salais R. A la recherche du fondement conventionnel des institutions, Institutions et conventions. La réflexivité de l’action économique, in R. Salais, E. Chatel, D. Rivaud-Danset (dir.), *Institutions et conventions*, EHESS, 1998

Williamson O., *Les institutions de l’économie*, 1994

1. Power M., R. Laughlin, Critical theory and accounting, in M. Alvesson, H. Willmott (eds.) Cr*itical Management Studies*, London, Sage, 1992 [↑](#footnote-ref-1)
2. Voir le texte du Sénat [↑](#footnote-ref-2)
3. Alvesson M., H. Willmott, Critical theory and management studies : an introduction, in M. Alvesson, H. Willmott (eds.) Cr*itical Management Studies*, London, Sage, 1992 [↑](#footnote-ref-3)
4. Cette section s’appuie en grande partie sur les thèses développées par Philippe CORCUFF dans *La société de verre*, Armand Colin, 2002 [↑](#footnote-ref-4)
5. L. Davoine, D. Méda (2008), *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?*, Centre d’Etudes de l’Emploi, document de travail n°96-1, février 2008 [↑](#footnote-ref-5)
6. Cette section s’appuie sur les analyses de S. Berger exposées dans *Made in Monde*, Editions du Seuil, 2006 [↑](#footnote-ref-6)
7. La théorie de l’agence analyse les relations entre le principal (typiquement, l’actionnaire) et l’agent à qui il a délégué une part de ses prérogatives on confié ses intérêts (dans le cas de la firme, le dirigeant salarié) [↑](#footnote-ref-7)
8. Voir par exemple le dossier « Figures de la décision » de la revue *Politix. Revue des sciences sociales et politiques*, n°82, juin 2008. Les références utilisées ici sont issue de la recension faite par Bruno Bernardi sur le site [http://www.laviedesidees.fr](http://www.laviedesidees.fr/Decider-en-politique.html?decoupe_recherche=bernardi%20d%C3%A9cider%20en%20politique) [↑](#footnote-ref-8)
9. Industrielle renvoie ici à une forme d’organisation, pas à un secteur économique [↑](#footnote-ref-9)
10. Cette section repose essentiellement sur Boltanski et Chiapello (1999) [↑](#footnote-ref-10)
11. Le titre d’un ouvrage récent écrit par deux dirigeants du cabinet McKinsey (Lowell Bryan and Claudia Joyce) illustre cette tendance : *Mobilzing minds*. Il est révélateur de cette tendance et de son caractère potentiellement excessif [↑](#footnote-ref-11)
12. Sourire Bonjour Au revoir Merci [↑](#footnote-ref-12)