

## LECON N°5

# POUR UNE NOUVELLE THEORIE DE LA FIRME : Routines, apprentissages, compétences, savoirs, connaissances, conventions.

Les approches que nous avons présentées dans les chapitres précédents ont largement contribué à moderniser la vision théorique de la firme. Il n'en demeure pas moins que ces approches reposent sur l'axiomatique néo-classique que chacune d'elles amende plus ou moins. A cet égard, le modèle de la firme de Williamson est certainement le modèle conceptuel qui s'écarte le plus de la théorie néo-classique au prix de multiples contradictions et de contorsions théoriques.

Outre le fait que le concept de coût de transaction est un concept purement théorique qui n'a jamais pu être véritablement vérifié tant la difficulté à mesurer concrètement les coûts de transaction est grande, et l'entente entre les chercheurs sur cette question est faible, la théorie des coûts de transaction comporte un certain nombre de contradictions internes qui ébranlent quelque peu l'architecture logique de la construction théorique.

Le choix entre la structure unifiée et la structure de marché s'effectue à partir de la connaissance des coûts de transaction qu'impliquent chacun de ces modes de coordination. Pour effectuer un choix entre les deux, il faut donc connaître *ex ante* les coûts de transaction. Une partie d'entre eux sont liés à l'opportunisme des agents et ne peuvent se constater qu'une fois l'exécution du contrat achevée. En effet, on ne peut *a priori* estimer la façon dont va se comporter un agent. Si on le peut alors, les agents ne sont pas opportunistes et il n'y a pas d'incertitude, ou alors il faut considérer que l'individu est doté d'une rationalité substantive et non limitée pour prévoir à l'avance ces coûts, ce qui est contradictoire avec l'hypothèse de rationalité du modèle. Ou il faudrait considérer le temps comme réversible !<sup>1</sup>

Si l'on ne peut se satisfaire de ces deux conditions, alors le modèle de Williamson est une tautologie pure et simple. En effet, une fois le choix du mode de gouvernement effectué, seule une des deux alternatives existe et connaître les coûts ne sert à rien puisque l'on a déjà effectué un choix. On ne peut plus comparer puisque l'autre alternative n'ayant pas été choisie, on ne peut connaître les coûts de transaction qu'elle implique. Par conséquent affirmer que l'alternative choisie est la plus efficace (dans le sens de la minimisation des coûts de transaction) est purement tautologique.

Par ailleurs, la description des modes de gouvernance unifié est presque naïve dans la mesure où la structure formelle d'une entreprise ne permet pas de décrire avec réalisme les mécanismes de décision de contrôle et de sanctions. Les nombreuses relations informelles entre membres de l'entreprise doivent absolument

---

<sup>1</sup> Cette hypothèse peut tout à fait être soutenue, mais il faut alors en tirer les conséquences. Cette hypothèse de temps réversible est d'ailleurs contenue en théorie des jeux dans les raisonnements qualifiés de *backward induction*. Plus généralement, sur la notion de temps en économie, se reporter à l'ouvrage majeur de O'Driscoll & Rizzo, [1985], « *The economics of time and ignorance* ».

être prises en compte et remettent en cause l'idée de l'existence d'une structure efficace.

Cette critique du modèle de Williamson en ouvre d'autres beaucoup plus larges qui portent sur l'axiomatique même du modèle néo-classique. Ces critiques permettent d'esquisser un dépassement du simple modèle contractualiste. Aussi raffiné soit-il, il n'en demeure pas moins très réducteur des comportements économiques des agents et à ce titre s'empêche de comprendre des mécanismes essentiels de l'activité économique.

Dans ce chapitre, nous présenterons les principales critiques que l'on peut émettre à l'encontre du modèle contractualiste. Nous présenterons ensuite, plusieurs approches hétérodoxes, en ce sens où elles ne reposent plus sur la même axiomatique que celle du modèle contractualiste. Ces théories sont récentes et présentent un intérêt théorique fondamentale dans la mesure où elles préservent l'hypothèse de l'individualisme méthodologique mais la dépasse complètement en introduisant des phénomènes collectifs seuls capables d'expliquer l'action organisée des agents économiques au sein d'une organisation unifiée qu'est la firme.

## 1) Éléments pour une théorie économique alternative.

Dans un premier temps, nous focaliserons notre propos sur les insuffisances du modèle contractualiste, avant de présenter les différentes axiomatiques : celle du modèle néo-classique, et enfin celle du modèle conventionnaliste<sup>2</sup>.

### • Les insuffisances du modèle contractualiste.

- Nous ne revenons pas sur les incohérences logiques de la théorie des coûts de transaction, qui constitue une critique importante du modèle contractualiste (cf. ci avant).

- Il existe une contradiction dans le modèle contractualiste de Williamson liée à la notion d'actif spécifique et qui est très révélatrice de la façon dont ce courant théorique appréhende les comportements humains. En effet, dans le modèle contractualiste, l'information est transmise (sans coût) par le marché. De fait le marché discipline les individus : il suffit de penser à la théorie de l'agence. Dans celle-ci, les dirigeants ne sont pas incités à conserver des informations privilégiés, ni à se comporter de façon opportuniste car « les marchés veillent » au comportement des individus et « sanctionnent » ces derniers. Le marché apparaît donc comme un outil de discipline des agents (de pouvoir sur les agents) sans remise en cause de l'axiome d'autonomie des individus. Or, l'existence d'actifs spécifiques est contradictoire avec cette conception. En effet, la notion d'actif spécifique signifie que les individus accumulent des savoirs (de l'information) et qu'ils peuvent la manipuler. Par conséquent, le marché ne les discipline pas car ils ne transmettent pas cette information. De fait, le modèle contractualiste tente d'appréhender des aspects

---

<sup>2</sup> Les principaux ouvrages sur la théorie des conventions sont rares. Le numéro spécial de *la Revue économique* de mars 1989 constitue « l'acte de naissance » de ce courant théorique. Il faut ensuite citer l'ouvrage collectif sous la direction d'A. Orléan « *Analyse économique des conventions* » (1994), PUF, les ouvrages de P.Y. Gomez « *Qualité & théorie des conventions* » (1994), « *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques et pratiques de gestion* » (1996).

ontologiques de l'individu en les niant par ailleurs. Or, l'existence de savoirs, de compétences professionnelles est bien au cœur de l'organisation. Mais le cadre conceptuel du modèle contractualiste empêche d'appréhender ces phénomènes autrement que par des contorsions théoriques.

- Par ailleurs, trop de notions sont « données » comme des éléments de Nature, comme le fait, par exemple, que les agents soient opportunistes. Ces « données » ne sont jamais le résultat d'un processus social, comme par exemple les droits de propriétés ou les actifs spécifiques. Le modèle contractualiste achoppe également sur la compréhension et l'explication de phénomènes comme le don ou le bénévolat qui correspondent à des échanges non médiatisés par la firme ou le marché, mais qui constituent des phénomènes profonds de la vie économique et du lien social. De fait, le modèle contractualiste est un modèle *a-historique* et *a-social*.

- En outre, le contractualisme émet des hypothèses sur la manière dont les agents contractualisent et qui ne correspondent nullement à la réalité de la vie économique. En effet, la liberté de contracter suppose que la valeur des droits est équivalente. Or la différence de valeur entre les droits influe sur la nature du contrat, ce que l'on traduit par la notion de pouvoir de négociation. Utiliser la notion de contrat sans tenir compte de l'accumulation des droits est abusif. Il y a une distorsion de l'égalité contractuelle. Par exemple, le salarié n'est pas indifférent à l'usage que l'on fait de son droit de propriété sur lui-même. Ce qui signifie qu'il n'a pas la même relation à la propriété que par exemple un propriétaire foncier.

- Enfin, deux dimensions sont totalement absentes du modèle contractualiste:

- le caractère collectif de l'entreprise
- les comportements entrepreneuriaux.

- Il faut en finir avec la représentation de la firme comme une somme d'intérêts individuels. En effet, comme on l'a vu dans le cas de la théorie des droits de propriétés, les auteurs ont vraiment un mal incroyable à expliquer ces phénomènes liés à l'existence d'un collectif d'individus. Jamais n'apparaît ce que chacun gagne au lien collectif. Or, on est en droit d'attendre d'une théorie de la firme qu'elle explique le supplément d'efficacité, d'énergie ou d'intérêt que le Tout (la firme) apporte à chacune des parties (les salariés).

- La prise en compte des comportements d'innovation est nulle. On pourrait dire que le monde l'entreprise du modèle contractualiste est celui de comptables qui informent des juristes. L'inventeur, le créateur est totalement absent de ces représentations théoriques. Dans ce modèle, qui suppose une pérennité des comportements, les individus sont passifs vis-à-vis de l'environnement; il n'y a pas de place pour des ruptures technologiques juridiques, etc...

Dès lors, la nécessité d'une axiomatique renouvelée se fait jour. Or, il existe plusieurs critiques du modèle contractualiste :

- la critique interne au modèle : elle accepte l'axiomatique libérale et propose des approfondissements et développements. C'est désormais ce que l'on appelle de

façon générale la théorie de l'information (dont les cours de micro-économie avancée donne une vision assez complète).

- la critique marxiste : elle se situe hors de l'axiomatique contractualiste dans la mesure où elle ne repose sur aucune des hypothèses de ce modèle. Ce courant a une autre conception des comportements individuels dans la mesure où l'appartenance à un groupe - i.e une classe sociale - détermine le comportement économique des individus. Les choix qu'effectuent un agent économique sont déterminés. On parle d'une approche « holiste » dans la mesure où cette théorie donne la prépondérance au groupe par rapport à l'individu dans la détermination des phénomènes économiques. Nous ne retiendrons pas cette approche dans la mesure où l'on ne peut s'arranger d'un tel déterminisme. Il y a place dans la vie pour des actions individuels qui reflètent la seule volonté des individus et non pas leur appartenance à telle classe sociale.

- le rejet de l'axiomatique contractualiste : Ces approches rejettent ce modèle et son axiomatique pour tenir compte des phénomènes collectifs tout en tenant compte de l'individu qui reste l'unité de base de l'analyse. On parle alors « d'individualisme méthodologique » en opposition au holisme. Le modèle contractualiste relève de l'individualisme méthodologique. Les approches que nous présentons en relèvent également mais dans une version amendée. On peut distinguer quatre grands courants dans ce type d'approche :

- l'X-inefficiency de Liebenstein.
- la théorie évolutionniste de Nelson & Winter
- l'écologie des organisations d'Hannan & Freeman
- la théorie des conventions de Gomez.

Nous présentons dans un premier temps les trois premiers courants que nous résumons sous le terme de théorie évolutionniste de la firme avant de nous pencher plus en détail sur le modèle conventionnaliste des organisations qui systématise de fait les approches précédentes.

## 2) Théories évolutionnistes de la firme.

### X-inefficience et organisation.

Harvey Liebenstein dans plusieurs de ses travaux a mis en évidence l'existence d'un facteur X au côté des facteurs traditionnellement envisagés par l'analyse économique (travail et capital). Comment l'a-t-il mis en évidence et quelle est la nature de ce facteur ?

En travaillant sur un échantillon de firmes identiques (mêmes dotations en capital, travail, même technologie), Liebenstein postule que ces entreprises devraient avoir -s si l'on suit les raisonnements économiques traditionnels - les mêmes niveaux de productivité des facteurs. Or, il n'en est rien :

- les performances des entreprises divergent très nettement;
- les productivités individuelles sont très différentes;
- la qualité des produits est très variée.

D'où proviennent ces différences ? La réponse de Leibenstein est simple : de *la qualité de l'organisation* de la production. C'est ce qu'il nomme le facteur X source d'une efficacité qui est liée à l'organisation. Les entreprises sont par nature dans des situations de sous-optimalité (Inefficacité X). C'est l'organisation des facteurs qui permet une plus ou moins grande intensité possible de l'utilisation des facteurs.

Comment donc s'obtient l'efficacité X ? Leibenstein identifie deux types de mécanismes différents :

- les systèmes incitatifs susceptibles d'augmenter l'efficacité;
- des conventions internes implicites ou explicites qui permettent une meilleure utilisation des ressources.

L'analyse de Leibenstein met donc en évidence des éléments d'efficacité qui ne sont pas liés à des éléments de coûts mais à des éléments qui renvoient à une dimension collective de l'entreprise et le fait que les individus qui la composent parviennent collectivement à des résultats liés à leur organisation et leurs interactions. Ce résultat est très important, voire fondamental. Le courant évolutionniste précise justement la nature de ces éléments que met en évidence Leibenstein.

### **La firme évolutionniste : Routines, apprentissages, compétences.**

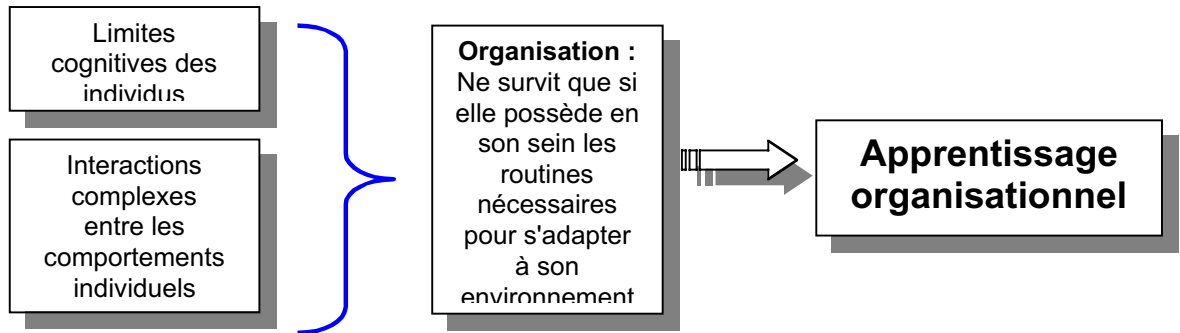
- Les firmes recherchent des règles de conduite permettant leur survie.
- Comportement de ***statisficing*** et non de ***maximising***.
- Pour comprendre l'évolution à long terme des firmes, il faut s'intéresser aux structures.
- Comportements des agents économiques :
  - Routines : éléments de permanence
  - Search: comportements à la base d'innovation
  - Mécanisme de sélection : l'environnement sélectionne des évolutions au travers de filtres plus ou moins forts.

La firme est une composée de multiples individus. Les auteurs utilisent une hypothèse hyper-individualiste mais énoncent clairement l'hypothèse incontournable et fondatrice de tout ce courant théorie : seul l'individu ne peut agir. Ce qui permet l'action c'est la coordination : *« Ce qui est central pour la performance organisationnelle dans la production est la coordination ; ce qui est central dans la coordination est que les individus connaissent leur travail, interprètent et répondent correctement aux messages qu'ils reçoivent »* (Nelson & Winter, 1991).

### **Qu'est-ce donc qu'une routine ?**

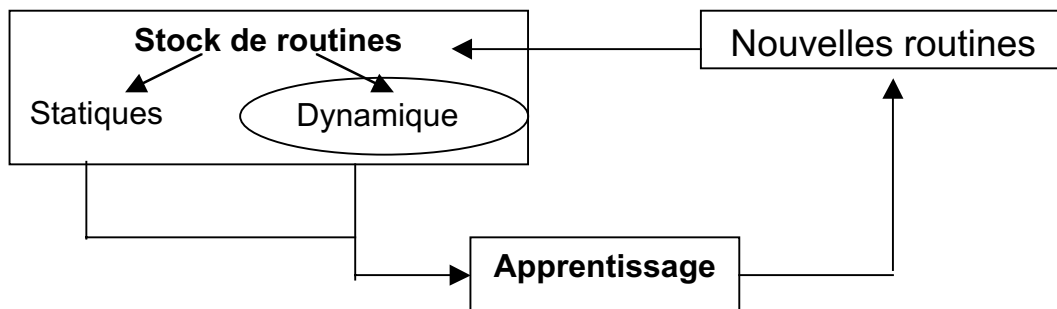
- Un savoir-faire;
- Un modèle d'activité répétitif pour une organisation tout entière mais aussi pour un individu.
- Une compétence individuelle
- La capacité à mobiliser une routine est en soi un savoir-faire.

L'entreprise est donc un répertoire de routines. Celles-ci émergent grâce aux phénomènes d'apprentissage.



Quel est la nature de cet apprentissage ?

- ❑ Cumulatif
- ❑ Nécessite des compétences plus organisationnelles qu 'individuelles.
- ❑ Apprentissage produit de la connaissance qui produit des routines.
- ❑ Il y a des routines différentes
- ❑ Répétition des pratiques antérieures.
- ❑ Orientées vers de nouveaux apprentissages
  - ❑ Tacites



L'évolution de l'entreprise dépend donc de son stock de routines : on parle alors de chemin irrésistible ou de *path dependancy*. Plus largement que les évolutionnistes, les théoriciens de la ressource analyse l'entreprise non pas comme un simple ensemble de routines mais comme un ensemble de ressources assez variées. Celles-ci sont à la fois des actifs tangibles et intangibles liés de façon durable à la firme. Les ressources les plus importantes sont celles qui permettent de créer des produits (ou des services) c'est-à-dire celles qui sont inscrites dans des routines et qui sont le produit de l'accumulation de connaissance. Dès lors, on parle de compétences. Une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité. Les compétences sont de trois niveaux : stratégiques, tactiques, opérationnelles.

Niveau supérieur	Compétences inter-fonctionnelles  Dvt de nouveaux produits. Service client Gestion de la qualité	Compétences générales Processus de coordination Processus de décision Structure d'incitations Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	Compétences fonctionnelles <input type="checkbox"/> Recherche & développement <input type="checkbox"/> Production <input type="checkbox"/> Marketing, vente, ...	
Niveau élémentaire	Compétences opérationnelles <input type="checkbox"/> Savoirs spécialisés <input type="checkbox"/> Savoir-faire individuels <input type="checkbox"/> Connaissances individuelles	

Parmi les compétences, il existe des compétences-clés ou cardinales. Celles-ci sont généralement le résultat d'un apprentissage collectif portant en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de technologies multiples. De fait la compétence est un savoir en action. L'entreprise doit donc s'efforcer d'entretenir, maintenir et protéger ses compétences.

L'apport de la théorie des conventions sur l'organisation est d'apporter un modèle rigoureux basé sur une axiomatique claire et qui synthétise les différents points de vue évoqués dans ce courant en modifiant tout de même une hypothèse fondamentale qui porte sur la rationalité des agents.

### 3) Le modèle conventionnaliste des organisations.

- ***Incertitude et conception du temps.***

- ***L'autonomie des individus*** : Ce qui caractérise les individus fondamentalement c'est leur ignorance et l'incertitude dans laquelle ceux-ci se trouvent pour effectuer des choix. Contrairement au modèle contractualiste, les individus s'appuient sur un système de références collectif pour effectuer leur choix; ils imitent pour faire face à l'incertitude. On parlera alors de **mimétisme rationnel**. C'est parce que l'individu n'est pas seul qu'il peut obtenir des indications sur la manière de décider seul. L'existence d'autrui n'est ni une contrainte ni une concurrence mais une indication de conduite normale. On peut résumer cette position par le propos du psychanalyste Jacques Lacan « Je suis donc je suis » qui doit être comprise dans les deux sens (être et suivre inversement). Ceci est fondamental dans le modèle conventionnaliste. C'est parce que les individus ne savent pas décider seul qu'ils ont besoin des autres pour effectuer leur choix, mais en se comportant de cette sorte il renforce également le comportement normal qu'ils observent et contribuent par là même à sa construction.

Par conséquent, il faut s'intéresser aux liens entre les calculs individuels des agents et les règles de comportements. C'est précisément l'objet de la théorie des conventions. Dans ce cadre théorique, on ne pourra pas envisager l'individu sans tenir compte de son système de référence, qui s'appelle une **convention**. Cela va se traduire par le fait que l'axiomatique porte à la fois sur les individus et sur les conventions.

• **La rationalité des individus.** Dans le modèle conventionnaliste des organisations, on abandonne l'hypothèse de toute rationalité de l'individu, ce qui ne signifie pas qu'il est irrationnel au contraire. On rejette simplement l'idée que l'individu est capable d'effectuer avant toute action l'ensemble des calculs que le modèle contractualiste laisse supposer. Par conséquent, il ne s'agit pas de dire, à la suite Simon, que la rationalité est limitée, mais plus encore, dans la mesure où l'on soutient désormais que les individus ne font que rationaliser des pratiques *ex post*. Il n'existe pas de rationalité en soi, la rationalité est un phénomène socialement construit. Avec le temps, les individus sont capables de dire qu'elles pratiques sont considérées comme normales et donc rationnelles. Par conséquent il convient de savoir selon quelles modalités ces pratiques sont reconnues comme rationnelles, c'est-à-dire rationalisées. De fait on ne rationalise pas pour soi-même mais pour autrui. D'ailleurs, on « donne » raison. La question est donc par rapport à quoi rationalise-t-on ? La théorie des conventions permet de comprendre et de mettre en lumière les mécanismes de rationalisation.

• **L'information :**

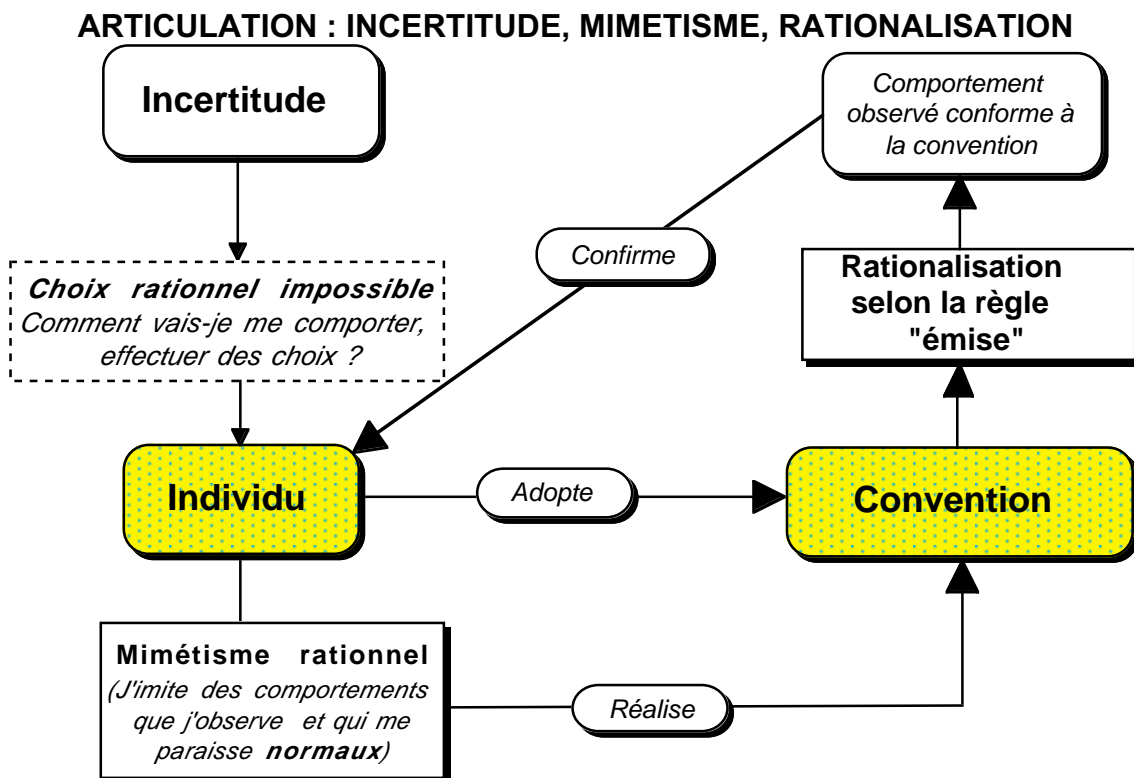
Dans le modèle contractualiste, les individus sont en permanence soumis à un flux d'informations. L'information est l'élément de socialisation des individus. Les individus utilisent leur capacité cognitive pour traiter l'information afin d'effectuer des choix.

Cette représentation de l'action en société ne correspond pas à l'observation de la vie quotidienne des individus dans l'entreprise, et plus généralement dans leur vie. En permanence, nous considérons une quantité importante d'information comme acquise, c'est-à-dire, que nous ne traitons pas parce que nous la considérons comme normale et de ce fait comme n'étant pas à traiter. Ce n'est qu'exceptionnellement que nous sommes amenés à analyser une information du fait de son caractère *a-normal*. Par conséquent, nous partons du postulat de base que les conventions sont des mécanismes de traitement de l'information qui permettent une *économie* de savoir. En effet, si nous ne passons pas notre temps à effectuer des calculs à traiter de l'information, nous avons du temps pour inventer, créer, etc... (C'est ce qui nous distingue des animaux et principalement des chimpanzés). C'est dans la mesure où la convention permet une économie de savoir qu'elle devient un objet pour la science économique. La convention établit ici un lien fondamental entre calcul (traitement de l'information) et règle (convention).

Par conséquent, on peut résumer l'axiomatique du modèle conventionnaliste par le tableau ci-dessous. Celui-ci fait apparaître une double axiomatique : ceci est lié au fait que, dans ce modèle, on s'oblige à comprendre le lien entre comportement individuel et appartenance à un collectif.



Individu	Convention
• Il est libre de se repérer	• Elle est un système de repérage
• Il peut rationaliser	• Elle est un système de rationalisation
• Il manipule l'information	• Elle est un écran d'information



Source : d'après Gomez, 1996, p.175.

Nous allons désormais préciser le modèle conventionnaliste des organisations, en présentant, dans un premier temps le modèle général, puis nous l'appliquerons à la firme.

Nous allons définir avec précision la notion de convention. Celle-ci repose sur une axiomatique très rigoureuse. Nous présentons ensuite les éléments de la convention avant de se pencher sur sa dynamique.

### • Qu'est-ce qu'une convention ?

Le concept de convention repose sur une axiomatique stricte (cf. précédemment). Si celle-ci ne peut être vérifiée alors, on ne peut pas parler de convention.

Nous retiendrons deux définitions de la convention assez proches l'une de l'autre. Olivier Favereau parle de **dispositif cognitif collectif** (DCC).

Elle repose sur une conception de la règle empruntée à Shimanoff: "Une règle est une prescription à laquelle il est possible de se conformer et qui indique

*quel comportement est requis ou préféré ou prohibé dans des contextes déterminés*<sup>3</sup>. Il existe des règles-contraintes et des règles contrats adoptés par consentement mutuel. En partant de cette définition, la convention est une régularité de comportement permettant une coordination entre les individus sans qu'il y ait explicitement agrément entre eux. Les caractéristiques de la convention sont au nombre de deux :

- elle n'est pas exactement un contrat car il n'y a pas d'accord explicite entre les parties. Dans la convention, le consentement raisonné de chacun est total, et à ce point accessible au raisonnement d'autrui, qu'il n'a plus besoin d'être dit. Tout se passe « *comme si* » il y avait contractualisation. Dans le contrat il y a planification, alors que dans la convention il y a ratification;

- ce n'est pas non plus une contrainte au sens où elle est avantageuse à tout le monde. L'adhésion rationnelle à la règle dissout l'aspect "contrainte", la différence étant que l'adhésion est implicite et non explicite comme dans un contrat.

La convention est un mélange de contrat et de contrainte.

C'est à partir de cette conception de la convention que Favereau propose une véritable théorie procédurale des règles. Pour Favereau, la convention est un dispositif cognitif collectif, à savoir :

- Les règles sont des réponses qui supposent des questions pratiques. La convention fournit une réponse à une question pratique : elle est une réponse à un questionnement "comment ?". Elle évite le questionnement du « Pourquoi? » qui nécessiterait de faire appel à un registre de connaissance, soit inconnu, soit non maîtrisé. La règle incorpore donc un Savoir Procédural, isolable du Savoir théorique qui seul peut le fonder en toute rigueur.

- Les règles sont des modèles, ce qui signifie que la conformité n'est pas mécanique. En terme de modèles, la règle apparaît comme un modèle de comportement dont la forme réduite est disponible sans que la forme structurelle soit nécessaire. La règle n'est donc pas un simple résumé (comme dans la théorie de Rawls).

- Les règles sont des outils, qui augmentent la capacité d'action individuelle.

La règle est un dispositif cognitif, c'est à dire un dispositif qui permet *une économie* de savoir. L'efficacité dans l'action peut s'accompagner d'une non-exhaustivité dans le savoir, et peut même l'exiger en délimitant des zones d'ignorance.

A cette première définition, on préfère celle proposée par P.Y. Gomez car elle se démarque très clairement de la définition de la règle qui donne lieu à trop d'ambiguïté. Dans un univers d'incertitude inter-subjective, la convention « *est une structure de coordination des comportements offrant une résolution récurrente de problèmes, en émettant une information sur les comportements identiques des individus* »<sup>4</sup>. Ce système d'information se caractérise par sa morphologie, qui elle-même se décompose en un énoncé et un dispositif matériel. La morphologie correspond à la « *structuration de la convention en tant que système d'information. En d'autres termes, le comportement des acteurs affirme la convention, mais celle-ci existe aussi en tant que forme matérielle que l'on peut décrire en tant que telle.* »<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Shimanoff J.B., [1980], « *Communication rules : theory and research* », sage Library of Social Research, vol. 97, Londres, sage Publications, 308p.

<sup>4</sup> Gomez P.Y., [1994], op. cit., p. 103.

<sup>5</sup> ibid. , p. 109.

Cette définition de la convention répond à une axiomatique très précise, appelée axiomatique de Lewis<sup>6</sup>.

- 1 Chacun se conforme à la convention.
- 2 Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.
- 3 Chacun préfère une conformité générale à moins que générale.
- 4 Il existe une régularité alternative.
- 5 Les quatre propositions précédentes sont *common knowledge*.

La convention n'est donc pas une contrainte : c'est la conséquence du comportement d'individus qui s'imitent et en même temps la cause de ce comportement puisqu'elle donne un repère. Pour préciser un peu plus la notion de convention, on recourt à la modélisation qu'en propose P.Y. Gomez.

#### • Les éléments de la convention.

L'énoncé de la convention est ainsi le message envoyé par ce système d'information. L'énoncé comporte trois éléments: un principe commun (équivalent au registre de justification de l'action), une distinction entre les adopteurs de la convention (objet de la convention de qualification et de la convention d'effort), des sanctions.

Le dispositif de la convention se caractérise par trois éléments :

- fréquence des contacts entre les adopteurs de la convention (permet de renouveler l'expérience de la convention),
- degré de standardisation de la diffusion de l'information entre adopteurs (homogénéise l'expression de l'adoption de la convention) et,
- le degré de tolérance à la négociation (définit la possibilité d'arrangements locaux au sein de la convention).

*Chaque convention est interprétée par les agents économiques, c'est-à-dire qu'une partie de l'information délivrée par la convention le sera par les acteurs eux-mêmes, du fait même qu'ils adoptent la convention et s'y réfèrent dans leur action. L'interprétation ne doit pas être confondue avec la négociation, prévue par la convention en son sein. L'interprétation rend compte de la latitude des individus par rapport à l'adoption de la convention, alors que la négociation est un élément constitutif de la convention.*

Les conventions se caractérisent par leur complexité. Il faut entendre complexité au sens de la théorie des systèmes, c'est-à-dire par la quantité d'information émise par le système en tant que structure. La complexité d'une convention traduit l'espace qu'elle laisse à l'interprétation des individus. Plus l'information qu'elle transmet est importante (i.e. les messages envoyés prévoient de nombreuses réponses aux cas d'incertitudes), plus la complexité de la convention est forte et moins l'interprétation est possible pour l'individu adopteur, et réciproquement. Le degré d'interprétation est donc inversement proportionnel à la complexité de la convention. Cette notion de complexité permet à P.Y. Gomez de comparer entre

---

<sup>6</sup> Lewis K.D., [1969], « *Convention : a philosophical study* », Cambridge, Harvard University Press.

elles les conventions en fonction de leur degré de complexité. Il distingue ainsi deux cas extrêmes de conventions : la convention *monocentrée* (complexité maximale, interprétation faible) et la convention *polycentrée* (complexité minimale, interprétation forte)<sup>7</sup>.

Enfin, et c'est la caractéristique la plus importante dans l'analyse, la convention se caractérise par sa *cohérence*. La cohérence d'une convention traduit le fait que les éléments de sa morphologie ne sont pas contradictoires entre eux, ou comme le dit P.Y. Gomez « *dissonant* » entre eux. Cette notion est fondamentale pour comprendre la problématique de P.Y. Gomez. En effet, ce qui fait qu'une convention est adoptée ou non est son pouvoir de persuasion. En d'autres termes les éléments de la convention n'envoient pas d'informations contradictoires, qui développeraient chez les individus une suspicion vis-à-vis de la convention. La notion de cohérence permet ainsi d'envisager une dynamique des conventions.

En effet, en tant que système, la convention obéit au principe élémentaire de sa propre conservation ; en outre, elle est en compétition avec d'autres conventions (exemple : conflit au sein d'une organisation entre le service commercial et le bureau d'études). Dès lors, comme le dit P.Y. Gomez, « *la fonction de comportement est la maximisation de la cohérence sous contrainte de suspicion* »<sup>8</sup>. La convention est soumise à disparition chaque fois qu'une information tend à la mettre en cause : c'est la suspicion. Celle-ci peut être endogène à la convention, ou exogène. En fonction de sa réaction à la suspicion, la convention soit s'effondre, soit résiste et, de ce fait, se renforce, soit parvient à un compromis (« *déplacement* »). Par conséquent, les adopteurs d'une convention doivent veiller à sa cohérence interne (entre les différents éléments qui la composent et les informations que celle-ci émet), afin d'assurer la cohérence globale de la convention<sup>9</sup>.

La convention apparaît donc comme une « *construction des comportements des adopteurs, en même temps une structure d'information sur leur comportement* »<sup>10</sup>. Par conséquent, cet objet social ne saurait être statique ; il évolue au gré des comportements autorisés par la convention. L'analyse dynamique des conventions permet donc de prendre en compte l'évolution de la convention. L'analyse dynamique revient de fait à étudier les variations de complexité de la convention.

#### • **Dynamique des conventions : adoption, conviction, cohérence.**

Contrairement au modèle contractualiste, le modèle conventionnaliste est de fait un modèle de type dynamique. Le principe de la dynamique des conventions pourrait donner lieu à la notion d'économie de la conviction.

En effet, si l'on considère comme le modèle le suggère, qu'un individu adopte une convention parce qu'en l'adoptant il sait comment il doit se comporter par

---

<sup>7</sup> Nous ne pouvons, faute de place, entrer dans le détail des liens entre éléments constitutifs de la convention et la complexité, bien que cette question soit importante. Nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de P.Y. Gomez, *op. cit.*, pp. 102-118.

<sup>8</sup> P.Y. Gomez, [1994], *op. cit.*, p. 129.

<sup>9</sup> P.Y. Gomez s'inspire ici très fortement de la dynamique de l'accord développée par L. Boltanski & Thévenot. cf. Isaac H., [1996a], *op. cit.*, p.11.

<sup>10</sup> Gomez P.Y., [1994], p. 118, *op. cit.*

rapport à l'objet de la convention, c'est qu'il est convaincu de se comporter rationnellement de cette façon. En revanche, l'individu peut recevoir des informations qui viennent remettre en cause la façon dont il se comporte, c'est-à-dire, des informations qui contredisent l'énoncé de la convention. L'existence de ces informations est possible, puisque dans l'axiomatique on postule qu'il existe une régularité alternative à la convention. Par conséquent, il existe toujours un comportement alternatif. Une information contradictoire avec l'information délivrée par la convention est qualifiée de **suspicion**. Cette suspicion peut naître en dehors du système conventionnel auquel se réfère un individu, ou au sein même de la convention.

La question cruciale devient pourquoi un individu adopte-t-il une convention plutôt qu'une autre ? Une convention sera d'autant plus adoptée qu'elle sera convaincante pour les individus. **Une convention sera elle-même d'autant plus convaincante qu'elle sera cohérente**. Comment une convention est-elle cohérente ? La cohérence d'une convention provient de la cohérence de ses différents éléments, énoncé et dispositif matériel. Si des éléments de l'énoncé sont en contradiction avec des éléments du dispositif matériel, on parle alors de dissonance. Cela peut se traduire en langage courant par le fait que le « discours ne correspond pas à la réalité ». Dès lors, il existe un doute sur le bien-fondé des comportements que l'on trouvait normaux jusqu'à que la suspicion jette un doute.

En quoi, cette question de la suspicion permet-elle de parler de dynamique ? Par la remise en cause de sa légitimité, la convention risque de disparaître si les individus ne s'y réfèrent plus du fait d'une moindre conviction sur son bien-fondé. Or, par postulat une convention est un système qui obéit aux lois de sa propre conservation. Par conséquent, une convention peut connaître trois types d'évolution.

- Le renforcement. La convention est en mesure de « gérer » la contradiction interne ou externe, c'est-à-dire, qu'elle est en mesure de diffuser une information qui augmente sa cohérence ou la rétablit, et par là même rétablit la conviction des agents à son égard. On pourrait parler de confiance rétablie dans la convention. Le fait qu'elle soit capable de dépasser la contradiction renforce la convention qui dès lors apparaît comme plus robuste. On parle alors de résistance ou de renforcement de la convention.

- L'effondrement. Soumise à contradiction par la suspicion, la convention n'apporte pas de réponse convaincante et perd des adopteurs. Dès lors, elle ne constitue plus une référence de comportement et disparaît comme règle de comportement. On parle alors d'effondrement.

- Le déplacement. Face à la suspicion, la convention peut au contraire se transformer par intégration de la suspicion. On parle alors de déplacement de son objet et de son champ. Elle ne résout plus le type d'incertitude qu'elle était censée résoudre. On parle alors de déplacement.

Il est à noter que plus la cohérence initiale de la convention sera forte, plus la suspicion sera difficile. Cela signifie qu'il y a une dépendance aux conditions initiales<sup>11</sup>. Ceci explique pourquoi, des conventions très cohérentes (à complexité

---

<sup>11</sup> Gomez P.Y., [1994], pp. 126-129.

faible donc) ne sont pas remises en cause parce qu'elles apparaissent comme des évidences pour les individus.

La conviction est donc un élément fondamental dans la dynamique des conventions car elle est à son origine. On aura également perçu que toute convention est par nature dynamique, qu'il n'existe pas de convention définitive et que toute convention est en permanence soumise à suspicion.

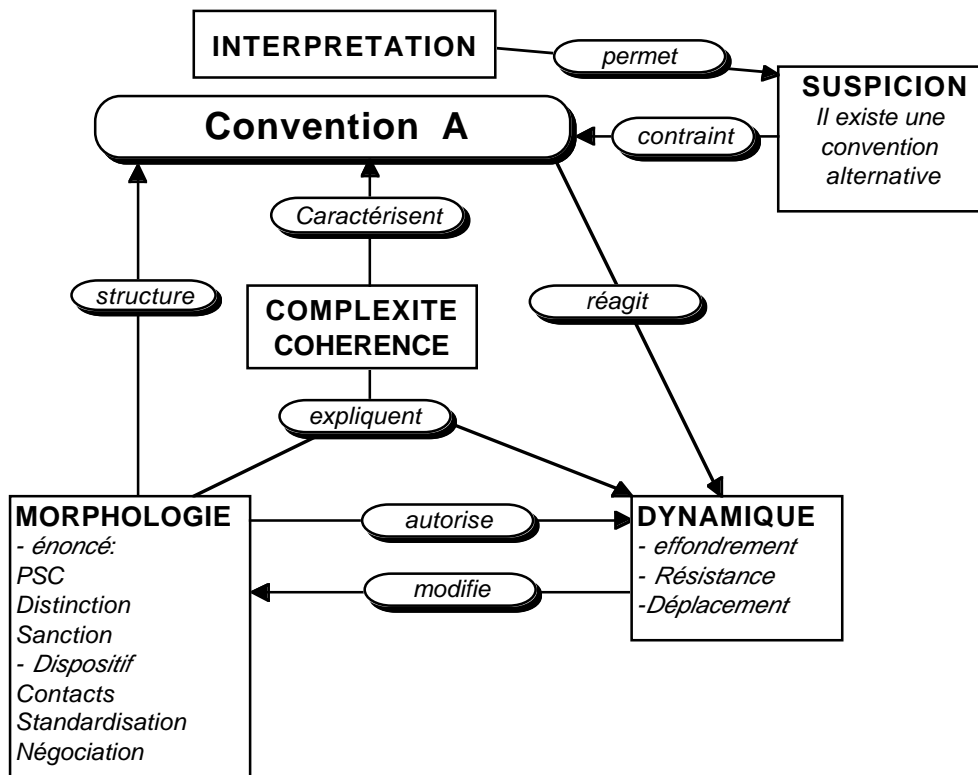
Avec, la présentation de la dynamique des conventions s'achève la présentation (succincte) de la théorie des conventions . Le graphique de la page suivante résume dans les grandes lignes la logique générale du modèle Il nous reste désormais à montrer en quoi ce modèle de l'action collective permet de rendre compte avec pertinence de l'objet « entreprise »

Dans la perspective conventionnaliste, la firme est un espace de régulation sociale dans le cadre duquel des règles sont établies sur l'activité des individus. Ces règles fournissent un cadre aux calculs privés des individus et concourent à établir des savoirs et des pratiques partagées par les acteurs. Ces règles assurent ainsi aux acteurs une ligne de conduite et, dans le même temps, une mesure de leur action. La firme est alors conçue comme une convention d'effort. La convention définit, gouverne et mesure l'effort des acteurs dans la perspective de la réalisation d'un effort commun.

De fait, la convention établit une conviction partagée sur ce qu'il est convenu de faire ensemble. On parlera alors de l'existence d'un gouvernement d'entreprise qui régule l'effort commun , mais qui est aussi un système de mesure de l'implication des différents acteurs (salariés, actionnaires, dirigeants). Par conséquent, la convention d'effort se décompose analytiquement en trois parties : conviction, gouvernement, mesure. Dans la réalité ces trois dimensions sont totalement imbriquées.

Il faut avoir présent à l'esprit que dans la perspective conventionnaliste, on s'interroge sur ce que les individus font en commun avec les autres plutôt que sur ce les individus font pour eux-mêmes. il s'agit donc d'un renversement de perspective par rapport à la théorie contractualiste étudiée dans les chapitres précédents. L'approche de la théorie des conventions refuse de concevoir l'organisation comme une forme dégradée de coordination marchande.

## LOGIQUE GENERALE DE LA THEORIE DES CONVENTIONS



Source : d'après Gomez 1994.

### La firme, convention d'effort.

L'organisation et le marché sont deux formes socio-économiques distinctes : elles s'opposent sur leur objet, leur gouvernement, leur système de mesure.

#### • Incertitude, mimétisme et savoirs collectifs.

Dans, les théories contractualistes, la spécificité de la firme repose sur l'existence d'un contrat particulier, le contrat de travail. Comme Herbert Simon l'a montré<sup>12</sup>, ce contrat recèle en son sein une incertitude radicale, une "zone d'incertitude". En effet, ce type de contrat ne spécifie pas avec précision l'accomplissement des tâches de l'employé. On parle alors d'**incomplétude du contrat**. L'employé possède des capacités d'adaptation, d'inventivité, bref un ensemble de capacités qu'il va utiliser dans l'exécution de son travail et qui ne sont pas spécifiées dans son contrat. Ce type de comportement est implicitement souhaité et exprimé par l'employeur, mais n'est "pas couché sur du papier". Il existe donc une zone d'incertitude ontologique qui empêche le seul contrat de pouvoir définir l'ensemble des comportements de travail. **Dès lors, comment émergent des comportements efficaces au sein de l'organisation ?**

Exemples :

<sup>12</sup> cf. pp.30-32

- *Comment un jeune consultant nouvellement recruté dans un cabinet d'audit anglo-saxon, peut-il savoir comment il doit se comporter ? In ne peut le savoir qu'en observant les autres consultants déjà en poste. Par conséquent la détermination de l'effort ne peut se faire qu'en référence aux autres. Ainsi, il va vite s'apercevoir que partir à 17 heures n'est pas une pratique courante, mais que les consultants partent très souvent vers 20 heures et parfois beaucoup plus tard. Certains partent avec des dossiers le soir et le week-end. Par conséquent, il s'adaptera à ces comportements qu'il considère comme normaux dans la mesure où tout le monde les accepte en s'y pliant.*
- *Dans un service du personnel d'une grande administration, une nouveau fonctionnaire arrive dans le service et reste tous les soirs jusqu'à 19 heures alors que ses collègues partent toutes à 17 heures arguant du fait que les horaires fixent la fin de la journée de travail à 17 heures. Très vite, ce nouveau fonctionnaire sera considéré comme un peu bizarre, et marginalisé. celui-ci ne se comporte pas comme les autres personnels.*

Par conséquent, l'acteur ne peut pas établir de référentiel a priori et seul, car il n'existe pas de calcul absolu de l'effort d'un acteur qui puisse être déconnecté de l'effort concomitant se autres acteurs. Il faut par ailleurs remarquer que les entreprises ne se constituent pas à l'issue d'un calcul, dans la mesure où il est impossible à quel qu'acteur que ce soit d'établir les termes du choix avant d'avoir intégré (ou créé) l'entreprise. Or, en l'intégrant, il participe lui-même à constituer le référentiel d'un effort "normal", qui de fait devient normatif, puisqu'il s'impose à tous les acteurs et aux entrants potentiels dans l'organisation.

Comme la logique du modèle générale, l'individu s'ajuste en imitant les comportements. Il est normal d'imiter des comportements considérés comme normaux. Il est même rationnel de le faire. Mais il faut bien comprendre la portée de ce concept : en imitant, on renforce le comportement observé et on participe à la construction du référentiel par son renforcement. Dès lors, le mimétisme rationnel rationalise également les pratiques. Comment s'ajuste dans l'organisation les comportements ?

Deux modes d'ajustement existent :

- par rapport aux comportements passés, qui donnent alors la mesure des comportements à suivre. C'est ce que l'on appelle les routines. l'organisation enregistre, mémorise des comportements dans le temps; ceux-ci procurent des cadres de référence à l'action<sup>13</sup>.
- par rapport aux comportements présents des autres acteurs de l'organisation sur ce qu'il est normalement susceptible de leur être demandé.

Par conséquent, il apparaît au terme de cette première étape du raisonnement théorique que l'entreprise apparaît comme un espace de rationalisation ("génération de règles de conduite"). Dès lors, l'entreprise est un processus normalisateur, c'est-

---

<sup>13</sup> On retrouve ici les analyses des évolutionnistes. Un bon ouvrage économique sur la question "Coordination économique et apprentissage des firmes", 1995, Economica, Paris. Cf. également, Nelson R., (1991), « *Why do firms differ and how it matters ?* », Strategic Management Journal, Vol. 12, p. 68.



à-dire, d'ajustements des comportements par rapport aux normes. « *Le savoir partagé sur les règles est indispensable pour échapper à l'incertitude.* »<sup>14</sup>

• **La convention d'effort : une système de conviction commune.**

Il est très facile de démontrer que le raisonnement entamé dans la section précédente peut-être généralisé et que celui-ci vérifie bien l'axiomatique que nous avons définie dans la théorie conventionnaliste des organisations.

**Vérification de l'axiomatique générale.**

- La firme résout un problème d'incertitude, source de l'existence d'une convention.
- La firme est une structure stable de résolution des cas d'incertitude. L'entreprise n'est pas un nœud de contrats, c'est un lieu de savoirs partagés sur les comportements efficaces en situation d'incertitude.
- Les cinq conditions de Lewis sont vérifiées :
  - Chacun se conforme à la convention.
  - Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme. Le référentiel de comportement, valable pour chacun existe parce que chacun suppose que tous les autres se réfèrent aux mêmes règles.
  - Chacun préfère une conformité générale à moins que générale. Les comportements a-normaux sont marginalisés car ils peuvent jeter un doute sur le comportement normal et ébranler la conviction sur le bien fondé du comportement normal.
  - Il existe au moins une régularité alternative. L'acteur dans l'organisation n'est en rien contraint par l'obéissance aux normes; il peut tenter de les modifier ou d'exercer son savoir-faire ailleurs.
  - Ces quatre conditions sont common knowledge. Ces conditions constituent le savoir que chacun est supposé posséder lorsqu'il agit dans l'entreprise.

Considérée de ce point de vue, la firme émerge du fait de l'impuissance radicale des acteurs à décider seuls à l'inverse de la théorie contractualiste où la firme naît de l'infirmité locale des acteurs rationnels et autonomes. Il faut donc que l'on précise un peu cette représentation de la firme.

**Conséquences.**

- On ne peut penser les individus séparément de la firme. La firme n'existe que par l'adhésion des acteurs à la règle et ceux-ci agissent selon ses règles.
- Le modèle conventionnaliste de la firme remet les rapports de production au centre de son analyse au détriment de la relation dirigeant-actionnaire contrairement à l'approche contractualiste.
- analyser l'entreprise, c'est évenementialiser l'entreprise comme objet. Il faut s'efforcer d'étudier des questions telles que celles-ci : par quels moyens le consultant de notre exemple précédent sait-il ce qu'il doit faire ? On s'apercevra très rapidement

---

<sup>14</sup> Gomez P.Y., (1996), op. cit., p. 209.

qu'il n'y a pas que des hiérarchies et des résultats comptables, mais des règles (souvent tacites) des indicateurs, des discours.....

Il est possible pour analyser une convention d'effort de déployer une analyse à trois niveaux. Cette analyse permet de montrer que la firme est une convention possédant :

- une téléologie, c'est-à-dire un objectif commun aux acteurs;
- une organisation, c'est-à-dire un système de gouvernement des acteurs;
- un système de contrôle destiné à l'évaluation des actions des acteurs.

<b>Niveaux d'analyse de la convention d'effort</b>	
<b>Téléologique</b>	- <b>Orienter</b> : Quel est l'objectif commun des acteurs de la firme ?
<b>Organisation</b>	- <b>Organiser</b> : Comment s'organisent les normes de comportement qui guident l'effort de l'acteur ?
<b>Système de mesure</b>	- <b>Mesurer</b> : Comment les acteurs savent-ils que les comportements normés sont efficaces ?

Nous analysons désormais ces trois niveaux

• **La convention d'effort : orienter l'action commune.**

L'entreprise se définit comme une convention d'effort parce qu'il existe une conviction partagée sur ce que représente "la normalité" de l'implication dans l'entreprise. En ce sens, s'établit une téléologie de la firme auquel chacun participe : chacun croit que la "normalité" est justifiée par le fait que chacun y souscrit, et que par conséquent, le but de l'entreprise est établi par l'adhésion de chacun à celui-ci.

La convention d'effort s'enracine donc dans un premier niveau d'accord qui porte sur l'objectif commun d'efficience. Quel peut donc être l'objectif de la firme ?

- Maximiser le profit : ici il y a confusion entre efficacité et efficience, dans la mesure où le profit n'est qu'un indicateur d'efficacité. Il peut être un objectif en soi. Constitue-t-il le but de l'entreprise ? Dès lors que l'on considère que le profit est ce que la respiration est à un être humain : un moyen de se maintenir en vie, on comprend bien que le profit ne peut être un but.

- Certains auteurs considèrent que cela ne correspond effectivement pas à la réalité du but des entreprises et que celles-ci s'apparentent plutôt à une organisation qui cherche à équilibrer les différents objectifs de chacun des membres qui la compose. L'efficience résulterait de la recherche de cet équilibre entre ces objectifs.

- Dans la logique conventionnaliste, on ne peut rien dire sur les objectifs de l'entreprise car il n'y a aucune raison a priori qu'elle existe. Tout ce qu'il est possible d'affirmer c'est qu'il existe des entreprises et qu'elles cherchent à se perpétuer dans le temps. Comme tout système, elle obéit à la logique de sa propre perpétuation. L'objectif de l'entreprise est conventionnel. On ne peut parler d'objectif de façon

exogène aux acteurs. Il est la conséquence d'un phénomène mimétique. C'est parce que les acteurs croient que les autres acteurs croient que le but est partagé, qu'il va effectivement être le but et l'aiguillon des comportements.

Il ne faut pas voir dans cette représentation une réduction supplémentaire. Les acteurs non pas le même objectif individuel, mais participent dans la firme à la réalisation d'un objectif commun. Quand bien même, les acteurs sont égoïstes, opportunistes, individualistes forcenés, ils ne sont pas autonomes dans la firme. Ils sont solidaires du fait que la firme existe et doit continuer à exister. Or, c'est précisément le caractère solidaire de l'action qui fait l'entreprise et non les actions individuelles des acteurs.

Par conséquent, la firme ne peut en aucun cas être assimilée à un nœud de contrats, c'est-à-dire, un marché. Le marché se fonde sur la conviction que c'est l'agrégation des actions individuelles qui définit l'efficacité. Il faut se résoudre à l'évidence qu'il existe deux modes de coordination radicalement différents dont les logiques ne reposent absolument pas sur les mêmes définitions de l'efficacité.

Dans cette première phase de l'analyse, on est également en mesure de comprendre ce qu'est un entrepreneur. Un entrepreneur est un acteur qui est convaincant et qui a contribué de façon déterminante à la construction d'un objectif commun. La force de conviction de l'entrepreneur tient dans le fait qu'il met en cohérence des éléments qui rendent son point de vue plus convaincant qu'un autre et qu'il emporte l'adhésion (des banquiers, des actionnaires, des collaborateurs)<sup>15</sup>.

Par conséquent, une première phase de l'analyse de l'entreprise consiste à repérer grâce à la grille théorique du modèle générale les différents éléments de la convention concernant la téléologie. La grille d'analyse globale détaille les différents éléments que l'on devra rechercher pour rendre compte de ce premier aspect de la convention d'effort qui permet de comprendre les deux suivants (cf. tableau page 69).

#### • La convention d'effort : une organisation de l'action.

En tant que cadre de référence commun, la convention d'effort est dans le même temps un cadre qui contraint les acteurs dans leur action. C'est une organisation des pratiques. De fait, il ne suffit pas que les individus sachent quel est l'objectif commun, cela ne suffit pas pour que les comportements se réalisent effectivement dans le sens des comportements attendus. Il faut que les acteurs soient soumis à des informations qui les conduisent à savoir ce qui est attendu d'eux. La convention d'effort est un système de gouvernement des individus dans l'entreprise.

Le gouvernement c'est un système disciplinaire, ou coercitif, ou encore autodisciplinaire, qui conduit les acteurs à agir en conformité avec les normes. Le gouvernement est une forme d'assujettissement qui fait de l'acteur un sujet dans l'entreprise. L'entreprise génère de l'information sur la façon de se comporter. De fait, il s'agit d'un véritable renversement de perspective théorique : l'entreprise ne cherche

---

<sup>15</sup> cf. Gomez P.Y., (1996), op. cit., pp. 223-231.

plus à extraire de l'information des individus, mais diffuse de l'information sur les comportements normaux afin de maintenir ces comportements.

Par conséquent, on peut affirmer que la firme est une *structure* de l'information et forme des référentiels.

De fait, la part d'autodiscipline est très importante, et l'on peut parler de système auto-organisé. Mais c'est également un système de discipline des comportements. Certains acteurs, qui ont plus de connaissances (de savoirs) sur ce qui doit être fait (comportement requis) sont les interprètes privilégiés de la norme. Il y a donc une asymétrie d'information de savoirs, c'est-à-dire sur la légitimité à interpréter les règles. Celle-ci définit la place des acteurs et structure donc les comportements, elle les organise.

Ce niveau d'analyse de la convention d'effort est composé de deux parties, comme le niveau précédent, énoncé et dispositif matériel. Se reportez au Tableau page 69. En même temps qu'elle structure, la convention d'effort diffuse les mesures qui permettent de savoir si les acteurs se comportent conformément à la norme. Elle constitue donc un système de mesure.

- **La convention d'effort : un système de mesure de l'action.**

La convention diffuse des informations aux acteurs sur leur action et permet ceux-ci de mesurer, d'évaluer leur efficacité qui ne peut être analysée que par rapport à ce système de référentiel. Analyser l'efficacité en dehors de tout cadre référentiel constitue un raisonnement absurde. On ne peut comprendre par exemple, le comportement d'un fonctionnaire en analysant son efficacité par rapport à un système d'évaluation de commerciaux chez un vendeur de photocopieurs. Cela n'a pas de sens. Ici, on décrit de fait le système de contrôle de gestion d'une entreprise. On peut repérer la convention d'effort sur la même grille d'analyse que précédemment, voir le tableau ci-après.

## La grille d'analyse de la convention d'effort.

	Enoncé			Dispositif matériel		
	PSC	Distinction	Sanction	Contacts	Technologie	Négociation
<b>Téléologie</b>	Décrit ce qui est considéré comme le moteur légitime de la firme	Comment se positionne les acteurs de la firme par rapport à l'objectif ?	Comment sait-on que l'on est hors objectif ou dans l'objectif commun ?	Comment sont transmis les objectifs de la firme ?	Quelle technologie est utilisée pour transmettre l'objectif ?	Les acteurs participent-ils à l'élaboration de l'objectif commun ?
<b>Organisation</b>	Principes généraux définissant l'appartenance et permettant l'alignement des acteurs à la conformité	Comment sont hiérarchisés les acteurs ?	Quelles sont les sanctions positives ou négatives de la conformité à la norme ?	Quels sont les modes de diffusion de l'information et du rappel à la norme ?	Standardisation des comportements ?	Comment s'organise la négociation des normes d'effort ?
<b>Système de mesure</b>	Comment un indicateur de mesure est-il admis par les acteurs ?	Comment se hiérarchise les coûts, les résultats, les objectifs ?	Comment l'efficacité est-elle valorisée ? Quelle part prend la mesure du résultat dans l'évaluation des acteurs ?	Comment s'organise le système comptable ? les objectifs sont-ils clairement définis ?	Quels sont les standards de mesure du résultat ? Sont-ils standardisés ? Ouverts à la négociation ?	Les mesures des coûts sont-elles négociées ? A quel niveau hiérarchique ?

