



**HAL**  
open science

## Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - V

Hervé Dumez

► **To cite this version:**

Hervé Dumez (Dir.). Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - V. CRG - Ecole Polytech, pp.000, 1993. hal-00263277

**HAL Id: hal-00263277**

**<https://hal.science/hal-00263277>**

Submitted on 7 May 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Actes du Séminaire  
Contradictions et Dynamique des  
Organisations**

**CONDOR**

• V •

(Octobre 1992 - Juin 1993)

**Octobre 1993**

**Comité d'organisation :**

Hervé Dumez (CRG), Erhard Friedberg (CSO), Jacques Girin (CRG)  
Hervé Laroche (ESCP), Alain-Charles Martinet (IAE Lyon ID)  
Christine Musselin (CSO), Jean-Gustave Padioleau (ESCP)  
Gilbert de Terssac (LAAS)

**Rédaction des Actes :**

Elisabeth Szuyska (CRG)

Le Séminaire CONDOR est organisé par le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique(CRG)  
l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), et le Centre de Sociologie des Organisations (CSO)

## SOMMAIRE

La V<sup>ème</sup> édition des Actes CONDOR paraît alors que nous commençons la sixième session du Séminaire.

Nous souhaitons que nos participants et lecteurs trouvent toujours autant d'intérêt à ces débats et nous les remercions de nous manifester aussi fidèlement leur confiance.

I	Organizational, Institutional and Societal Evolution : Medieval Craft Guilds and the Genesis of Fonnal Organisations Alfred KIESER	1
II	- Le management participatif: un système rituel ? Denis GUIGO	27
III	- Variations sur un geste d'humeur Imputations de responsabilité et organisations du travail Francis CHATEAURAYNAUD	39
IV	Concurrence et autorégulation professionnelle: une approche organisationnelle des conflits d'intérêts dans les firmes américaines d'avocats d'affaires Emmanuel LAZEGA	63
V	La véritable clef du succès : une nouvelle école de gestion de production Benjamin CORIAT	95
VI	- L'évaluation dans l'enseignement supérieur et la régulation de la qualité dans une perspective internationale Jean-Pierre NIOCHE	115
VII	De l'établissement socialiste à l'entreprise capitaliste, transformation des concepts de marché et de production en Allemagne de l'Est Martin HEIDENREICH	133
VIII	- Judgment in Organizational Decision Making : The Iranian Hostage Rescue Mission Philip M. ROSENZWEIG	157
IX	Les paradigmes stratégiques: l'éternel retour? Alain-Charles MARTINET	193

Ce séminaire bénéficie du soutien du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

# 1. ORGANIZATIONAL, INSTITUTIONAL AND SOCIETAL EVOLUTION : MEDIEVAL CRAFT GUILDS AND THE GENESIS OF FORMAL ORGANISATIONS

Alfred KIESER(\*)

Faculté de Management, Mannheim, RFA

Rapport :

Erhard FRIEDBERG, CSO.

Séance du 7 octobre 1992.

---

(\*) I could like to thank Howard Aldrich, Graham Astley, Rudi Bresser, Mark Ebers, Wilfried Gotsch, John Langton, Johannes Pennings, and four anonymous *ASQ* reviewers for their insightful comments on earlier drafts of this paper.

## ABSTRACT

A theoretical frame is developed that links the genesis of formal organizations to societal evolution. This theoretical frame lends itself to an analysis of the peculiarities of the craft guilds and the developments that caused their decline and replacements by formal organizations. Medieval guilds were not yet formal organizations but formed important predecessor institutions in the evolutionary process that led to the emergence of organizations.

## INTRODUCTION

Introductions to textbooks on organization theory usually inform us that modern societies are "organized societies" (e.g., Scott, 1987) and that their populations consist of "organization persons". However, most of them fail to remind us that formal organizations as corporate actors (Coleman, 1974) are of relatively recent origin, that not too long ago societies had to manage without them. And, because most organization theories are ahistoric, they do not deal with the question of why and how formal organizations emerged.

In this article I concentrate on a crucial phase in the emergence of formal organizations : on the medieval guilds in Germany and their replacement by putting-out systems, manufactories, and factories ; I argue that the guild was not yet a formal organization but, instead, an important predecessor institution, whereas the institutions that replaced it can be categorized as formal organizations.

If we apply Coleman's (1975 : 760) definition of formal organizations as corporate actors, the guild clearly does not fall into this category. In Coleman's concept, corporate actors are defined as institutions that receive their resources -ranging from the most tangible, such as monetary wealth, to the most intangible, such as the right to control one's time or speech-ultimately from natural persons, although some resources may come from other corporate actors. Resources can be invested or desinvested at the discretion of the persons or other corporate actors who control them. The guild did not meet these criteria because the medieval craftsman had no discretion over investing resources in the guild or desinvesting them. Those who wanted to work as craftsmen could only do so by investing *ail* their resources, by bringing their personalities in toto into the guild. There was nothing like a private sphere outside the guild-the master's family was a part of the guild. Access to the guild was dependent on hereditary criteria. A voluntary withdrawal was impossible, as membership could only be dissolved by death or ostracism. However, manufactories (Manufakturen, larger craft shops outside the guild in which formal work contracts and division of work were applied), which in some fields replaced the guilds, were already corporate actors, even though they differed in many respects from modern organizations. Putting-out systems, which also represented an important evolutionary step in the direction of formal organizations, were networks of formally independent but economically highly dependent home workers and, sometimes, guilds under the control of merchants.

Until the fifteenth century, corporate actors were unknown in Middle Europe. The difficulties of giving birth to these abstract institutions (i.e., detached from natural persons) became evident in attempts to furnish churches with certain rights. In the Middle Ages in Germany, landowners commonly built a church on their land for those who belonged to their household. Problems emerged when the priests of those churches began to argue that the landowner no longer held full rights over the land that surrounded the church. But to whom did these rights belong, if not to the landlord ? The law provided no answer. Several approaches to solving the problem were undertaken. One was to declare the 'four walls of the church' the owner, but this was not very successful. Another was to declare the saint for whom the church was named as the owner. Thus many centuries after their deaths, St Peter and St Paul and St James became wealthy property owners.

*It began to be apparent that this practice would serve, and even further that the saint was performing no crucial function other than having his name used, serving as the person who owned, bought, and sold property. Thus slowly the practice grew in law of naming the church itself as owner. By the thirteenth century in England, not only had this practice developed, but also a theory about the kind of person the church was. For example, the church was regarded as an infant, to be protected by law against the guardian's negligence. A juristic person had evolved... (Coleman, 1974 : 17).*

Similar developments concerned the king. During the fifteenth century a theory was developed that a king had two bodies : a physical one and the body politic. The body politic knew no infirmity and neither birth nor death. The controversies that developed over the two bodies, to a modern reader, have the same unreal flavor as the medieval arguments about how many angels could stand on the head of a pin. But by leading to an explicit separation of "The Crown" from the particular king, they had important social consequences.

## INSTITUTIONAL EVOLUTION AND THE GENESIS OF FORMAL ORGANIZATIONS

Taking historical analyses of organizations and their predecessor institutions into consideration (Coleman, 1974 ; Weber, 1961, 1978a, 1978b ; Langton, 1982, 1984), the following assumptions form useful building blocks of a theoretical frame that can explain the genesis and further historical development of formal organizations.

### Societal Evolution

A concept of societal evolution provides a framework for analyzing the genesis and evolution of formal organizations. I tend to choose an evolutionary approach because I agree with Hayek (1973) and others (Aldrich, 1979; Hannan and Freeman, 1977, 1984) that the genesis and changes of complex institutional structures like markets or organizational hierarchies were not only due to the intentions and actions of rational designers, but were largely due to a process described at first as "growth" and later as "evolution", a process in which practices which had first been adopted for other reasons, or even purely accidentally, were preserved because they enabled the group in which they had arisen to prevail over others. (Hayek, 1973 : 9).

As I will discuss later in more detail, the transition of production institutions from the guild to manufactories and factories was closely linked to the evolution of markets for labor and capital. However, the evolution of markets for labor and capital did not precede the evolution of institutional mechanisms for the incorporation of labor and capital; rather, labor markets and these institutional mechanisms co-evolved. This process can only be understood if one system -e.g., the market- is not conceptualized as a selection system for the evolution of the other -e.g., work organizations. World views also co-evolved with institutions : only after the pursuit of profit ceased to be regarded as sinful - a process to which members of institutions with economic goals considerably contributed - could these new institutions gain ground on a larger scale. Therefore, it is appropriate not only to analyze the genesis and historical changes of work organizations on the basis of an evolutionary theoretical frame, but on a framework that encompasses societal evolution.

### Reciprocal Selection Processes

While it is essential to analyze reciprocal selection processes between the levels of world views, institutions, and human behavior, it seems inappropriate to assign to one level the role of a prime mover of societal evolution. The dispute between "materialists" or "technologists", on the one side, and "Weberians" or idealists, on the other, as to whether technological innovations or the emergence of new ideas in world views are the prime movers of societal evolution seems unresolvable on the basis of historical data. Weber (1961, 1987a) was certainly right in pointing out that highly autonomous developments on the level of belief systems strongly contributed to the emergence of capitalism and its particular institutions, rational organizations. The different courses of evolution taken by Occidental and oriental societies that lead to different modes of production and class systems

(Hall, 1985) cannot be explained by differences in technological innovations alone. Marxists also tell only part of the story when pointing out that interests shaped by the economic system and its concomitant class system influenced the direction in which ideologies or belief systems evolved (Hindess and Hirst, 1975). To give a striking example of how this influence operated, in the early sixteenth century, motivated by Luther's pamphlets against usury and by growing public protests, the German emperor tried to curtail the activities of the influential merchants. In reaction to this move, the Fuggers, the most influential family of merchants, recruited Konrad Peutinger, a famous humanist, as a defender of their cause. Before the highest court, Peutinger pointed out that guild-like protection served only the idle ones. He stressed the risk of entrepreneurship and went so far as to praise the pursuit of economic self-interest instead of common interests. He declared the profit motive an indispensable driving force for the economy, which he saw as an entity of its own. He also defined constraints on the development of this motive as an interference with the natural and divine order of things (Zorn, 1971 : 489 ; Hirschman, 1977). The trial came to nothing, but Peutinger's treatise had a lasting impact on the attitude toward profit seeking.

Evolutionary processes on the level of individual and group actions that are subject to institutional and ideological selection factors are analyzed by the behavioral theory of evolution (Campbell, 1969 ; Kunkel, 1975 ; Langton, 1979, 1984), which Langton (1982) applied in his study of the Weber thesis. However, this approach cannot explain in what way these external selection factors are themselves subject to change (Schmid, 1982). To do this, we must not concentrate on just one of these levels of evolutionary processes but, rather consider all three of them and pay special attention to reciprocal selection processes. Asynchronic developments on the three levels lead to societal crises. For example, an evolution of world views that is not paralleled by a corresponding evolution on the level of institutions can lead into legitimation crises. If an emerging new world view attracts a substantial number of individuals, such a legitimation crisis can trigger major conflicts. However, if certain institutional innovations (e.g., trading associations) provide some individuals (e.g., the medieval merchants) with material advantages and power, such individuals are likely to use the institutions they control to harmonize belief systems with their institutional activities.

### Speed of Evolutionary Processes

The speed with which institutions can adapt to changing environmental conditions can be conceptualized as the most general selection criterion of institutional evolution. In particular, the assumption is that institutions that are more adaptable have better chances for reproduction. Similarly, institutional routines (Nelson and Winter, 1982) or programs or "comps" (McKelvey and Aldrich, 1983) that increase the adaptability of institutions are more likely to be copied by other institutions.

The main problems early societies had to master with the help of their institutions resulted from external threats and resource scarcity (Giesen, 1980 : 88). The growth of populations created problems of coordination: in small societies, co-ordination could largely be based on kinship systems and direct interaction. Larger societies were in need of more efficient institutions of coordination. The more effectively a society could cope with coordination problems (the more adaptable it was), the higher were its chances of growth (its capability to sustain a growing population with scarce resources) and of preserving its identity against hostile other societies. From this perspective, it seems appropriate to define the adaptability of societies as the most general criterion of evolutionary progress (Sahlins and Service, 1960 ; Parsons, 1966 : 21 ; Lenski, 1976; Siegel, 1984; Haines, 1987). The adaptability of societies, in turn, is dependent on the tempo of evolutionary processes on the levels of world views, institutions, and human behavior (Bennett, 1976; Giesen, 1980; 76). Such a concept of an advancement in societal evolution has been criticized for being value-laden and unmeasurable (Steward, 1972 ; Eisenstadt, 1973 ; Granovetter, 1979). Though measurement presents a problem, there can be little doubt that modern Western societies are much more effective in producing foodstuffs and protecting their members from natural selection factors such as climate or diseases than early societies. This has enabled them to

sustain the growth of their populations for long time periods. There can also be little doubt that formal organizations in combination with markets constitute a more efficient means of coordination than direct interaction between individuals within a kinship structure. I concede, however, that progress in terms of production of material goods is easier to establish than progress in the areas of ethics or aesthetics. Analyzing the effects of selection criteria such as technological and economic effectiveness whose selective power is partly dependent on the degree of legitimation they receive from ruling ideologies does not necessarily mean that the analyst places a preference on these criteria (Schmookler, 1984). Conceptualizing a criterion of progress also does not mean that the analyst assumes a unilinear course for the evolution of societies. The notion of evolutionary progress is consistent with a multilinear concept of evolution, which concedes that the cultural evolution of different cultural areas may be wholly or partly distinctive and that evolution can come to a standstill or even regress.

### Evolution of Evolution Mechanisms

For an analysis of the evolution of societies and their institutions, it seems appropriate to pay special attention to the evolution of evolution mechanisms. Mechanisms of evolution, i.e., mechanisms for variation, selection, and retention, are subject to evolutionary processes themselves, and the evolution of evolution mechanisms accelerates the evolution of societies. It can be postulated that institutional evolution mechanisms that allow an increase in the tempo of evolution, and thereby of the adaptability of societies, gain evolutionary advantages. The transition from biological to cultural evolution is an example of such a process (Dobzhansky, 1962: 20). In the course of evolution, human organisms developed anatomical characteristics that enabled them to base behavior on knowledge-to consciously plan actions, to communicate in order to coordinate actions and to learn from each other. This meant that the evolution of human beings was no longer dependent on the slow mechanisms of genetic evolution but on the much faster mechanisms of cultural evolution. Transitions from kinship systems to systems of social stratification and from there to formal organizations can also be interpreted as an evolution to a more adaptable institutional evolution mechanism.

### Institutional Innovations

For an analysis of the evolution of institutions, especially of the evolution to formal organizations, our theoretical frame suggests the following assumptions (Luhmann, 1975 ; Giesen, 1980 ; Lau, 1981) :

**Adaptability.** Institutional innovations that increase the adaptability of societies achieve a higher selective value; their chances for reproduction are higher than that of institutional structures that do not provide this advantage. This assumption is derived from the theory of structural differentiation (Smelser, 1968; Parsons, 1966; Luhmann, 1977, 1981 ; Schmid, 1982 ; Mayntz, 1988), which interprets the evolution of societies predominantly as a process in which less complex structures of differentiation are substituted or supplemented by more complex and more adaptable ones. Smelser (1968) spelled out the conditions under which an existing structure of differentiation tends to develop more differentiated institutions: when the existing structure no longer provides satisfying problem solutions for the collectivity, tensions and open conflicts result that promote the emergence of ideas for alternative structures and, finally, the appearance of "political entrepreneurs" who are willing to risk investments in new structural designs. In the end, the structural experiments of those political entrepreneurs that provide better problem solutions than the old ones for a sufficient number of powerful social actors meet good chances for reproduction. However, only the institutional innovations that are legitimized by the ruling world view and that do not overstretch the cognitive capabilities of individuals can spread.

This theoretical frame helps to explain the transition from kinship structures that prevailed in "archaic" societies to systems of social stratification, which in some societies included social orders or guilds of craftsmen, roughly in the following manner : as soon as the archaic

societies exceeded a certain size, coordination problems were inevitable. Direct interaction between all members became increasingly difficult and kinship relationship became so complex that they could no longer form the basis for a clear hierarchical structure. At this stage of development, social stratification provided a very simple and yet very effective means of coordinating individuals' activities : class barriers restricted the number of possible interaction partners and the number of necessary rules and norms an individual had to learn and master for everyday interactions (Giesen, 1980 : 157). Wealth, resources, rights and, thus, power, were concentrated in a few hands. The rest of the population enjoyed only very limited individual rights, lived in poverty, was forced to bow to the imperatives of biological survival, and thus had remarkably little autonomy. The different social orders were heavily isolated from each other by the existence of different norms, ways of talking, symbols, and rituals. Social mobility, through marriage or by achieving better qualifications, was nearly impossible. The much more numerous members of the lower classes were relatively easy to coordinate under these circumstances (Lenski, 1966). A family-type structure overlay the structure of the orders : the serfs and bondsmen belonged to the *familiar* or household of the feudallord. *Eachfamiliar* formed an economically self-sufficient unit, a closed household, which further reduced coordination problems.

Given the power structure of pre-medieval and early medieval times, it is therefore plausible that institutional innovations that extended the stratification system prevailed, because this institutional variation was compatible with other societal institutions and with the belief system and, at the same time, provided a solution to population growth. Such an evolutionary process does not require power holders who are able to predict the problem-solving potential of structural variations. Less effective variations were also tried out but did not prevail in the long run.

As society evolved further, so did an institution that allowed the individuals' activities to be coordinated in a remarkably efficient manner-the market. The early local markets, however, were severely hampered by many uncertainties : the value of money was ill-defined, formal procedures to solve conflicts arising from trade at the market had not yet developed, and the mathematical skills of the traders were very limited. Thus only a few relatively simple goods were ex-changed, such as agricultural and craft goods. Markets for the exchange of capital goods, labor, and property rights did not develop until later. However, the markets did give rise to an extended social differentiation, and thus the guilds or associations of specialized craftsmen evolved alongside the social strata of the bonded peasants, feudallords, knights, and clergy. The market is not only an efficient coordination mechanism but also a highly effective selection mechanism for economically efficient institutional and behavioral variations.

Given the circumstances of poorly functioning markets, the limited capabilities of the early craftsmen, and the restricting norms of the religious world view, the evolving production systems had to be monopolized to a large extent to protect their members from the threats to their existence engendered by markets. These occupational monopolies relieved the pressures of selection imposed by markets, created security by standardizing expectations about the behavior of others, and thus allowed the monopolists to make forecasts on a longer-term basis.

**Effects of evolutionary processes.** The transition from "social monopolies" such as the guilds to formal work organizations was characterized by evolutionary processes that led to (1) an increase in functional specialization of institutions, (2) a demonopolization, i.e., an extension of markets to the factors of production, and (3) a separation of individual motives and institutional goals. These processes increased the speed of institutional evolution.

**Functional specialization.** The evolution of social systems that simultaneously have to fulfill several functions is controlled by divergent selection factors. Such systems, like those whose selection factors fluctuate over longer time intervals (Freeman and Hannan, 1983), are subject to a normalizing or stabilizing selection process that favors general over specialized fitness. A directed evolution is not likely to occur under these conditions. In

contrast, the evolution of functionally specially specialized social systems is controlled by fewer and more similar selection factors ; therefore, they are likely to exhibit directed evolution. Functional specialization of institutions is an evolutionary process that accelerates the evolution of societies, provided that mechanisms for the integration of the specialized systems coevolve (Parsons, 1966). The well-established inability of the guild to innovate was, to a large extent, caused by its multi-functionality. The functions of manufactories and factories were much more limited to economic ones and thus these institutions were more adaptable.

*Demonopolization.* Markets are highly effective selection mechanisms with regard to the economic efficiency of institutional structures and procedures. Therefore, the more elements of social institutions are subject to selection pressures by markets, the higher the evolution of these systems in the direction of economic efficiency. It was shown above that only the end products of the guilds were traded in markets-in extremely regulated markets. Thus, the selective pressure of markets was severely restricted, and this also reduced the speed of evolution for these institutions. The evolution from the guild to manufactories and factories was characterized by a demonopolization of the social monopolies : the factors of production became marketable as well. This evolutionary process contributed to an acceleration of the evolution of institutions and to their adaptability.

*Separation of individual motives from institutional goals.* Any procedural changes within the guild required, basically, the agreement of all members and were judged upon religious and moral criteria. To a certain degree, the guilds were similar to today's worker's cooperatives, which attempt to ensure that organizational goals and work practices correspond to their members' needs and value systems. Changing goals or practices is extremely difficult under these circumstances. However, in most modern organizations membership is tied predominantly to the *formal* recognition of membership rules or work contracts. In exchange for money and other incentives, the members of the organization agree to accept the organization's rules. Thus Barnard's (1938) concept of a balance between inducements and contributions applies to formal organizations, but it did not apply to the guilds as socially embedded economic institutions (Polanyi, 1957). The separation of organizational goals and individual motives was tied to the evolution of a private sphere besides a work sphere : the different needs of individuals could increasingly be fulfilled in different functionally differentiated social systems. The split between organizational goals and individual motives led to a considerable increase in the possible variations regarding organizational objectives and practices. It was no longer necessary to obtain agreement on all rules from all those likely to be affected. Instead, it was only necessary to ensure that an acceptable balance was achieved between the attractiveness of incentives and basic work requirements. When the members of formal organizations do not react by leaving-by withdrawing their resources-they implicitly accept organizational procedures that may not correspond directly to their needs (Luhmann, 1975 : 12). They are obtaining "side payments" for adopting the organization's goals (Cyert and March, 1963 : 29). Formal organizations are effective because they use exchange relationships to link the individuals' aims of maximizing utility and the organizational goals in a flexible yet highly stable manner.

### Evolutionary Processes

Essentially, two types of evolutionary processes contributed to functional specialization, demonopolization, and the separation of individual motives from institutional goals: first, there were evolutionary processes within the guilds. For example, the family-type relationship that bound the journeymen to their masters gradually-mainly in reaction to an overcrowding by journeymen but also facilitated by the evolution of the law-evolved into work contracts, thus demonopolizing labor as a production factor and separating the journeymen's motives from the goals of the guild. Second, there were speciation processes (Freeman, 1982 ; McKelvey, 1982). Simply by voluntarily or involuntarily leaving the guild, masters and their craft shops entered a new population : the population of craft shops unrestricted by guild rules. Court masters who were granted special privileges to produce for the rulers, the nobility, and the well-to-do citizens formed one group within this

population. Journeymen who did not make it to masters and escaped to the countryside where the guilds had no control formed another, less fortunate group. Because these craft shops were no longer subjected to guild rules, they could pursue profit and, in doing so, employ larger numbers of workers, implement a division of labor, and apply more aggressive marketing and financing methods. They did not have to invent these procedures. Since the early Middle Ages, a division of labor had been implemented in the craft shops of monasteries and, later, in workhouses for criminals and work dodgers (Sachsse and Tennstedt, 1983), and from the merchants they could adopt marketing, financing and bookkeeping methods. Thus, these structural innovations were predominantly new combinations of existing routines (Nelson and Winter, 1982) or hybridizations (McKelvey, 1982). Similar evolutionary processes were triggered within the population of merchants : by contracting work out to home workers, craft shops in the countryside, and even to guild shops, or by founding manufactories, merchants increasingly succeeded in bringing production capacities under their control. To the extent that merchants using putting-out systems were able to make the guilds economically dependent on them, they also managed to undermine guild rules,

Two points are important here : first, the new organizational forms could only spread on a larger scale and compete against the guilds after the restrictive rules of medieval economic thinking had been relaxed, profit making had become legitimate, and markets had been geographically extended and technically improved. Second, the new forms of work organizations incorporated or built upon the guild shops. Thus, the guilds formed important predecessor institutions for the organizational forms that later out-competed them.

The framework presented above embeds institutional evolution in the process of societal evolution, and it interprets the evolution of institutions, especially of work institutions, as an evolutionary process that changed the relative chances of reproduction for certain structural variations. When an existing structure no longer offers solutions to basic problems of the society and/or when the evolution of world views deprives it of its legitimation, ideas for structural variations are likely to emerge and chances for their implementation are likely to improve. In the long run, structural innovations that improve the adaptability of a society have better chances of being reproduced than those that do not provide this advantage. To analyze the guild and its substitution by formal organizations, I concentrate in particular on the following evolutionary processes that improved the adaptability of work institutions and, thereby, the adaptability of society : an increase in functional differentiation, demonopolization, and a decoupling of individual motives from institutional goals.

## CRAFT GUILDS IN GERMANY

### The Genesis of Guilds : Historical Theories

Guilds were first mentioned in documents dating from the early twelfth century (Keutgen, 1965; Wissel, 1971) : in the year 1106 the Bishop Adalbert of Mainz granted 23 fishermen the hereditary right to catch and trade in fish. In 1128 the shoemakers of Würzburg bound themselves over to give annually a certain amount of money and 44 pounds of wax to the local church. When in 1149 Cologne's bedlinen weavers jointly drained a piece of land that was to be used as the marketplace for their products, they persuaded the town magistracy to decree that all bedlinen weavers who practiced their trade in the town had to belong to their one and only guild.

For a long time the genesis of craft guilds was a much debated issue among historians. The "feudal manor theory" (Eberstadt, 1897 ; Müller, 1910) proposes that the craft guilds developed out of the feudal manors, which, before the origin of towns, formed the basic social units of the medieval society. These feudal manors, were to a high degree economically self-sufficient (North and Thomas, 1973). The fields neighboring the manor of the feudallord were tilled by unfree servants. More distant fields were tilled by serfs or bondsmen who lived on this land and who were bound to socage service (i.e., they had to

work a fixed number of hours a week on the main fields of the manor) or certain imposts. Even at this early stage specialized craftsmen were already in evidence in the monasteries and, to a lesser extent, in the feudal manors of worldly noblemen (Kieser, 1987). With the development of towns, the demand for skilled craftsmen greatly increased and was met by craftsmen moving from the feudal manors into the towns. The feudal manor theory assumes that these craftsmen, once they had settled in the town, had to wait for a considerable length of time before they were eligible to become free citizens. They still belonged to a feudallord, who, according to their profession, allocated certain streets and quarters of the town to them and put them under the command of master craftsmen who performed a judicial role and collected imposts. According to the feudal manor theory, this structure 100to craft guilds as soon as the towns became independent from worldly or ecclesiastical rulers,

The "office theory" proposed by Keutgen (1965) argues that those craftsmen who had moved to the towns advanced so rapidly to the status of a free citizen that their feudal origin did not bear much influence on the subsequent development of guilds. According to this theory, guilds were initiated by offices created by the town magistracies for two reasons : (1) to ascertain that the taxes were paid to the town and church, and (2) to protect the poor from any exploitation and manipulation by the craftsmen and merchants. At this time markets were fairly new institutions and so the buyers had not yet developed an equitable code of conduct. Soon the pried controls imposed by the offices over the marketplace were extended to measures and weights and, finally, to the production processes, which in tum led to a standardization of procedures. Out of this subordination under a collective control, and out of the allocation of marketplaces, stalls, shops, etc. to groups of craftsmen in the same trade, there awoke a joint interest among those concerned that eventually resulted in the development of guilds. Critics of this theory maintain that it by far overestimates the influence of the town magistracies (Irsigler, 1985).

People of the early Middle Ages, assumed Below (1912), had a strong desire for forming associations, and on this assumption he based his "unification theory". More recent studies also emphasize the extraordinary cooperative spirit of the Middle Ages :

*The Medieval society was based on a cooperative system from top to bottom... Cooperatives knitted individuals into tight' micro-worlds' which offered protection and help when required and in themselves formed the cornerstone from which the idea of mutual assistance and exchange of services was built up. (Gurjewitsch, 1980 : 221).*

This cooperative spirit can be traced back to the formation period of the North and Middle European societies, during which it was kinship alone that guaranteed protection, honor, and rights. When an individual was uprooted from his kinship by war or trade, the institution of blood-brotherhood provided an equivalent by creating an artificial kinship relationship with the same rights and duties as the natural one. The blood brothers bound themselves to mutual support and blood feud. The merchant guilds that are documented since the ninth century obviously fulfilled similar functions to the earlier institution of blood-brotherhood. The "sworn brothers" (fratres coniurati) of a merchant guild took a solemn oath to support each other in cases of emergencies and feud, to revenge each other, to bury the dead according to the rites, to honor them, and to protect their inheritance. This mutual protection against waylayers, pirates, and the inclemency of the weather and sea was the only one to which the merchants had access during their extended travels. Many features of the merchant guilds were then copied by the craft guilds, e.g., the ritual meal, rituals of admittance, including a solemn oath for mutual support, common public participation in religious cults and obsequies, and an insistence on an independent jurisdiction (Ennen, 1953 ; Cordt, 1984; Oexle, 1985). The craft guild, the unification theory assumes, was motivated by the cooperative spirit of the early Middle Ages, which had its origin in the kinship system and was inspired by the model of the merchant's guild which, in turn, was built upon the blood-brotherhood.

CUITent historical theories on the genesis of guilds refrain from making one specific historical condition responsible for the development of guilds. Rather, they interpret it as the

result of a process that was influenced by several factors. The cooperative spirit is seen as the driving force and the government structures of the early towns as the frame that directed this spirit into the formation of guilds.

### **The Functions of the Guild**

Guilds were essentially religious brotherhoods, which can be concluded from the fact that the oldest documents concerning guilds almost exclusively deal with religious obligations (Zorn, 1965 ; Keutgen, 1965). The guilds established and maintained altars in churches that were dedicated to specific saints. The guild members were obliged to participate at the burlal of their departed. Durlng the Corpus Christi procession, they marched in special groupings. Guild regulations urged members to follow a strict religious way of life. Ali rules, even those relating to economic activities, were explicitly based on religious norms.

In addition, the guilds also had political and military functions (Mummenhoff, 1924 ; Bergmann, 1971 ; Wissell, 1971). They played a significant role in the revolts that 100to the independence of the towns from the ecclesiastical or secular rulers. In the beginning, the old established merchant families (patricians) had seized the magistracy. But they often misused their power for the pursuit of their own interests and burdened the craftsmen with unproportionally high taxes. This policy triggered numerous guild revolts, which in some towns finally brought representatives of the guilds onto the town councils. Durlng a military expedition the guilds had to provide men whose equipping was determined by the guild constitution.

Particularly important were the guild's jurisdictional functions (Bergmann, 1971). The guilds were able to give themselves rules, which, after the authorities had approved them, took on the form of legal norms. The assembly of all the masters of a guild judged violations and inflicted penalties. The ultimate punishment was expulsion from the guild, of which guilds in other towns were informed so that the outeast member was not accepted anywhere else (Wissell, 1974). Only criminal offenses were excluded from the guild's jurlsdiction.

The guild also took on the responsibility for social security of its members, above all in the form of reciprocal obligations in assisting sickness and death cases. Some guilds even had money chests to support the unemployed (Borst, 1983). Social security also applied to widows and orphans. The support was not only material : a journeyman who married the widow of a master became a master more easily than his fellow journeymen (Wissell, 1974).

### **Institutional Characteristics**

**Membership and demarcation rules.** The major concern of the guild was to preserve and increase the "symbolic value of honor" (Griessinger, 1981 : 451). This is evident by extensive membership and demarcation rules that applied a craftsman's honorableness as the most important criterion. Whoever was found to be dishonorable, according to the guild's criteria, was not accepted by the guild. Whoever behaved in a dishonorable manner was punished or expelled. However, in the Middle Ages the idea of repute or honorableness was different from that of the present: loss of reputation was tantamount to loss of social status and personal rights (Wissell, 1974). Those born illegitimately were dishonorable and could therefore not be accepted into the guild. The reason for this regulation was that it was difficult to prove these persons' descent from free citizens, and only free citizens could become guild members (Mummenhoff, 1924 ; Wissell, 1974). Members of certain occupations and their families were also considered as dishonorable and unacceptable, for example, executioners, knackers (persons who collected carcasses), court ushers, tax collectors, watchmen, gravediggers, barbers, shepherds, and jugglers. Such occupations were possibly regarded as disreputable because those who practiced them, or their forefathers, were usually serfs. Furthermore, those worthy of acceptance into the guild had to be of German descent. Thus Slavonians, Wends, Jews, and Gypsies, whose descent from free citizens was highly uncertain, were explicitly excluded from the guild. The



masters' wives were subject to the same membership criteria. That the chosen wife-to-be had to be a virgin is almost self-evident. If something to the contrary was made known or if a child was born "prematurely", those concerned could be expelled from the guild.

From the 1600s onwards, membership and demarcation rules steadily tightened and took on bizarre forms. For example, guild members were strictly forbidden to have any contact with executioners and knackers, to the extent that touching their work tools could bring the guild member into disrepute. In 1677 the shoemakers guild in Schmiedeberg expelled a co-master because he had watched the repairing of the gallows and had thoughtlessly picked up a nail that was normally used by the executioner to attach the heads of the executed criminals (Wissell, 1974 : 193). Journeymen who worked beside a dishonorable person were themselves claimed to be dishonorable, and they had to pay a penalty in order to regain their honorableness. The killing of dogs or the touching of their carcasses was seen as particularly dishonorable. Many guild members who did this were excluded from their guilds. The dead dog was in general a symbol of disrepute in the Middle Ages (Kunczynski, 1980). The journeymen were supposed to live a life of celibacy ; they were not even allowed to talk to women of ill-repute. They had to lead a religious life, regularly attend church, and receive the Blessed Sacrament (Wissell, 1974).

These extensive membership rules, which did not make it easy for guild members to stay on the path of honorableness, gave the guild numerous opportunities to distinguish itself from other social groups. Thus, all of these rules had the purpose of maintaining professional honor, distinguishing the guild from the outside world, and protecting the solidarity of the guild members.

Symbols, myths, and rituals. The guild was imbued with rituals, myths, and symbols. Its core symbol was the chest in which documents such as seals, privileges, the constitution of the guild, and register of members were kept. It was a cultic shrine like the altar of a church, which it closely resembled (Bergmann, 1971). During ceremonial acts such as judicial hearings, entry of apprentices, appointment of journeymen and master craftsmen, it was opened and, while open, hats had to be raised according to the regulations of the constitution and any weapons put down ; not a word could be spoken. Violators of these rules were harshly penalized.

Dances and plays were performed during the numerous guild festivities, allegorically portraying the beginnings of the guild as well as highlighting important phases of its development (Mummenhoff, 1924). These rituals emphasized the guild's tradition (Griessinger, 1981). Extensive initiation rituals took place for the admission of apprentices and promotions from apprentice to journeyman and journeyman to master. The initiation ceremony for the journeyman was, for example, precisely written down and lasted hours. It was interspersed with rituals of degradation, soiling, and death, each time followed by rituals of purification, baptism, and resurrection. Journeymen-to-be were given a new name that symbolically bestowed on them a new identity. Rule-abiding and rule-breaking behavior of journeymen was drastically depicted through role playing. All of those rituals were kept confidential within the guild (Griessinger, 1981).

The economic philosophy of the guild and rules regarding economic activities. Rules regarding the economic function reflected the intention of keeping production and selling conditions for all members as equal as possible. No master should be able to gain an advantage at the expense of his co-masters. Thus rigid attention was paid so that acquisition of raw materials was under equal conditions, production was carried out with uniform methods, and the selling of goods was at equal prices and under the same conditions. The master was only allowed to employ a restricted number of journeymen, usually two or three, and he was not allowed to choose these men himself. The guild or, later, the brother-hood of journeymen assigned them to the masters. Wages and working hours were also uniformly regulated. The pursuit of customers was strictly forbidden. Sometimes it was also exactly laid down how the master should exhibit his goods. The products were standardized, and the principals of the guild exercised strict quality control.

Weber (1961) considered such regulations as an outflow of the "principle of securing just nourishment", while other authors have maintained that these rules were the result of the town magistracies' policy of attempting to dam up unrestrained profit striving within the guilds (Kelter, 1932; Piotrowski, 1933 ; Mickwitz, 1936). Lütge (1941) proposed a third interpretation : that the monopolistic regulations of the guild were a result of the town magistracies' efforts to establish and guarantee orderly market behavior. The early craftsmen originated from the closed economies of the feudal manors within which the market and money played little role. In the town they were now confronted with the demands of markets and a money economy, and the majority was not up to it. In the early Middle Ages the average craftsman could barely count, and although by the late Middle Ages he mastered addition and subtraction to some extent, division still caused him great difficulties. Lütge (1941 : 188) rightly asked: "Can we assume that a butcher who bought a cow and then sold it by the pound could live up to this task T",

Lütge therefore considered monopolistic regulations, at least those that were implemented in the first centuries of the guilds' existence, a form of protection for the craftsman against the risks of the market. From the Middle 1600s onwards, however, economic interests came further to the forefront and led to a tightening up of these monopolistic regulations (Gierke, 1868). The regulations regarding economic activities were also legitimized by the religious belief system of this time. Striving toward a profit was regarded as being sinful :

- *The moral attitudes of Christendom... created a specific spiritual atmosphere. The accumulation of wealth and the striving for earthly possessions were targets for those who were dissatisfied with the societal order. This dissatisfaction was nourished during the Middle Ages up to the Reformation by the evangelistic ideals of poverty and asceticism (Gurjewitsch, 1980 : 280).*

Innovations were suppressed. Wordings like "No man should think of or invent something new or use it, but everyman should follow his neighbor in brotherly love" can often be found in guild constitutions (Braun, 1968 : 257). A master gaining an economic advantage from either product or process innovations would have contradicted the guild's spirit. Numerous documents show that innovators were severely punished. For example, a smith in Nuremberg who had made a small discovery in the year 1590 was locked up in a tower for eight days "to frighten of the others" (Wissell, 1974 : 317). As late as 1676 a ribbon loom was publicly burnt by the magistracy of Hamburg at the instigation of the guild. Historians agree that the guild suppressed innovations and exerted a strong pressure to preserve traditional structures and processes (Braun, 1968 ; Ennen, 1971). This hostility toward innovations was also legitimized by the world view of the Middle Ages: "everything new which was not blessed by time and tradition was suspicious. The reproach of pursuing 'unheard of innovations' and 'new fads' was a dangerous form of social discrediting ; it served to persecute heretics (*novi doctores*). Only old things had value" (Gurjewitsch, 1980: 128).

However, the Middle Ages were not without inventions and innovations. An "interlocking series of innovations" led to a "revolution in agricultural methods" (Whyte, 1978: 77) : the heavy plow, the open-field system, a new type of harness for horses consisting of a rigid collar with lateral traces, and nailed horse shoes. Another series of innovations revolutionized military technology : the stirrup, the trebuchet, powered by counterweights, armor, and, finally, gunpowder. Examples of other revolutionary medieval innovations are the spinning wheel, the casting of iron, the wheelbarrow, the compass, and printing with cast movable type. Although these innovations might seem to refute the hypothesis of the guilds' hostility toward innovation, there are reasons to think they do not. In the first place, most of these innovations did not originate from the guilds' workshops. In the early Middle Ages, the workshops of monasteries were a much richer source of innovations, especially in agriculture and military technology (Kieser, 1987). This innovative advantage of monasteries over the guilds had several causes: only the most educated men were admitted as monks ; thus they had the qualifications to rediscover the science and technologies of the antiquities and to build upon them. Since monastic innovations were by definition holy

works, the traditional world view did not apply to them. Thus, Weber (1961, 1978b : 1168) considered monasteries the first rational organizations of the Christian Occident. Some innovations did, however, originate from medieval craft shops, as the following examples demonstrate (Mummenhoff, 1924) : a watchmaker from Nuremberg produced the first pocket watch, a locksmith from the same town became famous as the maker of fountains using highly effective pumps to drive the water to impressive heights. This man also improved the mechanics of guns and produced grinders for all kinds of materials. A screwmaker, also from Nuremberg, improved elevating mechanisms on the basis of an endless screw. His brother, building on that innovation, came up with a crashing-screw able to break through the thickest walls.

For these and most other innovations it can be shown that they came about under special conditions that were more conducive to creativity than those of the regular guild : (1) Innovativeness was higher as long as a guild consisted of relatively few members who were not subjected to a lot of pressure from competition within the guild. (2) When products became more complicated and/or new processes (not necessarily highly innovative ones) developed, the guild (not individual members) in agreement with the town magistracies could decide to branch out a new guild (Mummenhoff, 1890). It usually took some time before procedures for the new guild became standardized, and during this formation period innovators had more leeway. In the beginning of modern times, rulers intervened and prevented the establishment of tight guild regulations in new crafts in which they took a special interest, such as war technology, astrological instruments, or luxury goods. Very talented and innovative craftsmen were often even placed under the direct protection of the court (Stürmer, 1982). (3) The innovation barriers of guilds were less powerful in towns where the profit-minded patrician merchants could maintain a strong position vis à vis the craftsmen. Nuremberg is an extreme example of such a town, and therefore it is not coincidental that the most famous innovative craftsmen worked there : in 1349 the patricians crushed a guild revolt and from then on successfully suppressed all guild-like activities (Mummenhoff, 1890; Lentze, 1964; Wiest, 1968). The craftsmen even had to hand over to the magistracy, unopened, letters they received from guilds from other towns (Lehnert, 1983: 76). The control structure the magistracy established for the crafts was similar to that of the guilds but significantly more liberal, allowing the support of innovative craftsmen where the town officials considered it opportune. Such a policy to support innovation was, for example, applied around 1400 and eventually led to the invention of the water-driven wire mill (Stromer, 1977). The number of licensed wiremakers was drastically reduced and, at the same time, merchants were encouraged to invest in this business.

### **The Decline of the Guild**

The decline of the guilds began around the end of the fifteenth century. It was characterized by the following vicious circle : the guilds reacted to economic crises by reinforcing their cartels. These maneuvers, however, restricted the adaptability of the guilds, and competing institutions such as putting-out systems, manufactories, and factories were able increasingly to expand at the guilds' expense. Pressure on the guild thereby increased, leading to a further reinforcement of cartels, and so on.

The guilds that were very hostile to technological innovations demonstrated an incredible imaginativeness in finding ways to restrict admittance. As the number of journeymen rose and it became apparent to the guilds that not all could earn their subsistence, they defined the criterion of honorableness even more restrictively, thus making it more difficult to be admitted into the guild and raising the chances of expulsion. It became obligatory for journeymen to go on travels lasting up to several years. However, many failed to return, as they were compelled to do military service while they were away (military service made the journeymen dishonorable), and others stayed on as vagrants or married in another town. Those returned had to complete a probationary period before they could become masters. During this extensive waiting period the journeyman were forbidden to marry, and they were supposed to behave in a chaste manner. Although the journeymen's behavior certainly not always conformed to these strict rules-e.g., there were reports on brothels

tolerated by the magistracy and frequented by journeymen (Schulz, 1985 : 223)-the journeymen could, in principle, be prevented on these grounds from becoming masters, if such a move was considered opportune by the guild. The requirements for masterhood were increased until they were barely attainable. For example, in the early seventeenth century, candidates striving to be masters of a blacksmith workshop had to make up a complete set of horse shoes for a horse that was walked past them only two to three times, allowing them to see it for only a few seconds (Wissell, 1974: 5). Costs encountered in becoming a master also rose considerably. The candidate had to entertain the masters with lavish meals when the masters made their frequent visits during the preparation of the masterpiece, but this did not prevent the masters from searching intensively for mistakes. When it became necessary to correct the masterpiece, the candidates had to pay severe fines. Also the number of prescriptions for the meal that the newly appointed master then had to arrange for his colleagues increased considerably, leading to higher expenses. It took the new masters years to recover from the debts they had incurred.

These practices prompted changes in attitudes toward the guilds that increasingly deprived the guilds of their legitimation. The absolutist rulers who began to see economic strength as a precondition of political and military strength no longer regarded the guilds as an institution they had to protect but, instead, as an "aggravating ulcer" that ought to be done away with. In the 1600s they began to pursue a mercantilist economic policy that was not aimed at improving the economic situation of their subjects but at increasing their own power and the income of the court (Hassingier, 1971). The guilds' policy of securing just nourishment failed to comply with the concepts of the mercantilists who advised the rulers. At the end of the seventeenth century, one of the mercantilists' most prominent representatives, Fruhr. V. Schröder, labeled the guilds the "worst pestilence of Germany" (Lütge, 1976). In the following decades such accusations multiplied and gained persuasive power. A comprehensive statement concerning the abuses of the guild was published by Firnhaber in 1782. His argumentation shows how far the economic concepts of the elite had moved away from the ideal of securing just nourishment. With regard to the required life of celibacy for the journeymen, he wrote :

- *If a worker delivers good work, the customer does not care whether he is chaste or not.... One knows from experience that sanguine persons tend to violate the Sixth Commandment. But one also knows that those are the most talented ones for most trades and are, usually, furnished with clever and capable heads (Stürmer, 1979 : 312).*

He made it convincingly clear that competition has a positive effect on the efficiency of the economy, which was still by no means a prevailing opinion shortly after the publication of Adam Smith's *The Wealth of Nations* in 1776. Such arguments legitimize the curtailment of the guilds' autonomy by the rulers as well as their right to free talented masters from guilds' chains by offering them the opportunity to work as court masters under the protection of the court (Stürmer, 1982). The remaining masters of the guild reacted to both this development and to the economic crises triggered by numerous wars by reinforcing cartels and by intensively revitalizing their-in the eyes of contemporaries-strange customs.

Ultimately, the guilds collapsed in the face of the competition from the putting-out systems, manufactories, and factories that followed the principle of profit maximization, were not burdened with any noneconomic functions, and were therefore able to produce more efficiently. These alternative organizational forms of production had developed outside the towns or had gained special permission (privileges) from the rulers. In addition, the rulers sometimes even provided subsidies for these new organizations. At the same time, they increasingly curtailed the rights of the guilds. Freedom of trade, which was established in the German territories during the first half of the nineteenth century, deprived the guilds of practically all their legal and economic influence. The crafts nonetheless experienced an upturn during industrialization (Fischer, 1964) : the complementary relations between industry and craft were able to develop as the chains of the restrictive economy of the guild were broken.

## DISCUSSION

In this paper the evolution of work institutions was interpreted within the wider frame of societal evolution. The guild was not a formal organization. It was a social order heavily isolated from all other social orders due to its particular way of life ; thus it was a society within a society. Generally, social orders were a basic structural element of the medieval society (Borst, 1983). Each order, including that of craftsmen, had its own norms and laws, its own clothing, its own way of speaking, its own music, and its own way of life, stipulated right down to the last detail, a way of life that was little understood by the members of other orders. But why did these social orders assume such great importance in the Middle Ages ? The explanation provided here is based on the assumption that the evolution of society is characterized by a certain direction or progress : those belief systems, institutions, and action systems of individuals that enhance society's ability to adapt have an evolutionary advantage. In this way the magical belief system was replaced by a religious one, which then gave way to widespread application of worldly-disenchanted-theories (Weber, 1978a, 1978b). During this process, economic philosophies changed as well. For example, striving for profit was considered sinful in the Middle Ages, whereas by the eighteenth century it became increasingly a virtue to do so (Hirschman, 1977). This evolution of belief systems triggered evolutionary changes at the level of institutions and was, simultaneously, supported by them. Kinship as the basic structural principle of society was largely replaced by social orders and finally by functionally specialized formal organizations. Markets developed and were extended to include more and more goods, production factors, and property rights. These developments brought with them greater autonomy for the individual. They also improved society's ability to solve its problems.

Since the guild was a social order, a society within the society, and not a formal organization, it had to apply a social criterion such as the craftsman's honorableness to demarcate itself from other orders. Only by strictly adhering to membership rules based on birth and order-specific behavior could the autonomy of the guild be protected. It was also functional for the guilds to define these membership rules even more closely when their social status was threatened by economic crises or by overcrowding : the stricter the demarcation and membership rules are, the more difficult it is for guild members to stay on the path of honorableness, giving the guild more opportunities to distinguish itself from other social groups and to limit access.

The guilds had to fulfill several functions, since central institutions responsible for the administration of civil justice and social and political duties had hardly developed. This multifunctionality led to difficulties in coordinating the individual's activities, as the guilds had to ensure that all functions could be equally fulfilled. Predominantly, the guilds solved this problem by developing a dense network of detailed standards prescribing how members should behave. If, for example, the guilds had allowed their members greater freedom to concentrate on economic activities, certain members would have striven harder for profit than others, thus forcing members to compete, which would have made it difficult for the guild to fulfill the other functions. In the end, this process would have endangered the continued existence of the guild. Conflicts caused by deviant behavior, such as strikes by journeymen, had an effect similar to that of outside pressures: they inevitably led to an increased number of even stricter rules. At the same time, the guilds had to make sure that their members accepted the extremely restrictive rules, that they saw these rules as morally justified, and that they could identify with them. The moral-religious belief system ensured, by and large, that this was achieved. The intensive use of rituals, symbols, and myths also ensured that these rules escaped criticism and that alternative modes of behavior did not occur to the members. Myths and rituals are beyond question. They are handed down from generation to generation and contain profound truths that remain beyond doubt (Berger and Luckmann, 1971 ; Rapport, 1971 ; Bloch, 1974). Symbols, myths, and rituals also created a moral attachment binding members to the guilds, whereas utilitarian attachment prevails in the modern organization (Etzioni, 1961).

The multifunctionality of the guilds can also be interpreted as a cause of their restricted ability to innovate. As shown in the first section of this article, a multifunctional social system is affected by several differing selection criteria and, since progress in the direction of one selection criterion usually leads to setbacks with regard to others, an evolution oriented toward one specific selection criterion is prevented. For example, had the guild encouraged innovations to increase economic efficiency and profits, this would probably have endangered its social welfare and political functions.

In examining the evolution from guilds to formal organizations, this paper focused on the processes of functional specialization of institutions, their demonopolization, and the separation of individual motives from organizational goals. It was also assumed that institutional mechanisms for the incorporation of labor and labor markets coevolved. An important development toward an utilitarian relationship-a process in which work institutions and labor markets coevolved and individual motives were decoupled from organizational goals-took place in the fifteenth century. Until this time the journeyman's attachment to a workshop was not based on a formal work contract (Hueck and Nipperdey, 1963). Just as the peasants belonged, as serfs or bondsmen, to the *extended family* of the lord of the manor, the journeymen were members of the master craftsman's family and lived in his household (Reinighaus, 1983 ; Sprandel, 1984 ; Schulz, 1984). That changed when the guilds began to drastically restrict entry due to the threat of overcrowding. The journeymen followed the example of the guilds by establishing their own brotherhoods in which, due to the journeyman's extremely precarious social position, honorableness as a criterion for membership became even more important than in the master craftsmen's guilds (Griessinger, 1981). The journeyman's relationship to his master changed, however, from one of allegiance to one based on a formal work contract. This process constitutes an important chapter in the coevolution of labor markets and intrainstitutional arrangements for the incorporation of labor.

This paper also stressed the importance of world views of belief systems as selective factors for the evolution of institutions. The victory of competing institutions of a different kind -manufactories, factories, and the cottage industry- over the guilds in several industries was initiated by changes in the belief system. The mercantile philosophy replaced the religiously based philosophy of the guilds, characterized by its principle of securing just nourishment. It was not technological or structural innovations that gave the cotton industry and manufactories a competitive edge over guilds : the manufactories and outworked basically used the same techniques as the guilds. The organization principle of the cottage industry -putting out work to home workers or craft shops- had already been practiced to a certain extent by the guilds since the early fifteenth century (Stieda, 1889 ; Aubin, 1967 ; Kirchgässner, 1974). The principle of employing a larger number of workers and dividing their work -the basic characteristic of the manufacture- was already realized in the early monasteries and was revitalized in the workhouses for the reeducation of criminals and beggars that were introduced in the sixteenth century (Sombart, 1916 ; Michel, 1953). However, these institutional innovations could not spread on a larger scale before the restrictive rules of medieval economic thinking had been removed and pursuit of profit had been introduced as a legitimate principle. These innovations on the level of world view essentially made the cottage industry and the manufactories more efficient and more adaptive. Innovation was no longer rejected but, rather, welcomed. The initiators of manufactories were known as *Projektmacher* (project makers). Their main task was to design new inventions and make them a reality : to produce variations. Although some of their inventions were still characterized by a pre-rational thinking -attempts to extract gold from lead were among their repertoires -the crucial factor was that innovation had been legitimized and was encouraged. Also crucial was the fact that profit became an even more important selection criterion as markets began to function more efficiently. The obvious economic success of the cotton industry and factories motivated the rulers to strip the remaining craft shops of the monopolizing superstructure of the guild. From an evolution-theory perspective, the mechanisms of both institutional variation and selection were also subject to an evolutionary process, which resulted in an increase in the institutions' ability to

produce and cope with variations, and, since efficiency became a dominant selection criterion for economic institutions, in an acceleration of evolution toward this end.

The question still remains as to why the guilds could not reform themselves from within. In order to do so, the guild members as collectivities would have had to be capable of reflecting on their position within the context of societal development and of conceiving of institutional innovations. This was extremely difficult, primarily because the economic system was so closely associated with all other societal functions and because of the dense network of restrictive norms legitimized by the religious belief system and encapsulated in numerous myths and rituals. Under such circumstances collective learning was impossible, and threats to the guilds' existence led inevitably to even stricter monopolistic rules and regulations. For the more progressive members of the guild "exit", in the form of becoming privileged masters under direct protection of the absolutist courts, proved a much more effective reaction than "voice" or protest and reform from within.

## CONCLUSION

I have attempted to show that the concept of cultural evolution, in contrast to other approaches, offers the possibility of integrating evolutionary processes on the levels of ideologies, institutions, and behavior into a coherent frame of reference. The concepts of societies' adaptability and of the evolution of evolution mechanisms are more general than that of economic efficiency and, therefore, allow the explanation of institutional evolution under conditions in which markets play a very limited role. For example, it was shown that the guilds' multifunctionality, their extensive use of rituals and symbols, and their inability to innovate were highly interrelated phenomena. It was also demonstrated that the transition from guilds to manufactories and putting-out systems required a coevolution of world views, markets, work institutions, and cognitive as well as action systems of individuals. As far as work institutions are concerned, these coevolutionary processes resulted in an increase in functional specialization of institutions, a demonopolization of social monopolies, and a decoupling of individual motives and organizational goals. All these processes, by accelerating the speed of institutional evolution, increased the adaptability of institutions as well as of societies.

Although the historical data presented here cannot prove the concept of cultural evolution, which shares with other frameworks of this generality the fate (or fortune) of being extremely difficult to refute on the basis of data, I hope to have shown that evolutionary concepts provide a fruitful heuristic basis for causal analyses of historical processes. In this paper, I concentrated on Germany because I had the best access to sources concerning Germany. However, the developments in other European countries followed similar patterns. The extent to which the propositions apply to non-Western cultures must remain open, however.

There are indications that the approach used in this article might also be useful to analyze the more recent history of organizations. As with the transition from the guild to the organization, more recent evolutionary changes were legitimized by changes in business philosophies and ideologies. Thus Taylorism essentially propagated the use of scientific experiments to aid management and the Human Relations School sought to expand the experimental design of work by variables of social behavior. Although these approaches had their deficiencies they increased the adaptability and "rationality" of organizational approaches to change. Such an analysis of more recent history would concentrate on the evolution of evolutionary mechanisms within the organization that accelerated organizational evolution. Approaches taking this perspective can be found in Bigelow (1978) and Zammuto (1982). Such an analysis would have to point out that the evolution of both variation and selection mechanisms within the organization led to increase rationality in organizational change. So while the project makers (*Projektmacher*) had to experiment largely without the aid of theories in order to improve performance of manufactories, the organizations of today have at their disposal scientific and management theories as well as methods for testing and

evaluating new practices. In this way, they can solve actual or forecasted problems more effectively, in other words, more rationally.

## REFERENCES

- ALDRICH Howard, 1979 : Organizations and Environments. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- AUBIN Hermann, 1967 : "Fonnen und Verbreitung des Verlagswesens in der Altnürnberger Wirtschaft". Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Nürnbergs, 2 : 620649.
- BARNARD Chester L., 1938 : The Functions of the Executive. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- BEWW Georg V., 1912: " Die Motive der Zunftbildung im deutschen Mittelalter". Historische Zeitschrift, 109: 23-48.
- BENNETI John W., 1976: The Ecological Transition: Cultural Anthropology and Human Adaptation, New York: Pergamon Press.
- BERGER Peter L. and Thomas LUCKMANN, 1971 : The Social Construction of Reality. Harmondsworth : Penguin.
- BERGMANN Jürgen, 1971 : "Das 'alte Handwerk' im Übergang : Zum Wandel von Struktur und Funktion des Handwerks im Berliner Wirtschaftsraum in vor- und frühindustrieller Zeit", in Otto Busch (ed.), Untersuchungen zur Geschichte der frühen Industrialisierung : 224-269. Berlin: Colloquium.
- BIGELOW John D., 1978 : "Evolution in Organizations". Unpublished Ph.D., Dissertation, Case Western Reserve University.
- BLOCH Marc, 1974 : "Symbols, Song, Dance and Features of Articulation: is Religion an Extreme Form of Traditional Authority ?" Archives Européennes de Sociologie, 15: 55-81.
- BORST Otto, 1983 : Alltagsleben im Mittelalter. Frankfurt/Main : Insel.
- BRAUN Rudolf, 1968 : "Zur Einwirkung soziokultureller Umweltbedingungen auf das Unternehmerverhalten", in Wolfram Fischer (00.), Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Probleme der frühen Industrialisierung: 247-284. Berlin: Colloquium.
- CAMPBELL Donald, 1969 : "Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution", General Systems, 16 : 69-85.
- COLEMAN James S., 1974 : Power and the Structure of Society, New York: W. W. Norton.
- COLEMAN James S., 1975 : "Review Essay: Inequality, Sociology, and Moral Philosophy", American Journal of Sociology, 80 : 739-764.
- CORDT Ernst, 1984: Die Gilden: Ursprung und Wesen, Gëppingen : Kümmerle.
- CYERT Richard M. and James G. MARCH, 1963 : A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- DOBZHANSKI Theodosius, 1962: Power and the Structure of Society, New York: W. W. Norton
- EBERSTADT Rudolf, 1897 : Magisterium und Fraternitas : Eine verwaltungsgeschichtliche Darstellung der Entstehung des Zunftwesens Leipzig: Duncker & Humblot.
- EISENSTADT S. N., 1973: Tradition, Change and Modernity, New York: Wiley.
- ENNEDITH, 1953 : Frühgeschichte der Europäischen Stadt, Bonn: Röhrscheid,

ENNEN Reinald, 1971 : Zünfte und Wettbewerb : Möglichkeiten und Grenzen zunftlicher Wettbewerbsbeschränkungen im städtischen Handel und Gewerbe des Spätmittelalters, Köln : Böhlau .

ETZIONI Amitai, 1961 : A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York: Free Press.

FISCHER Wolfram, 1964 : "Das deutsche Handwerk in den Frühphasen der Industrialisierung". Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 120: 686-712.

FREEMAN John H., 1982: "Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes", in Barry M. Staw and Lawrence L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior : 4, 1-32. Greenwich, CT : JAI Press.

FREEMAN John H. and Michael T. HANNAN, 1983 : "Niche width and the dynamics of organizational populations", American Journal of Sociology, 88 : 1116- 1145.

GIERKE Otto Von, 1868 : Rechtsgeschichte der deutschen Genossenschaft, Berlin: Weidmannsche Buchhandlung.

GIESEN Bernhard, 1980: Makrosoziologie : Eine evolutionstheoretische Einführung, Hamburg : Hoffmann und Campe.

GRANOVETTER Mark, 1979 : "The Idea of 'Advancement' in Theories of Social Evolution and Development", American Journal of Sociology, 85 : 489-515.

GRIESSINGER Andreas, 1991 : Das symbolische Kapital der Ehre. Streikbewegungen und kollektives Bewusstsein deutscher Handwerksgehilfen im 18. Jahrhundert, Frankfurt/Main : Ullstein.

GURJEWITSCH Aaron.T. 1980 : Das Weltbild des mittelalterlichen Menschen, München : Beck.

HAINES Valerie A., 1987 : "Biology and Social Theory : Parsons's Evolutionary Theme", Sociology, 21 : 19-39.

HALL John A., 1985: Powers and Liberties, Oxford: Blackwell.

HANNAN Michael T. and John H. FREEMAN, 1977 : "The Population Ecology of Organizations", American Journal of Sociology, 82 : 929-964.

HANNAN Michael T. and John H. FREEMAN, 1984 : "Structural Inertia and Organizational Change", American Sociological Review, 29: 149- 164.

HASSINGER Herbert, 1971 : "Politische Kräfte und Wirtschaft 13.50-1800", in Herrmann Aubin and Wolfgang Zorn (eds.), Handbuch der deutschen Wirtschaftsgeschichte, 1 : 608-657, Stuttgart: Klett.

HAYEK Friedrich A. Von, 1973: Law, Legislation and Liberty, vol. 1 : Rules and Order, London: Routledge & Kegan Paul.

HINDESS Barry and Paul Q. HIRST, 1975 : Pre-capitalist Modes of Production, London: Routledge & Kegan Paul.

HIRSCHMAN Albert O., 1977 : The Patience and the Interests : Political Arguments for Capitalism Before its Triumph. Princeton: Princeton University Press.

HUECK Alfred and Hans Carl NIPPERDEY, 1963 : Lehrbuch des Arbeitsrechts, vol. 1, 7th ed., Berlin: Vahlen.

IRSIGLER Franz, 1985: "Zur Problematik der Gilde und Zunftterminologie, in Berent Schwinekëper (ed.), Gilden und Zünfte : 53-70, Sigmaringen: Thorbecke .

KELTER Ernst, 1932: "Die Wirtschaftsgesinnung des mittelalterlichen Zunftlers". Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung und Verwaltung, 56: 749-775.

KEUTGEN Friedrich, 1965 : Ämter und Zünfte, reprint ed. (Originally published in 1903), Aalen : Scientia Verlag.

KIESER Alfred, 1987 : "From Asceticism to Administration of Wealth : Medieval Monasteries and the Pitfalls of Rationalization", Organization Studies, 8: 103- 124.

KIRCHGASSNER Bernhard, 1974: "Der Verlag im Spannungsfeld von Stadt und Umland", in Erich Maschke and Jürgen Sydow (eds.), Stadt und Umland: 72-128, Stuttgart: Kohlhammer.

KUCZYNSKI Jürgen, 1980: Geschichte des Alltags des deutschen Volkes : 1600-1650, vol. I, Köln : Pahl-Rugenstein.

KUNKEL JOHN H., 1975: Behavior, Social Problems and Change: a Social Learning Approach, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

LANGTON John, 1979: "Darwinism and the Behavioral Theory of Sociocultural Evolution: an Analysis", American Journal of Sociology, 85 : 288-309.

LANGTON John, 1982: "The Behavioural Theory of Evolution and the Weber Thesis", Sociology, 16: 341-357.

LANGTON John, 1984 : "The Ecological Theory of Bureaucracy : the Case of Josiah Wedgwood and the British Pottery Industry", Administrative Science Quarterly, 29: 330-354.

LAU Christoph, 1981 : Gesellschaftliche Evolution als kollektiver Lernprozess : Zur allgemeinen Theorie soziokultureller Wandlungsprozesse, Berlin: Duncker & Humblot,

LEHNERT Walter, 1983 : "Nürnberg-Stadt ohne Zünfte : Die Aufgaben des reichsstädtischen Rugamts", in Rainer S. Elkar (ed.), Deutsches Handwerk im Spätmittelalter und frühe Neuzeit : 71-81, Göttingen : Otto Schwartz.

LENSKI Gerhard, 1966: Power and Privilege : a Theory of Social Stratification, New York: McGraw-Hill.

LENSKI Gerhard, 1976 : "History and Social Change", American Journal of Sociology, 82 548-564.

LENTZEH., 1964 : "Nürnberg's Gewerbeverfassung im Mittelalter". Jahrbuch für Fränkische Landesforschung, 24: 207-282.

LUHMANN Niklas, 1975 : Soziologische Aufklärung 2 : Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag.

LUHMANN Niklas, 1977: "Differentiation of Society", Canadian Journal of Sociology, 2: 29-53.

LUHMANN Niklas, 1981 : Soziologische Aufklärung 3: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag.

LUTGE Friedrich, 1941 : "Die Preispolitik in München im hohen Mittelalter". Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik, 89 : 162-202.

LUTGE Friedrich, 1976 Deutsche Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Ein Überblick, 3rd ed., Berlin: Springer.

MAYNTZ Renate, 1988 : "Funktionelle Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung", in Renate Mayntz, Bernd Rosewitz, Uwe Schimank, and Rudolf Stichweh (eds.), Differenzierung und Verselbständigung : Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme : 11-44. Frankfurt/M. : Campus.

McKELVEY Bill, 1982: Organizational Systematics : Taxonomy, Evolution, Classification. Berkeley, CA: University of California Press.

McKELVEY Bill and Howard Aldrich, 1983 : "Populations, Natural Selection and Applied Organizational Science", Administrative Science Quarterly, 28 : 101-128

MICHEL Ernst 1953 : Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, ihrer Krisenformen und Gestaltungsversuche, 3rd ed. Frankfurt : Knecht,

MICKWITZ Gunnar, 1936; Die Kartellfunktionen der Zünfte und ihre Bedeutung bei der Entstehung des Zunftwesens ; Eine Studie in spätantiker und mittelalterlicher Wirtschaftsgeschichte, Helsingfors; Akademische Buchhandlung.

MUMMENHOFF Ernst, 1890 : "Handwerk und freie Kunst in Nürnberg", Bayerische Gewerbezeitung, N° 1 ; 2-8, N° 12: 266-272, N° 14 : 313-320.

MUMMENHOFF Ernst, 1924 : Der Handwerker in der deutschen Vergangenheit, 2d 00., Jena : Eugen Diederichs Verlag.

MULLER Walther, 1910 : Zur Frage des Ursprungs der mittelalterlichen Zünfte, Leipzig: Quelle & Meyer.

NELSON Richard R. and Sidney G. WINTER, 1982 ; An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA ; Belknap Press of Harvard University Press.

NORTH Douglas C. and Robert Paul Thomas, 1973 : The Rise of the Western World ; A New Economic History, Cambridge, MA: Harvard University Press.

OEXLE Otto Gerhard, 1985 : "Conjuratio und Gilde im frühen Mittelalter : Ein Beitrag zum Problem der sozialgeschichtlichen Kontinuität zwischen Antike und Mittelalter", in Berent Schwineköper (ed.), Gilden und Zünfte ; Kaufmännische und gewerbliche Genossenschaften im frühen und hohen Mittelalter ; 151-214. Sigmaringen: Thorbecke.

PARSONS Talcott, 1966: Societies : Evolutionary and Comparative Perspectives, Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall.

PIOTROWSKI Roman, 1933 : Cartells and Trusts: Their Origin and Historical Development from the Economic and Legal Aspects, London: Allen & Unwin.

POLANYI Karl, 1957 : The Great Transformation, Boston: Beacon Press.

RAPPAPORT Roy A., 1971 : "Ritual, Sanctity, and Cybernetics", American Anthropologist, 73: 59-76.

REINIGHAUS Wilfried, "Das 'ganze Haus' und die Gesellengilden. Über die Beziehungen zwischen Meistern und Gesellen im Spätmittelalter", in Rainer S. Elkar (ed.), Deutsches Handwerk im Spätmittelalter und frühe Neuzeit 55-70, Göttingen ; Otto Schwartz Verlag.

SACHSSE Christoph and Florian TENNSTEDT, 1983 : Bettler, Gauner und Proleten. Armut und Armenfürsorge in der deutschen Geschichte, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

SAHLINS Marshall D. and Elman R. SERVICE, 1960: Evolution and Culture. Ann Arbor M. ; University of Michigan Press.

SCHMIOMichael, 1982: Theorie sozialen Wandels, Opladen : Westdeutscher Verlag.

SCHMOOKLER Andrew Bard, 1984 : The Parable of the Tribes : the Problem of Power in Social Evolution, Berkeley, CA : University of California Press.

SCHULZ Knut, 1984 : "Die Stellung der Gesellen in der spätmittelalterlichen Stadt", in Alfred Haverkamp (ed.), Haus und Familie in der mittelalterlichen Stadt : 305-326. Köln : Böhlau.

SCHULZ Knut, 1985 : Handwerksgesellen und Lohnarbeiter, Sigmaringen: Thorbecke.

SCOTT Richard W., 1987 : Organizations : Rational, Natural, and Open Systems, 2d ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

SIEGEL Paul M., 1984: "Human Ecology and Ecology", in Michael Micklin and Harvey M. Choldin (eds.), Sociological Human Ecology : Contemporary Issues and Applications: 21-50, Boulder, CO : Westview Press.

SMELSER Neil J., 1968: "Toward a General Theory of Social Change", in Neil J. Smelser (ed.), Essays in Sociological Explanation : 192-280, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

SMITH Adam, 1776: Wealth of Nations, London: W. Strahan and T. Cadell.

SOMBART Werner, 1916 : Der moderne Kapitalismus, vol 1 ; Die vorkapitalistische Wirtschaft, 2d ed., Berlin; Duncker & Humblot.

SPRANDEL Rolf, 1984 "Der handwerkliche Familienbetrieb des Spätmittelalters und seine Probleme", in Alfred Haverkamp (ed.), Haus und Familie in der mittelalterlichen Stadt: 327-337, Köln : Böhlau.

STEWART Julian H., 1972 : The Theory of Cultural Change; the Methodology of Multilinear Evolution. Urbana, IL ; University of Illinois Press.

STIEDA Wilhelm, 1889 ; "Literatur, heutige Zustände und Entstehung der deutschen Hausindustrie". Schriften des Vereins für Socialpolitik : Die deutsche Hausindustrie, 1 ; 1-158.

STROMER Wolfgang Von, 1977 ; "Innovation und Wachstum im Spätmittelalter, Die Erfindung der Drahtmühle als Stimulator", Technikgeschichte, 44; 89-120.

STURMER Michael, 1979 : Herbst des alten Handwerks, München; Deutscher Taschenbuchverlag .

STURMER Michael, 1982 : Handwerk und heftige Kultur, München ; Beck.

WEBER Max, 1961 : General Economic History, New York: Collier-Macmillan.

WEBER Max, 1978a Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, vol. 1, 7th ed. Tübingen: J. C. B. Mohr.

WEBER Max, 1978b Economy and Society, Berkeley, CA : University of California Press.

WHYTE Lynn Jr., 1978; Medieval Religion and Technology, Berkeley, CA; University of California Press.

WIEST Ekkehard, 1968; Die Entwicklung des Nürnberger Gewerbes zwischen 1648 und 1806, Stuttgart; Gustav Fischer.

WISSELL Rudolf, 1971 : Des alten Handwerks Recht und Gewohnheit, vol. 1, 2d ed. Berlin: Colloquium.

WISSELL Rudolf, 1974 : Des alten Handwerks Recht und Gewohnheit, vol 2, 2d ed Berlin: Colloquium.

ZAMMUTO Raymond F., 1982: Assessing Organizational Effectiveness, Albany, NY : State University of New York Press.

ZORN Wolfgang, 1965: "Zünfte", in Erich von Beckerath and Carl Brinkmann (eds.), Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 12: 484-489. Stuttgart: Fischer.

ZORN Wolfgang, 1971 "Gewerbe und Handel 1648- 1800", in Hermann Aubin and Wolfgang Zorn (eds.), Handbuch der deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte, 1 : 531-573 Stuttgart: Klett.

## RAPPORTS

### 1. Erhard FRIEDBERG

Le travail dont A. Kieser nous a rendu compte dans son exposé est tout à fait passionnant. Il montre l'intérêt qu'il y a à remonter dans l'histoire pour se donner de la distance par rapport au présent et aux structures qui le caractérisent. Il montre aussi que la comparaison historique peut utilement renseigner sur des particularités d'organisations modernes: ainsi, sa description des corporations a évoqué pour moi, à plusieurs reprises, des caractéristiques de certaines associations patronales d'aujourd'hui. Enfin, il nous ouvre la vue sur un monde fascinant qui nous intrigue par plus d'un trait, qui nous interroge en même temps qu'il montre la contingence des construits organisationnels par lesquels une société stabilise ses institutions et ses interactions. Aussi faut-il comprendre mes remarques non comme une critique de ces travaux dont l'intérêt me paraît évident, mais comme une tentative de soulever un certain nombre de questions que ses

analyses me semblent poser et qui cherchent à pousser plus loin la compréhension. Je me situerai pour ce faire sur un plan tant méthodologique que substantif.

1. Ma première remarque méthodologique se réfère aux sources qu'utilise Kieser dans son travail. Il me semble en effet que celles-ci sont relativement tardives. Elles datent toutes de la fin des corporations, c'est-à-dire d'une époque où celles-ci étaient, dans une large mesure, devenues une coquille vide ou plutôt une peau de chagrin. Ne regroupant plus vraiment les forces vives et étant devenues plutôt des survivances d'un passé glorieux, elles s'étaient crispées sur des règles de plus en plus mesquines. Personnellement, je doute qu'on trouverait les mêmes mesquineries si on cherchait au cœur du Moyen Âge, à une époque où l'essentiel des activités économiques était organisé sous forme de corporations. À cette époque, les corporations ne pouvaient tout simplement pas avoir la même pratique crispée et rigide : tout se serait alors arrêté ou plutôt les membres se seraient révoltés faute de pouvoir aller ailleurs. Donc, il nous manque une description de la façon dont s'organisaient réellement les corporations, comment elles arrivaient tout de même à gérer les inégalités entre les membres, quelles tricheries étaient tolérées, comment des innovations pouvaient malgré tout se frayer un chemin etc. Sur toutes ces questions le travail de Kieser ne fournit pas vraiment de réponses satisfaisantes. En un mot, je me demande si à travers ses sources, Kieser ne nous donne pas une vision trop rigide et ridicule des corporations, une espèce de caricature qui ne correspond pas vraiment aux corporations du Moyen Âge.
2. Ma deuxième remarque sera plus ponctuelle. Elle concerne l'importance de l'explication historique dans les travaux sur les organisations. Il ne me viendrait pas à l'idée de prétendre que les travaux historiques ne peuvent pas nous apprendre énormément de choses sur les organisations. Mais leur nécessité me semble moins générale que ne le dit Kieser. Tout dépend jusqu'où on veut remonter dans l'ordre de l'explication. La remontée historique peut aussi cacher d'autres explications qui peuvent être ancrées dans les interdépendances du présent et qu'on oublie de regarder à force de se préoccuper d'histoire. Il en va du comportement organisationnel comme du comportement individuel : ils sont le produit d'un mixte passé/présent. Le passé compte, mais pas seulement. Et par moment, à force de regarder la présence du passé dans la situation présente, on risque d'oublier justement le caractère contingent du construit présent.
3. Ma troisième remarque méthodologique enfin s'applique à la critique de Williamson formulée par Kieser. Elle porte sur la notion de contrat et sur l'affirmation qu'une telle vision est inapplicable pour l'analyse des corporations. Il me semble que nous rejoignons ici un thème cher à Etzioni et aux critiques des visions utilitaristes de la réalité sociale. Il est vrai que les corporations ne sont pas réductibles à une vision utilitariste simple. Mais la notion d'utilité, d'intérêt et de contrat ne doit pas être identifiée à une vision utilitariste simple : il suffit d'avoir une conception plus large (et plus classique au sens des auteurs classiques) des notions d'utilité, d'intérêt et de contrat pour les rendre tout à fait utilisables dans une analyse du phénomène corporatif au Moyen Âge.
4. Enfin, je voudrais terminer avec deux remarques un peu plus substantives qui ont trait toutes les deux à ce qu'on pourrait appeler la nature trop statique des descriptions et raisonnements de Kieser.

D'une part, on ne voit pas pourquoi ni surtout comment le système des corporations a évolué : sa cohérence paraît tellement forte et tellement assurée dans les analyses de Kieser qu'on ne voit guère comment une évolution a pu se produire - or nous savons tous qu'elle s'est produite. Les processus à l'intérieur des corporations ne sont pas vraiment analysés. On ne les voit que dans leur cohérence statique. Pour reprendre mon idée exprimée plus haut, l'évolution des corporations, comme de tout construit organisationnel, est caractérisée par un alourdissement des règles, par une crispation structurelle qui est allée de pair avec une perte d'influence, les deux processus s'épaulant mutuellement. Ce qui fait que les corporations du début ne ressemblaient certainement que de très loin aux corporations de la fin qui sont celles présentes dans les sources utilisées principalement par Kieser.

D'autre part, je m'interroge fortement sur les conclusions normatives que Kieser tire de son étude. Il affirme que l'analyse historique montre que le copiage des formes organisationnelles n'est pas possible et qu'il faut donc cesser de s'inspirer des modèles étrangers (japonais en l'occurrence) : chaque culture a sa cohérence qu'on ne peut comprendre qu'en remontant dans l'histoire d'une nation. Je suis d'accord pour dire que le copiage ne mène à rien, si ce n'est que - comme l'a bien souligné March - l'imitation peut être un moyen de découvrir de nouvelles valeurs, de nouvelles

possibilités d'action qu'on ignorait. Je ne suis pas loin de penser que le copiage des cercles de qualité, leur transplantation mécanique dans une réalité industrielle occidentale, étaient certes voués à l'échec. Mais pour un grand nombre d'entreprises cette imitation a tout de même été l'amorce d'un cycle d'innovation organisationnelle dont l'importance ne devrait pas être sous-estimée. La diffusion des modèles et modes de fonctionnement ne suit pas toujours les voies qui correspondent parfaitement aux idées rationnelles que nous pouvons en avoir. Toute intéressante qu'elle soit, l'analyse historique ne doit donc pas devenir une raison ou une excuse pour l'inaction. Comme toutes les explications, l'explication historique des organisations n'est elle aussi que partielle. Elles ne doivent faire oublier ni la contingence des construits organisationnels ni les marges d'initiative et de liberté dont les acteurs individuels et collectifs, disposent par rapport à leur histoire.

## REPONSE d'Alfred KIESER

On ne peut pas à mon sens proposer de bonnes explications sans analyser et tirer des enseignements de l'analyse historique, surtout lorsque vous opérez des comparaisons inter-culturelles.

Je suis d'accord pour constater avec vous que Williamson et la Nouvelle Ecole des Institutions se concentrent trop sur la question de l'efficacité comme facteur de conception ou de formation de l'organisation. À mon sens, Williamson ne précise pas la façon dont se déroule le processus de changement. Notamment, il ne discute pas tellement comment apparaissent de nouvelles formes d'organisations. Par exemple, si on analyse l'évolution des guildes en Allemagne, elles auraient dû changer puisqu'elles n'étaient plus efficaces; or, elles ne l'ont pas fait. Pourquoi?

Pour ce qui concerne la question de savoir si l'innovation dans les guildes a été plus forte au XVI<sup>e</sup> siècle, je crois que vous avez raison. Les règles de fonctionnement des corporations sont évidemment devenues plus restrictives lorsque les difficultés sont apparues, donc en réaction à la crise. L'explication commune pour la naissance du tour obligatoire pour un compagnon, c'est que cela lui permettait de parfaire son apprentissage. Cette explication est fautive : c'est surtout parce que le risque de retour était très faible au bout de 2 ou 3 ans. Et si jamais il revenait, on pouvait l'accuser d'avoir enfreint les règles de la guilda. Mais, c'était la seule réaction que les corporations pouvaient avoir.

Je suis aussi d'accord avec vous pour penser qu'il y a de fortes différences entre les guildes, de même c'est vrai qu'il existe des différences entre les règles et leur mise en pratique. que les règles écrites étaient très égalitaires et que la réalité était toute autre. Cela créait d'ailleurs des conflits à l'intérieur du groupe. Mais, de ce point de vue, j'ai essayé de faire attention à ces deux points lorsque j'ai analysé les sources dont je disposais.

Enfin, votre dernière remarque sur la copie d'un modèle d'organisation mérite que je donne quelques explications. Je me suis appuyé sur une de mes critiques de l'étude du M.I.T. portant sur la "Lean Production". Cette étude concluait qu'il était possible de transférer un modèle d'organisation. J'ai utilisé une argumentation contraire. Bien évidemment, votre critique est pertinente dans la mesure où les industries française et allemande vont prendre un certain temps pour s'adapter à la technique de la "Lean production".

## DISCUSSION

Jacques GIRIN estime que l'histoire de l'organisation pose des bons problèmes. L'histoire et la sociologie en France et en Allemagne cherchent à expliquer les différences qui existent entre les modèles de la société française et de la société allemande. Mais du coup, faire de l'histoire des organisations dans ces conditions ne risque-t-il pas d'aboutir en réalité à faire de l'histoire générale tout court?

Il pose ensuite la question du changement de courte période. Pour lui, A.Kieser analyse surtout des changements de longue période, de la guilde à la manufacture. Dans ce cadre, l'analyse est très intéressante. En fait, le changement des organisations n'est-ce pas dans la réalité l'éclatement d'un modèle d'organisation et son remplacement par un autre ? Si on se risque à une image en termes d'évolution, c'est le remplacement d'un animal par un autre animal plus fort. Dans ces conditions, que peut amener l'histoire des organisations aux changements que celle-ci rencontre?

Alfred KIESER : Je ne considère pas ce que je fais comme de l'analyse historique. En réalité, j'ai utilisé des sources historiques, mais pour ce qui est plus général, j'ai eu recours à des références théoriques sur les systèmes. C'est la différence entre la sociologie et l'histoire; vous devez simplifier parce que les choses vont lentement. D'une certaine façon, je fabrique à chaque fois un idéal-type.

Jean-Gustave PADIOLEAU : Alfred Kieser ne s'intéresse pas à l'histoire pour "faire" une théorie des organisations, mais pour aboutir à une théorisation des mécanismes de l'évolution qui sont sous-jacents. Mais il est vrai qu'il utilise des corpus historiques. J'aurais moi-même quelques questions à ajouter.

Votre travail a des aspects fortement fonctionnalistes, qu'en pensez-vous?

Deuxième question. Il existe un institutionnalisme qui n'utilise pas l'évolutionnisme, on peut citer à ce propos la tradition autour de Selznick. Comment intégrez-vous cette approche?

Alfred KIESER : J'assume mon approche fonctionnaliste, mais est-ce quelque chose de mal? Le fonctionnalisme vous aide en fait à poser les bonnes questions, c'est tout. D'autre part, il permet d'expliquer pourquoi ça marche dans certains conditions et pourquoi, à un moment donné, cela ne marche plus parce que les conditions ont changé.

Pour le second point, j'ai fait quelques références à ce modèle, notamment dans l'utilisation d'une sélection de facteurs, comme les normes par exemple.

Jacques GIRIN : Plutôt que d'étudier le passage de la guilde à la manufacture, pourquoi ne pas plutôt analyser un syndicat professionnel, ou plus généralement s'intéresser à des "organisations" ?

Alfred KIESER : Il est vrai que certains éléments de la corporation se perpétuent dans les syndicats professionnels. Mais sur ce point, mon analyse avait surtout pour objectif de souligner quelques aspects particuliers.

Georges KERVERN : Ne confond-on pas la question de la culture et de l'histoire? On retrouve des travaux comme ceux de d'Iribarne qui cherche en fait à rendre opérationnelle la culture. Mais notons au passage qu'on peut ne pas vouloir changer. La culture, c'est ce qui ne change pas, alors que l'histoire, c'est l'étude de ce qui change; or, ici on fait de l'histoire sur un objet qui ne change pas.

Alfred KIESER : On peut répondre oui. En fait, le travail que je mène est plus proche de l'anthropologie que de l'histoire. Mais, le problème c'est que les historiens simplifient trop, stérilisent trop.

Jean-Gustave PADIOLEAU : En fait, la guilde, c'est un argument pour chercher à expliquer le changement dans l'organisation à partir du changement sociétal..

## II. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF: UN SYSTEME RITUEL ?(\*)

Denis GUIGO

Centre de recherche en gestion (Ecole polytechnique)  
Laboratoire d'anthropologie urbaine (CNRS),

Rapport :  
Danièle LINHART, Université Paris X.

Séance du 19 novembre 1992.

---

(\*) Sous le titre "Tous pour un ? Ethnologie de l'entreprise participative", cette communication a été présentée auparavant au colloque *Le «métier» de dirigeant : son passé, son présent, son avenir*, qui s'est tenu à l'Ecole des hautes études commerciales à Montréal (Québec), du 15 au 19 juin 1992.



Les questions de l'autonomie et de la participation active du personnel semblent aujourd'hui centrales dans le monde industriel. Les discours des managers et des syndicalistes, les déclarations des responsables politiques et les analyses des ouvrages spécialisés convergent sur la nécessité d'en finir avec la taylorisation du travail'. On redécouvre en somme, une fois de plus, le rôle crucial du «capital humain» dans la production des biens et des services; rien n'a-t-il donc changé depuis les exhortations humanistes de l'Ecole des relations humaines, et le témoignage de Simone Weil sur l'organisation du travail dans les années trente- ?

Cette apparente unanimité sur les bienfaits de la participation est un fait nouveau mais il y a longtemps que des instruments de gestion ont été mis en place ici ou là pour impliquer les salariés: Au lendemain de la seconde guerre mondiale, par exemple, des systèmes de suggestions rémunérées, ou des groupes de travail intitulés cercles de simplification - de lointains ancêtres des cercles de qualité - recherchaient déjà la responsabilisation du personnel. Ces innovations ne s'adressaient qu'aux volontaires: elles ont donc surtout intéressé ceux qui étaient déjà persuadés du bien-fondé de la participation. Les groupes d'amélioration des Conditions de travail dans les années soixante-dix, les cercles de qualité ultérieurs et les groupes d'expression instaurés en France par les lois Auroux sur «les libertés des travailleurs» (1982) furent également basés sur le volontariat et ne prêchèrent donc que les convaincus. Ils se composaient parfois uniquement de membres «bien sous tous rapports», choisis par une direction hantée par le fantasme des *soviets* dans l'usine.

Ces divers dispositifs n'étaient pas sans importance, parce qu'ils reconnaissaient symboliquement le rôle créateur de tous les agents de l'entreprise, considérés dorénavant comme des sujets pensants et non plus comme des rouages tayloriens. Mais si l'un des problèmes de l'organisation industrielle est de rassembler autour d'un projet commun un ensemble d'individus *a priori* fort différencié - vu l'éventail des statuts, des métiers, des tâches et des positions hiérarchiques - ; et si cette synergie ne s'obtient pas spontanément en invoquant les mânes de la *corporate culture*' ; alors les groupes participatifs formés sur la base du volontariat risquent d'accentuer les clivages organisationnels en creusant le fossé entre ceux qui sont prêts à s'engager et ceux qui, pour une raison ou une autre, se contentent d'une position de retrait dans la vie au travail. En définitive, ces groupes participatifs constituent plus un signe de l'évolution des représentations entretenues sur l'entreprise moderne, qu'un moyen de réformer les relations de travail au cœur des ateliers et des bureaux'.

La réflexion proposée ici ne va donc pas se baser sur ces dispositifs de participation restreinte mais sur l'étude de cas où un système de «management participatif» transforme le travail quotidien de l'ensemble du personnel : des usines françaises de construction automobile où les services d'«habillage des carrosseries» fonctionnent en *autocontrôle*, à l'issue d'un processus de réforme de l'organisation du travail qui s'est étalé sur plusieurs

- 1 Par exemple le colloque *Ressources humaines: réinventer la compétitivité* (Le Monde/ Unesco/ CEE), Paris, 11/10/88; l'article de Martine Aubry, ministre du Travail, "Changer le travail", *Le Monde*, Paris, 28/11/91 ; et, pour les ouvrages récents, Dominique Martin (dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 1989, ou Michèle Millot & Jean-Pol Roulleau, *Transformer l'organisation du travail*. Ed. d'organisation, Paris, 1992.
- 2 Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan, 1933; A. H. Maslow, *Motivation and Personality*; New York, Harper & Row, 1954; Douglas Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill, 1960; Simone Weil, *La Condition ouvrière* Paris, Gallimard, 1951.
- 3 Omar Aktouf, "Le Symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain", in Jean-François Chaniat (dir.), *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska, pp. 553-588.
- 4 Christian Moire, *Du sur-mesure au prêt à porter. La diffusion des cercles de qualité dans les entreprises françaises entre 1979 et 1984*. Thèse pour le diplôme de docteur-ingénieur en Ingénierie et Gestion, Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, 1985.

années. Décrivons-en brièvement les principales caractéristiques. Situé à la sortie des installations de peinture automatisées, l'habillage est l'étape, essentiellement manuelle, où la voiture prend corps sur les chaînes de montage: la plupart des pièces et des accessoires y sont montés sur les carrosseries. Chaque chaîne rassemblait autrefois une centaine d'ouvriers, suivis d'une dizaine de contrôleurs et d'une dizaine de retoucheurs, chargés de détecter et de corriger les pannes. Les défauts d'assemblage étaient nombreux; ceux qui étaient créés en début de chaîne étaient parfois recouverts aux postes de travail suivants, puis détectés seulement en fin de circuit, ce qui obligeait à un démontage presque complet du véhicule. Mais n'était-il pas justifié de créer des défauts au montage, puisque des agents étaient payés pour contrôler et retoucher?

En revanche, depuis l'autocontrôle, les contrôleurs ont disparu; les chaînes ont par ailleurs été divisées - administrativement mais non physiquement - en sections plus réduites (un chef d'équipe pour une vingtaine d'ouvriers). Chaque ouvrier monteur indique, sur un formulaire qui accompagne la voiture, les opérations qu'il n'a pu mener à bien, quel qu'en soit le motif: pièce ou outil défectueux, maladresse... Les défauts sont donc plus faciles à corriger et il ne subsiste plus que deux ou trois retoucheurs par chaîne. Le «bon» ouvrier n'est plus celui qui fait très peu de défauts mais celui qui les signale tous; pour évaluer les individus, on comptabilise donc le nombre de défauts qu'ils omettent de signaler, par jour, par mois et par an ; des tableaux récapitulatifs affichent dans l'atelier les performances de chacun et stigmatisent, par exemple au moyen d'un trait de crayon rouge, les «moins bons» ouvriers de chaque équipe. Les résultats des différents groupes de travail sont eux aussi affichés, selon des critères qui dépendent de la nature de leurs tâches. Quant aux contremaîtres, aux chefs d'atelier et aux cadres, ils sont évalués en fonction de leurs résultats de gestion: honneur à ceux qui sont classés «en gestion favorable», leur nom souligné en vert, sur la feuille mensuelle épinglée au mur du bureau du chef de service.

La compétition est ainsi mise en œuvre à tous les niveaux. L'évaluation des équipes de travail évite les «effets pervers» qui résulteraient de la seule compétition individuelle (par exemple, entraver la tâche d'un collègue pour être mieux placé). D'autre part, les objectifs des différents niveaux hiérarchiques sont harmonisés: ceux de chaque responsable sont échafaudés à partir de la consolidation des objectifs de ses subordonnés. Il se construit ainsi une mécanique de gestion où la recherche par chaque personne de son optimum individuel est censée concourir au bien de l'ensemble; *Vices privés, bénéfices publics*, pourrait-on dire en reprenant le sous-titre de la *Fable des abeilles*, de Mandeville, qui inspira l'idéologie économique d'Adam Smith". Comme le dit un chef de service: «Ils ne travaillent plus pour le chef, ils travaillent pour leur objectif personnel. Au lieu de 20 chefs qui surveillent et 2000 qui travaillent, les 2000 s'auto-surveillent». Mais cette harmonisation ne dépend pas que des rouages de la gestion: les résultats des individus sont suivis lors d'entretiens réguliers, ceux des équipes sont analysés au cours de «réunions objectives» où les grands chefs distribuent remontrances et félicitations. C'est au nom de la qualité et de la compétitivité, qualifiées de «questions de survie» face à la concurrence japonaise, que les responsables hiérarchiques de tous niveaux, dorénavant très présents sur les chaînes, exhortent chacun à l'effort.

On voit que la participation, telle qu'on la décline dans ces ateliers, est plutôt contraignante; comme le dit un monteur: "On est moins libre qu'avant. Il y a plus de dialogue, je suis d'accord, mais moins de liberté". Par exemple, la comptabilisation du nombre de défauts non signalés permet à la hiérarchie d'afficher l'absentéisme de chacun, car pour calculer la moyenne mensuelle du nombre de défauts, il faut tenir compte du nombre de jours de présence... Mais les contraintes du système sont imposées au nom de principes clairement revendiqués; ce n'est plus en son nom ou pour son bon plaisir que le chef sanctionne. Les anciens gardes-chiourmes se changent en «chefs qui aident» ; la légitimité du dirigeant repose alors sur sa capacité à aider les monteurs à produire de la qualité.

- 5 Pour une description plus ample de ces ateliers, voir Denis Guigo, "L'Empire du consensus" (deux épisodes), *Gérer et comprendre*, Paris, n° 6 & 7, mars et juin 1987.
- 6 Louis Dumont, *Homo aequalis*, Paris, Gallimard, 1977, ch. V.

Les agents de maîtrise suivent dorénavant une formation de trois mois, axée sur l'exercice de ce nouveau style d'autorité. D'ailleurs, tous les mots-clés changent: la «chaîne» devient la «ligne»; le classique «Je vous fous un avertissement» se dit maintenant «Je vous fais un rapport qualité». Les anciens mots tabous (productivité, rentabilité) sont désormais abordés ouvertement par les grands chefs au cours de réunions où ils répondent en direct aux questions de la base. D'autre part, l'autocontrôle a été précédé d'une «reprise de gammes», c'est-à-dire que l'on a revu tous les postes de travail en tenant compte des suggestions des monteurs eux-mêmes. Les temps et les gestes sur les chaînes correspondent donc assez fidèlement aux modes opératoires prévus par les services des Méthodes, tandis qu'il régnait auparavant dans les ateliers une certaine opacité de gestion, sous le couvert de laquelle prospéraient des arrangements locaux entre la maîtrise et les délégués syndicaux. Le système se veut transparent; chacun dispose certes d'une marge d'autonomie, mais qui ne lui est accordée que pour accomplir les objectifs qui lui ont été délégués.

A partir de l'analyse de ces ateliers et d'un ensemble d'autres études de cas où ont été mises en œuvre des démarches d'implication des salariés", dégageons quelques éléments de réflexion sur les ressorts du management participatif. Relevons en premier lieu que, contrairement aux politiques participatives prêchées par les managers modernistes et les consultants durant la décennie précédente - comme la «direction (participative) par objectifs» - , le type de management des ateliers de montage automobile examinés ici cherche à transformer les pratiques de tous les agents, et non pas d'abord des responsables hiérarchiques. D'autre part, la rhétorique élaborée qui anime les discours de motivation à la qualité n'est pas une parole éthérée; au contraire, elle s'incarne dans des médiations gestionnaires sophistiquées - l'évaluation généralisée, la compétition, la mise en cohérence des différents objectifs... - qui lient les individus entre eux et agissent comme des «ressorts de rappel» envers les comportements déviants. L'idéal et le matériel entrent ainsi «en résonance» et produisent des effets contraignants au cœur du travail quotidien.

Ce n'est pas pour autant que chacun rentre automatiquement dans le jeu de la participation. Or, vivre dans une organisation suppose de nombreuses contraintes, comme l'obligation d'y passer jour après jour un temps mesuré et le fait d'être soumis aux sanctions de l'autorité officielle; on a vu que le «management participatif» semble accentuer les contraintes qui pèsent sur les individus, et surtout en change la nature, cherchant à transformer les anciennes sujétions extérieures en contraintes intériorisées. Le personnel doit certes s'en accommoder, ne serait-ce que parce que sa subsistance dépend généralement de son salaire. Mais depuis le *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie, on s'interroge sur le consentement des dommés à l'ordre qui les gouverne. Nombre d'études sociologiques ont d'ailleurs relevé que ouvriers et employés corrigent souvent par eux-mêmes les dysfonctionnements et améliorent ainsi la productivité, ce qui ne s'explique vraiment ni par la contrainte patronale, ni par l'appât du gain". Ces comportements s'interprètent alors en termes identitaires: c'est l'appropriation de la tâche et la recherche d'autonomie du sujet qui font que les membres d'une organisation entrent dans le jeu, même s'ils s'opposent à certains aspects de l'ordre institué. Cependant, l'effet coercitif de la résonance des médiations gestionnaires et des justifications idéologiques, évoqué plus haut, nous conduit à proposer un parallèle avec les ressorts de l'activité rituelle, en ne prenant pas le terme rite dans son sens faible d'acte machinal (la poignée de main du matin...) mais dans un sens fort qui suppose l'engagement personnel et conscient du participant, même si cet engagement

7 Denis Guigo, *Vivre dans les organisations modernes. Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Thèse de doctorat de l'École polytechnique, Paris, CRG, 1991.

8 Pour reprendre les termes du titre de l'ouvrage de Maurice Godelier (Paris, Fayard, 1984).

9 Voir par exemple Peter Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago University Press, 1955; Michael Burawoy, *Manufacturing Consent*, Chicago University Press, 1979; Stewart Clegg, "Pouvoir, symbolique, langage et organisation", in *L'individu dans l'organisation. op. cit.*, 1990, pp. 663-681; Gustave-Nicolas Fisher, *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF, 1980; Danièle Linhart, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris, Seuil, 1991.

n'est jamais absolu car on sait que le croyant "prend les rites au sérieux sans trop y croire" 10.

En effet, ce n'est pas un ordre taylorien réduisant les individus à des rouages, mais une gestion participative fondée sur leur adhésion, qui peut être appréhendée comme un cadre rituel, en relevant trois dimensions-clés constituées par les rapports au savoir, au temps et au sacré! ". Rapport au savoir, en premier lieu, car les grands rituels sont exécutés par des officiants patentés, et l'interprétation des résultats est d'abord une affaire de spécialistes, même si c'est parfois la communauté des laïcs qui choisit entre les différentes interprétations qui lui sont proposées<. Rapport au temps, ensuite, sous deux aspects: le découpage minutieux des séquences rituelles et la longue durée dans laquelle s'inscrit la suite des cérémonies. Rapport au sacré, enfin, car un rituel n'est pas un jeu ni un théâtre, mais s'accompagne de l'invocation d'éléments transcendants; il dépasse le niveau individuel d'ici et maintenant, et renvoie à d'autres mondes (celui des dieux), d'autres temps (jadis ou/et demain); il intéresse le groupe dans son ensemble, ce qui relève du sacré dans la mesure où, selon la célèbre formule de Durkheim, "concept de totalité, concept de société, concept de divinité ne sont vraisemblablement que des aspects différents d'une seule et même notion 'T'. En définitive, durant les cérémonies rituelles, l'articulation des paroles, des actes, des rôles et des temporalités, au nom de certains idéaux supérieurs, actualise l'engagement des participants et les renvoie à leurs croyances. Ce dispositif a été qualifié de «piège à pensées-lè»; il enserre l'esprit et lui fait payer en somme le prix de son adhésion.

Ces trois dimensions du savoir, du temps et du sacré opèrent dans le management de nos ateliers en autocontrôle. D'une part, les instruments de gestion et d'évaluation des performances sont cautionnés par des spécialistes qui appartiennent à diverses confréries savantes: les équilibrateurs des postes des chaînes de montage, grands spécialistes du découpage du travail en tranches; les chronométrateurs patentés par l'association mondiale MTM; les analystes du management participatif, qui circulent d'une usine à l'autre; les moniteurs d'autocontrôle, qui certifient le bon fonctionnement du système et testent l'absence de défauts non signalés à des heures tirées au sort par ordinateur. Quant à l'interprétation des tableaux de bord et aux visions prophétiques, elles sont du ressort des grands chefs, lors des réunions périodiques de suivi d'objectifs - hebdomadaires, mensuelles, annuelles... - où les performances des individus et des équipes sont mises en scène et où le passé est analysé, le présent jaugé, le futur projeté. Ces échéances spécifiques scandent le rythme de la gestion participative dans un ordre industriel déjà placé sous le signe de l'horloge et du calendrier">.

Ces comptes rendus réguliers conditionnent la carrière des agents; le temps long organisationnel s'articule ainsi aux temps longs individuels. Une évolution significative est d'ailleurs engagée dans l'entreprise étudiée ici comme dans plusieurs branches industrielles

10 Pierre Smith, "Aspects de l'organisation des rites", in Michel Izard & Pierre Smith (dir.), *La Fonction symbolique. Essais d'anthropologie*, Paris, Gallimard, 1979, p. 141.

11 Marc Abélès a développé ces trois rapports dans son analyse de l'exercice du pouvoir politique dans la société moderne (*Anthropologie de l'Etat*. Paris, Armand Colin, 1990, pp. 119-128). Pour les ouvrages classiques de l'ethnologie des rituels, voir par exemple J.G. Frazer, *Le Rameau d'or. Le roi magicien dans la société primitive*. Paris, Robert Laffont, 1981; H. Kuper, *An African Aristocracy. Rank among the Swazi*, London, Oxford University Press, 1947; W. Turner, *The Forest of Symbols. Aspects of Ndembu Rituals*, New York, Cornell University Press, 1967.

12 Philippe Sagant, "La Cure du chamane et l'interprétation des laïcs", *L'Ethnographie*, Paris, LXXXIII, n° 100-101 (1987), pp. 247-273.

13 Emile Durkheim, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1960, p. 630 (10 éd. 1912).

14 Pierre Smith, op. cit., p. 143. Voir aussi, du même auteur, l'article "Rite" dans le *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie* (Pierre Bonte & Michel Izard, dir.), Paris, PUF, 1991.

15 Giovanni Gasparini, "Temps et travail en Occident", in *L'individu dans l'organisation*, op. cit., 1990, pp. 199-214; John Hassard, "Pour un paradigme ethnographique du temps de travail", *L'individu dans l'organisation, op. cit.*, 1990, pp. 215-230.

françaises (bâtiment, sidérurgie...), avec la reconnaissance de *parcours de carrière* pour tous les salariés. Les agents subalternes se voient donc reconnaître des perspectives à long terme et ne sont plus gérés uniquement en fonction des postes qu'ils occupent". De même, le personnel d'exécution des ateliers automobiles en autocontrôle se voit désormais fixer des objectifs mensuels (nombre de défauts...) et annuels (lors des entretiens avec le chef), alors que son horizon temporel se limitait auparavant à suivre la cadence des chaînes de montage. Enfin, les finalités de l'entreprise, énoncées par les dirigeants en vue de donner un sens au rassemblement de tous les membres, transcendent le niveau individuel. Les managers se muent en prêcheurs d'une nouvelle religion de la qualité, qui s'ouvre à tous les travailleurs de bonne volonté: «Tous ceux qui voudront faire de la qualité pourront en faire. Ceux qui ne voudront pas en faire n'auront peut-être plus leur place parmi nous», précise un directeur d'usine. Comme le dit un chef de service, «la qualité, personne ne peut être contre»; le personnel d'exécution est invité à énoncer lui-même cette valeur-première au cours des réunions-discussions, après que le chef ait amorcé le débat en lançant à la cantonade «Que venons-nous faire ici [à l'usine] ?», L'appel des dirigeants à la productivité comme clé de la pérennité de l'entreprise place l'enjeu au niveau de la survie du groupe, voire de la nation.

Dans la dynamique participative de ces ateliers, ou d'un système de «qualité totale» qui transformerait effectivement le travail quotidien de tous les agents, les rouages organisationnels, animés par certains rapports au savoir et au temps, se conjuguent à l'invocation d'objectifs transcendants (la qualité, la survie) pour produire un conditionnement intellectuel- mais ancré dans l'espace-temps subjectif de chacun - qui peut être aussi contraignant que l'ordre ancien fondé sur la coercition physique. L'«ordre de communication organisationnel» dispose ainsi un cadre cognitif qui oriente l'activité des individus dans le cadre du temps répété de l'atelier, de ses espaces attribués et de ses médiations gestionnaires. Même si l'on a en tête des fins stratégiques ou manipulatoires, il faut en passer par les biais de cette grammaire, par ses termes, ses temps et ses catégories. Le détour par l'ethnologie des grands rituels classiques nous offre ainsi un nouvel éclairage sur les voies par lesquelles les agents des organisations participatives, traités comme sujets pensants doués d'autonomie, entrent dans le jeu de ces modernes «pièges à pensée» où officient les managers assistés de leurs corps d'experts.

En plaçant les finalités de l'organisation en position transcendante, un des enjeux de l'organisation participative est de subordonner la traditionnelle solidarité des groupes de pairs ou de métier, à une nouvelle solidarité interhiérarchique, chacun à sa place dans l'ordre organisationnel. Les rituels participatifs tentent en somme de construire, rouage après rouage, ce que le courant managérial actuel de la «culture d'entreprise» suppose *a priori*: la cohésion de tous les membres d'une entreprise autour des objectifs énoncés par les dirigeants. Loin de supposer ce problème résolu par la simple énonciation d'un projet, l'approche ethnographique du monde industriel permet de prendre la mesure de la complexité - et des contraintes - d'un management qui ambitionne d'incarner effectivement les objectifs organisationnels dans le travail quotidien de tous les agents.

16 Alain Lebaube, "La nouvelle grille de la sidérurgie organise des parcours de carrière pour les salariés", *Le Monde*, Paris, 7/2/91; Jean-Michel Normand, "Les Nouvelles règles du jeu des conventions collectives", *Le Monde*, Paris, 22/8/91.

17 Pour la caractérisation de l'organisation industrielle comme «ordre de communication», voir Denis Guigo, "Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes", *L'Homme*, Paris, n° 121, janvier-mars 1992, XXXII (1), pp. 47-65.

## 1. Danièle L1NHART

Je développerai ma critique autour de l'exemple de l'atelier de montage. Je ne suis pas convaincue que la situation décrite puisse être analysée en termes participatifs. Je ne vois aucune raison d'affirmer qu'il y a de la responsabilisation, de l'autonomie, à partir du moment où les opérateurs restent contraints par des temps de cycle de trois minutes, à partir du moment où ils sont surveillés par un ordinateur qui fait des contrôles aléatoires, à partir du moment où il existe un tableau qui dénonce ceux qui n'ont pas respecté les règles du jeu et n'ont pas reconnu leurs erreurs, à partir du moment où, encore, ils n'ont pas la possibilité de corriger eux-mêmes leurs erreurs. On a simplement ajouté au contenu de leur tâche une petite tâche supplémentaire qui consiste à cocher une case et à expliquer ce qu'ils ont mal fait. Je ne vois pas en quoi le type de raisonnement ethnologique, touchant à l'analyse des rites, par ailleurs riche et intéressant, peut éclairer en quoi que ce soit cette situation.

En ce qui concerne l'entreprise argentine, il semble que le raisonnement ethnologique soit mieux adapté, mais les éléments que D. Guigo a donnés ne sont pas suffisants pour que l'on puisse nuancer cette critique. Je m'en tiendrai donc à la première situation.

Il n'y a dans ce cas, à mon avis, aucune dimension participative. On est dans une situation taylorienne, adaptée à un changement, à un univers plus incertain, qui oblige à attribuer une attention différente à la qualité. On met donc en place un système de contrôle des salariés pour qu'ils puissent eux-mêmes prendre en charge l'explicitation de leurs erreurs.

Néanmoins, ce qui me frappe dans les terrains que j'ai analysés, c'est qu'il existe bien du participatif, mais il se trouve ailleurs que dans la dimension concrète de l'organisation du travail. On n'impulse pas du participatif dans l'organisation taylorienne du travail, mais dans d'autres dimensions, plus particulièrement celle du fonctionnement interne de l'entreprise, au niveau de la mise en place de transversalités, d'actions plus horizontales, de concertations entre différents secteurs. On tente d'homogénéiser les données, les références, langages et les sensibilités professionnelles. Là, il me semble qu'il y a bien tout un dispositif participatif en termes de groupes de projets, de cercles de qualité, de définition du projet d'entreprise, de son identité, de sa culture. Dans ce domaine, se retrouvent les dimensions développées dans votre analyse, notamment les valeurs et les rituels.

Dans le domaine des relations sociales, où l'on recherche des formes plus pacifiées ou plus consensuelles de relations, on trouve du participatif. Le participatif vise à préparer l'entreprise -je dis bien l'entreprise et non le travail. On prépare l'entreprise et les gens, avant de changer le travail. C'est pour cette raison que votre exemple n'est pas le bon. Il aurait fallu chercher le participatif ailleurs, et il aurait eu d'autres fonctions, dans lesquelles -et là je rejoins en partie vos analyses- le rituel a sa place: il vise à constituer des valeurs partagées par le groupe. Ceci dit, en termes plus théoriques, je nuancerai l'idée de rituel. Il me semble en effet que le rituel est nécessairement amarré à quelque chose qui est défini par sa stabilité. Le rite est fondé par des convictions elles-mêmes inscrites dans la stabilité. Il est lié à un passé sur lequel on ne revient pas. Alors qu'il me semble que ce qui se passe autour de l'enjeu participatif, c'est justement, dans une dynamique du changement, la construction commune, à travers des apprentissages collectifs, de quelque chose de nouveau, qu'on ne connaît pas nécessairement. Il y a donc une contradiction en ce sens entre le participatif et le rituel: il s'agit en effet d'inventer, d'innover, de tester. Ce n'est pas par hasard, lorsque l'on s'intéresse au participatif, que l'on constate des vagues successives de dispositifs participatifs qui ont des contenus et des formes différents: on a connu les cercles de qualité, les groupes d'expression, les projets d'entreprise, la qualité totale, etc. Ce qui prouve bien que l'on est dans le domaine de l'incertain et de l'instable, des choses à définir et à trouver, et ce qui prouve que les experts -ceux qui détiennent le savoir- ne sont pas encore véritablement identifiés. Les porteurs des nouvelles formules participatives sont à chaque fois différents dans l'entreprise et il existe un jeu d'acteurs important pour savoir qui sera le groupe expert qui assumera, intellectuellement et en termes de pouvoir, ces nouvelles valeurs"

Autre point.. Si vous voulez continuer malgré tout à penser en termes de rituel -ce qui est légitime après tout, malgré la critique précédente-, il faut se dire que le phénomène n'est pas nouveau. Il existait des rituels, mais ils opéraient à des niveaux différents. Ils étaient probablement portés par

des groupes, des collectifs de salariés. Je ne crois pas que le management participatif soit en train de construire des rituels qui soient des pièges à penser, mais je crois qu'il existe effectivement une volonté de construire des rituels. Le management participatif a sans doute cette ambition, mais ces rituels sont introuvables, dans l'entreprise et dans le monde actuel. Peut-être est-ce le cas au Japon, mais je ne connais pas la situation là-bas. Des rituels ont donc toujours existé au niveau des collectifs de salariés et ce que vous décrivez n'est donc pas nouveau. Les collectifs avaient leurs normes, leurs règles, leurs savoirs, et tout ceci façonnait les comportements. L'enjeu pour l'entreprise serait sans doute d'élargir ce rituel, d'en casser la **géométrie pour l'étendre**, à l'ensemble de l'entreprise en changeant son contenu. On ne part donc pas d'une Situation où il n'y a pas de rituels et où on se met à en fabriquer; ceux-ci sont inscrits dans la réalité de l'entreprise, au niveau de certains collectifs, avec des contenus, trop combatifs, trop restrictifs pour fonder une adhésion collective, qu'il est désormais question de modifier. Et c'est là que se situe un des enjeux du participatif.

## DISCUSSION

Denis GUIGO : Une réponse. Ce système est-il participatif? C'est effectivement une question que l'on peut se poser. J'ai décrit les contraintes, et je n'ai pas montré beaucoup de **contreparties**. Elles étaient effectivement limitées. Néanmoins, même si l'on est toujours dans un système taylorien, avec des tâches de l'ordre de 3 mn, on demande désormais aux gens leur avis sur la manière de réaliser ces tâches. Les méthodes sont toujours là, le MTM est toujours là, mais, avant de mettre le système en place, des sortes de "régisseurs", des adjoints des agents de maîtrise, passent sur les chaînes, non plus pour espionner, comme c'était le cas avant, mais pour demander aux opérateurs leurs **idées** pour travailler mieux, pour monter mieux. Là, de deux choses l'une. Soit l'idée est bonne et on la prend, soit elle ne l'est pas, dans le cadre du système et l'on reste bien dans ce cadre, et on la rejette. Pour les monteuses que j'ai rencontrées, il y avait là un grand changement. Le système leur reconnaît le droit à la parole, ils sont des sujets **pensants**, même s'ils restent **en bas** de la hiérarchie. Ce changement important me semble pouvoir être conçu comme participatif, même si les contraintes sont fortes"

Quant à dire que le système participatif est ailleurs, je suis un peu sceptique. J'ai vu beaucoup de cercles de qualité qui ne changeaient rien au contenu du travail quotidien. Il se passe des choses, mais le travail reste le même. J'ai du mal à croire à l'idée que l'on change les gens sans changer le travail.

Dernier point. Je suis tout à fait d'accord. En effet, il existait des rituels et il s'agit bien de **casser** l'ancienne solidarité des groupes de pairs pour la rempacer par un nouveau groupe. Vous disiez: "casser la géométrie du rituel" et il s'agit bien de cela. On remplace un rituel horizontal par un rituel vertical, une solidarité transhiérarchique, justifiée non plus par l'appartenance à un petit groupe qui partage le même métier ou les mêmes intérêts de classe, mais par les objectifs légitimes au sens des dirigeants, comme la qualité. Ceci dit, je ne reprendrais pas tout à fait votre expression "changer le **rituel**", dans la mesure où les dirigeants ne pensent pas explicitement: il existe des rituels et nous allons les changer. Ceci dit, la politique manageriale consiste bien à transformer des rituels, et l'on peut parler, selon l'expression de Vincent Degot, de "gestion symbolique".

Danièle L1NHART : Très brièvement, je reviens à ce que vous venez de dire sur le changement de rituel. Est-il conscient(isé) par les directions? Je pense qu'il y a profondément l'idée qui consiste à substituer des formes de sociabilité à d'autres. Lorsque l'on met en place des cercles de qualité, des groupes d'échange, etc., il y a la volonté de diffuser des modalités d'être ensemble, des formes de sociabilité, qui sont très expressément concurrentielles avec les **formes** plus archaïques. On parle des collectifs d'ouvriers enracinés dans des valeurs, des conduites, des savoirs dépassés. Donc l'idée de substituer une forme de sociabilité à une autre, un type de rapport social à un autre (que l'on appelle cela rituel ou non, il s'agit de valeurs, de normes, de règles, des conduites), est bien présente" Ceci explique l'inflation du participatif.

Je suis d'accord à 100% sur votre réponse quant à la question: le participatif existe ailleurs et il ne change rien à la nature du travail. C'est bien le problème fondamental du participatif. Votre exemple va rester malheureux. Car on n'a pas affaire, sur la chaîne que vous décrivez, à des opérateurs pensants, mais à des opérateurs parlants : ils n'ont pas le droit d'intégrer dans leur activité professionnelle ce qu'ils pensent. Penser en travaillant, c'est intégrer dans sa pratique

professionnelle le résultat de son penser. L'idée de sortir du taylorisme, c'est cela. Or, là, il y a dissociation temporelle entre le moment où l'on pense et où l'on parle, et le moment où l'on n'a plus le droit à la pensée parce que l'on se conforme à ce que l'expert, à qui l'on a parlé et qui vous a dit si ce que vous pensiez était intéressant ou non, vous a finalement dit de faire. Donc, dans ce cas, à mon sens, on ne peut pas parler de travail participatif. Le participatif est par contre décalé par rapport à l'activité professionnelle proprement dite et se trouve ailleurs. La distinction est très importante à faire.

Elisabeth GODFRID : On peut peut-être faire un pont entre les deux positions, si l'on reprend ce que dit Konrad Lorenz à propos du rituel aussi bien pour les animaux que pour les hommes. Le rituel est pour lui une canalisation de l'agressivité. Celle-ci est toujours une force hétérogénéisante et le rituel fait une sorte d'habitus d'homogénéisation. Il peut donc être intéressant dans un souci de productivité.

Question: Vous n'avez pas tellement abordé le problème de l'accélération, du gain de temps.

Denis GUIGO : L'accélération est une dimension traditionnelle qui n'est pas remise en question par le nouveau système. Ce qui est nouveau, c'est la volonté de prendre le problème par un autre bout. On était dans une phase où l'on ne pouvait plus aller beaucoup plus vite dans un modèle fondé sur la répétitivité. Les modèles qui passent désormais sur les chaînes sont tellement divers que ce système a trouvé une limite. Il fallait aborder le problème différemment.

Quant à la définition donnée par Lorenz, je pense que nous sommes ici dans une autre dimension du rituel, celle qui fait appel au sujet pensant.

Christine MUSSELIN : Deux questions et une remarque. Au cours de votre exposé, je me suis demandé ce qu'il y avait de participatif dans ce que vous décriviez. Ce n'est pas un processus que j'aurais a priori qualifié de participatif pour ma part. Y a-t-il eu des formes de participation lors de l'élaboration et de la mise en place des instruments de gestion? Comment est-on arrivé à ces instruments de gestion? La deuxième question porte plus sur l'ethnographie et la façon dont vous l'avez utilisée. Telles que vous avez présenté les choses, on a l'impression que vous avez fait une enquête, puis utilisé la notion de rituel pour interpréter le matériau, un peu comme une heuristique. Mais n'aviez-vous pas, dès le départ, une hypothèse à vérifier, qui est: une méthode de management ne peut-elle pas être interprétée comme un rituel? Auquel cas, avez-vous utilisé des méthodes d'investigation particulières ou simplement utilisé des méthodes classiques?

Denis GUIGO : Réponse à la première question : non. Les monteuses n'ont aucun rôle dans la définition des instruments de gestion. L'intervention se fait à des échelons plus élevés de la hiérarchie.

Seconde question, même réponse : non. Je n'avais absolument pas pensé au rituel avant d'aller dans l'usine. Une fois sur le terrain, j'ai été frappé par le fait que tout le monde jouait un jeu qui ne pouvait pas s'expliquer par l'appropriation d'une tâche proprement dite. Tout le monde participait au jeu des palmarès, des compétitions. Je n'avais pas pensé au rituel, mais j'ai été étonné par l'engagement des opérateurs là-dedans, par l'aspect infantile du spectacle" Une autre justification, bien sûr, est que les gens ont besoin de leur salaire et que les managers plaçaient la barre très haut, en disant par exemple, lors d'une réunion: "ceux qui voudront faire de la qualité pourront en faire; ceux qui ne voudront pas en faire n'auront peut-être plus leur place parmi nous." Mais, à mon avis, cela ne suffit pas à expliquer l'engagement des opérateurs. Quand on est jaugé tous les jours, toutes les semaines, sur ses résultats, on est pris dans un jeu, qui apparaît d'ailleurs comme légitime. Je n'avais pas d'hypothèse particulière, sur ce système dont j'ignorais tout avant d'aller sur le terrain, mais je l'ai interprété en termes de rituel.

Quant à la méthodologie, elle consiste d'abord à observer, observer tout si c'est possible, le travail à la base comme les réunions des chefs, et parler avec tout le monde, sachant que tout le monde ne parlait pas avec la même franchise. Comme j'étais envoyé par la direction, plus je montais dans la hiérarchie, plus les gens me parlaient franchement. Essayer donc d'observer tout et de parler à tout le monde" Puis vient un moment de grande liberté, je parlerais de bricolage, pour articuler, mettre en relation, les différents éléments.

Jacques GIRIN : Je suis assez surpris par l'usage que tu fais de la notion de rituel. Comme je ne suis pas ethnologue, il s'agit d'une vraie question. En amont de cela, je ferais une remarque. J'ai vu récemment un reportage sur les pilotes de l'aéronavale américaine" Apponter sur un porte-avions

est un travail difficile: tout bouge. Le faire de nuit est encore plus risqué, mais ils le font. Et ils sont notés. Les résultats de chacun sont affichés sur un tableau. Ils sont classés. Et les types disaient: être le premier ou non n'est pas important. Par contre, il ne faut pas être le dernier. On vit dans un monde de compétition farouche; il Y a des bons, des mauvais, et l'on se compare en permanence: est-ce que c'est un rituel? Je n'en suis pas sûr. Par contre, il existe des rituels. Du temps où je fréquentais les pilotes 18, lorsque l'on entrait au mess des officiers, quelqu'un criait: "La chasse !" et tout le monde de répondre: "B... !". Pour moi, cela c'est un rituel. Autrement dit, c'est quelque chose qui ressoude l'unité du groupe alors qu'elle est constamment menacée par la compétition qui règne entre les individus. L'exemple le plus intéressant est celui de Labov. Il y a une forte différence entre les insultes rituelles et les vraies insultes. Il règne dans ces groupes une forte concurrence, voire un haut degré de violence; il se lit dans les insultes. Par contre, les insultes rituelles sont là pour ressouder le groupe. Dans ton exemple, les listes affichées ne sont pas du rituel; c'est tout le contraire. Le rituel serait ce qui permet de maintenir le groupe malgré les phénomènes de concurrence "affichés" : les pots, les pauses, les fêtes. En revanche, l'exemple argentin est sans doute plus intéressant. Si le sacré est l'unité de tout le monde, c'est la grande famille, mais si l'on licencie 15% brutalement, la contradiction est exacerbée.

Dernier point, le "piège à penser". Je ne suis pas bien sûr d'avoir compris. Mais si l'on considère que le management participatif sert notamment à inventer de nouvelles modalités de coordination entre les gens, avec des gens qui penseraient leur travail tout en travaillant, il n'est pas étonnant qu'il soit nécessaire d'inventer des systèmes qui, d'une certaine manière, orientent le regard des acteurs. Car si les acteurs se mettent à penser comme des poètes, le système ne fonctionnera plus. Il faut donc une espèce de principe d'unité qui oriente le regard. On l'appellera "qualité" à un moment, et l'instant suivant autrement. C'est ce qui permettra d'orienter les activités individuelles pour qu'elles s'autocoordonnent. Je sens bien ta critique du système. Mais elle est trop globale si elle consiste à dire qu'il y a piège idéologique dès que l'on met en place un système de pensée qui permet aux gens de s'ajuster.

Denis GUIGO : Dans "piège à penser", il n'y a aucune connotation péjorative, aucune ironie, j'aurais peut-être dû le préciser...

*[Rires dans la salle]*

L'expression montre simplement la dimension coercitive des rituels" Les rituels, pour répondre au premier point abordé, doivent être distingués. Il y a les petits rites, comme les rites d'entrée dans le mess des officiers, et les rituels qui relèvent de la cérémonie organisée, avec des experts et une invocation (la patrie ou autre chose). Partout, il y a des petits rites qui soudent les groupes. Pour moi, le rituel est plus global, plus abstrait, en faisant référence aux dimensions du sacré et du savoir.

Un intervenant: "On pose toujours le problème du participatif à partir de l'ouvrier de base dans son poste de travail. Or, en fait, il vaut mieux se poser le problème de savoir comment le chef d'équipe va participer à l'élaboration des instruments de gestion que son contremaître va utiliser par rapport à lui. Et, avant cela, il faut se demander comment le contremaître va être évalué par le chef d'atelier. Ensuite, c'est au chef d'équipe de voir avec les ouvriers comment ils vont faire. Sinon, on reproduit la même logique : une sorte de service méthodes va expliquer aux ouvriers comment ils doivent participer. On est retombé dans l'approche traditionnelle. Le point central, au contraire, est le suivant: comment faire pour que les hiérarchies intermédiaires participent effectivement à quelque chose?"

Denis GUIGO : Tout à fait d'accord. Le service méthodes est toujours là. L'opposition entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent est simplement tempérée, Il y en a qui pensent le cadre et d'autres qui peuvent aussi penser, mais dans le cadre qu'on leur a circonscrit.

Un intervenant: Chez Renault, je ne connais pas d'atelier fonctionnant avec des tableaux tels que vous les avez décrits ; deuxième point, en complet accord avec Danièle Linhart, chez Renault, l'autocontrôle n'est pas vécu comme un mode de gestion participatif mais plutôt comme un élargissement des tâches. Il faut bien voir que l'on se situe à un moment particulier lors duquel la diversité augmentait et où il y avait en plus de fortes variations de volumes. Dans un tel contexte, l'autocontrôle est une tentative pour répondre à ce contexte. On passe à une organisation où il existe un processus hautement automatisé et, en épis, des modules autocontrôlés qui fournissent

les sous-ensembles qui vont être montés automatiquement. Il faut pouvoir, à la fois contrôler le travail des modules au bon moment, tout en n'enchaînant pas les opérateurs au milieu des automatismes" Il faut pouvoir leur conserver une certaine autonomie, une certaine responsabilité. Pour arriver à cet autocontrôle, c'est donc toute une réflexion, à la fois technologique et organisationnelle qu'il a fallu mener. Là, il Y a matière à réfléchir au processus qui a permis de la conduire, et à la dimension participative de ce processus.

Denis GUIGO : Je suis d'accord avec la longue mise au point par essais et erreurs, dans lequel l'autocontrôle a joué un rôle.

Un intervenant: Je regrette que la mise en place du processus d'autocontrôle, dans le cas étudié, n'ait pas été mise en rapport avec les objectifs industriels. On ne fait pas de l'autocontrôle pour la plaisir d'en faire.

Denis GUIGO : C'était la recherche de la productivité. La mise en place des modules avait entraîné une amélioration, mais elle avait été suivie d'une retombée. Les dirigeants ont dit: pour conforter les résultats, il faut un "système verrouillé", selon leur expression, c'est-à-dire qui englobe tout le monde et soit réellement pensé globalement.

Elisabeth GODFRID : Je suis gênée par l'ambiguïté du terme "participatif". Il peut signifier, soit cohésion par la coercition, soit participation par désir.

Denis GUIGO : Je suis tout à fait d'accord sur l'ambiguïté du terme participatif. Je renverrai à une citation argentine: les paroles sont les plus grandes prostituées, parce que tous les hommes s'en servent.

18 L'intervenant a fait son service dans l'armée de l'air du temps des Morane-Saulnier.

**III. VARIATIONS SUR UN GESTE D'HUMEUR**  
**Imputations de responsabilité et organisations du travail**

**Francis CHATEAURAYNAUD**  
Centre d'Etude de l'Emploi, GSPM

Rapports:  
Christian THUDERÜZ, GLYSI.  
François EWALD, CNRS.

Séance du 17 décembre 1992.

Un objet tel que la responsabilité professionnelle exige de surmonter le fossé qui, encore aujourd'hui, sépare la sociologie juridique et la sociologie du travail. La recherche menée entre 1987 et 1990 sur les affaires de faute professionnelle amorce une nouvelle jonction entre ces deux disciplines à partir de catégories permettant de décrire, dans toute leur complexité, des situations et des processus délaissés par les corpus théoriques dominants<sup>19</sup>,

Dans la démarche analytique que nous développons, et que nous caractérisons parfois comme un renouvellement de l'ancienne casuistique, le passage par l'étude de cas est indispensable pour mener la discussion théorique. Le cas présenté dans ce papier est typique des situations intermédiaires qui exigent de se situer - comme les acteurs et leurs affaires - à l'intersection de deux mondes éloignés par un long processus historique: le lieu de travail et le tribunal<sup>20</sup>. La scène que nous allons décrire est en effet située à la jonction de l'univers juridique et de l'univers de l'entreprise puisqu'il s'agit d'une imputation de faute grave débattue au cours d'une réunion extraordinaire de Comité d'Entreprise. Si l'on est encore dans l'entreprise et non dans le prétoire, les protagonistes introduisent des arguments et des contraintes juridiques dans leurs énoncés.

Pour suivre les acteurs et saisir comment ils mobilisent ou élaborent des mondes, des états ou des dispositifs, il faut renoncer à qualifier la situation de l'extérieur: on ne lira pas plus la scène d'un point de vue de juriste capable d'y relever des inconsistances logiques et procédurales que d'un point de vue de sociologue du travail pointant autant de conflits manifestes que latents. Pour comprendre comment se noue et se dénoue le procès en responsabilité, regardons comment émergent, à travers les argumentations des protagonistes, des contraintes juridiques et des contraintes d'organisation du travail.

## 1. UN GESTE D'HUMEUR IRREVERSIBLE

Le rapport qui sert de support à notre analyse est constitué par la retranscription de la délibération à huis-clos d'un Comité d'Entreprise<sup>21</sup>. Nous ne savons rien de l'entreprise dont il est question ni des protagonistes qui interviennent. La première règle de méthode de la sociologie analytique des disputes est de suivre ce que font et disent les acteurs sans procéder à un travail de rapprochements de documents ou d'informations recueillis par des modes d'investigations hétérogènes. Ces rapprochements ne peuvent être produits que dans un second temps, lorsque l'on a pu décrire l'ensemble des chemins argumentatifs empruntés par les protagonistes eux-mêmes pour établir les faits, étayer leur jugement ou leur critique.

<sup>19</sup> On ne peut reprendre ici tous les arguments, les auteurs et les terrains qu'il a fallu mobiliser pour établir, sur des bases empiriques, un nouveau dialogue entre sociologie du droit et sociologie du travail (voir Chateauraynaud, 1989, 1990, 1991). Rappelons seulement que ce travail a été rendu possible par une double influence: celle des travaux de L. Boltanski et L. Thévenot sur la justification (1987, 1991) et celle de B. Latour en anthropologie des sciences et des techniques (1984, 1992).

<sup>20</sup> A. Cotterau a montré comment les premiers prud'hommes permettaient des passages directs, par la production de jurisprudences locales, entre l'atelier et le tribunal. Il relève comment, tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle, la construction de l'Etat et des formes juridiques nationales entre progressivement en tension avec ces modes de résolution, les prud'hommes apparaissant de plus en plus comme des "juridictions locales" enferrées dans le particulier. La confection des lois ouvrières parachève ce mouvement en contraignant les protagonistes à une plus grande formalisation juridique de leurs causes (voir Cotterau, 1987).

<sup>21</sup> Cette retranscription a été effectuée par le Comité d'Entreprise conformément à la procédure légale qui impose de soumettre la délibération et la décision finale à l'inspecteur du travail.

## LE RAPPORT DU DIRECTEUR DU PERSONNEL

La lecture de ce rapport introductif à la séance du Comité d'entreprise fait apparaître la liste des objets placés au centre du litige et la manière dont la direction établit la cohérence de son Jugement<sup>22</sup> :

"K. - (...) M.G. travaillant la nuit dans la salle informatique a fait dans la soirée du 6 au 7 août trois grosses bêtises: d'une part il s'est absenté pendant trois heures de son poste, alors qu'il était le seul à faire tourner l'informatique ce soir-là. Comment sait-on cela? On le sait tout bêtement par la machine. Il y a un dialogue entre l'opérateur et la machine. Le message machine est passé à 20 heures et M. G. a répondu à 23 h 35. La deuxième chose, c'est le travail qu'il avait à faire, qui n'a pas été fait lorsqu'il est parti et du travail à refaire. La troisième chose, c'est le fait d'avoir dégradé du matériel: il a tapé sur un dérouleur de bandes. Un dérouleur de bandes c'est une armoire avec un tableau de commandes, les différents voyants et boutons étaient cassés. Ce sont des choses qu'on ne peut pas accepter de n'importe quel salarié. Le fait qu'il soit à l'informatique, seul à travailler dans la salle, renforce encore plus notre conviction de dire qu'on ne peut pas, dans ces conditions, lui autoriser l'accès à la salle informatique parce qu'aujourd'hui c'est le dérouleur de bandes, demain cela peut être les diskettes et autre chose. On est venu m'avertir le lendemain matin, j'ai vu G. qui devait prendre son travail à 15 heures et il m'a confirmé ces différentes choses. En fonction de quoi je l'ai renvoyé dans ses foyers pour préparer son dossier dans la mesure où il était bloqué et que j' n'ai pas pu obtenir de lui ce jour-là aucune explication (...) M. G. s'est présenté avec M. R. et on a repris les différents éléments, il est ressorti un certain nombre de choses à mettre à son crédit: la première: sur le bris du matériel ce n'était pas du sabotage. Il y a une différence entre se pointer avec un tournevis et descendre le matériel et puis avoir un mouvement d'humeur, ce n'est pas exactement la même chose. D'un côté, il a la volonté de nuire, et de l'autre il n'y avait pas cette volonté de nuire. Donc une atténuation par le fait que ce n'était pas intentionnel. La deuxième: c'est une bonne volonté de la part de M. G., bonne volonté manifestée de deux manières: d'une part par le fait qu'il était prêt à rattraper le temps de travail non fait et d'autre part, prêt à prendre à son compte la réparation du dérouleur de bandes. Même si nous n'avons pas retenu ces solutions le geste est là. Ce que nous regrettons, c'est que M. G. n'ait pas eu ce geste là lorsque cela s'est passé: si le soir même ou le lendemain il avait prévenu en disant: 'désolé les gars, j'ai fait une grosse bêtise'. D'autre part, il y a un cahier de consignes, et lorsque l'on part, on peut mettre quelque chose dedans et ne pas attendre 15 heures de l'après-midi (...) Notre position consiste à dire qu'on comprend que M. G. ait eu un geste d'humeur, mais on revient à notre préoccupation première, si M. G. qui est seul le soir ou le matin à travailler à l'informatique a de nouveau un geste d'humeur, cela peut mettre en l'air toute l'informatique de maison (...)"

Pour obtenir l'assentiment des membres du Comité d'Entreprise, K., le directeur du personnel, s'est efforcé de couvrir l'ensemble des caractéristiques de la situation de défaillance qu'il invoque et qui lui paraît justifier un licenciement pour faute grave<sup>23</sup> :

- La factualité : c'est la machine qui a dénoncé l'absence de l'opérateur à son poste de travail; les deux êtres dialoguent à intervalles réguliers et la machine enregistre ces échanges à partir de l'horloge: un message de la machine est resté sans réponse pendant plus de 3 heures et certaines tâches n'ont pas été exécutées. En outre, G. a laissé la trace de son différend avec le système : il a frappé le dérouleur de bandes en

<sup>22</sup> On a retiré - uniquement pour des raisons de place - les premiers énoncés au cours desquels le directeur rappelle les formules juridiques très générales qui encadrent la procédure de licenciement de délégué et établissent les différences entre faute lourde et faute grave. On trouvera une description plus complète du cas dans Chateauraynaud (1989).

<sup>23</sup> On a formalisé le système des contraintes du jugement de responsabilité à partir d'un jeu de cinq paramètres que l'on retrouve engagés dans toutes les argumentations : l'établissement de la factualité, le mécanisme d'imputation de responsabilité, l'extension de la défaillance, le mode de réparation et la nature de l'interprétation.

détruisant le tableau des commandes. G. ne conteste pas les différents griefs de la direction.

- L'absence de justification de l'acte : si l'accord semble acquis sur la question de la factualité de la défaillance, G. ne fournit aucune explication susceptible de rendre compte des raisons de son acte. Pour les acteurs, la reconnaissance des faits est une chose, mais leur justification en est une autre: l'être moral supposé agir dans la personne de G. est dès lors en question et risque la déchéance complète. Dans le compte rendu produit par le directeur, G. ne semble pas disposer, pour se justifier, d'un autre réseau d'engagements que celui qui le lie au service informatique. Tout va donc se jouer à partir des éléments de ce réseau.
- L'imputation : les acteurs sont d'accord pour dire que G. n'a pas commis de sabotage; la direction, qui évite tout procédé interprétatif, fait la différence entre un acte de destruction intentionnel du matériel ("se pointer avec un tournevis pour...') et un mouvement d'humeur par lequel le salarié s'en prend à un objet technique comme s'il s'agissait d'un être vivant<sup>24</sup>. La direction accepte de revoir la qualification des faits et descend d'un cran en jugeant qu'il s'agit d'une faute grave et non d'une faute lourde.
- L'extension ou la gravité du geste: casser le dérouleur de bandes est d'autant plus grave que G. est seul dans la salle informatique et que la direction entend s'assurer que, dans l'avenir, ce type d'événement ne se produira pas. La société doit être capable de se prémunir contre les conséquences de gestes d'humeur qui peuvent "mettre en l'air toute l'informatique de la maison" ; de fait, la direction doit interdire que de telles connexions s'établissent: la stabilité du pupitre n'est plus probante et l'on ne peut le laisser seul face au système informatique.
- L'exigence de réparation. Lorsque le directeur a entendu G. de façon à lui laisser la possibilité de construire une défense permettant un réajustement éventuel de la sanction, le salarié a voulu assumer la réparation complète en se déclarant prêt à rattraper le temps de travail perdu et à payer la remise en état du dérouleur endommagé. Mais le directeur juge qu'il aurait dû avoir cette attitude réparatrice dans la situation même et non après coup pour éviter la sanction suprême du licenciement. La direction juge donc que l'effacement de la défaillance est impossible et considère que G. est entré de plain-pied dans un processus de rupture irréversible. Cette résolution montre que les acteurs font la différence entre la remise en état dans l'épreuve (rétablissement immédiat d'une relation ou de l'engagement d'un objet qui fait défaut) et la réparation compensatrice, celle des juristes, qui intervient pour clore une sentence (l'exercice du jugement consistant alors à remettre les êtres en état de refaire l'épreuve dans laquelle ils ont chuté ou à les exclure de cette épreuve).

<sup>24</sup> Lorsque les personnes sont sous l'emprise des objets, elles quittent l'ontologie cartésienne qui caractérise les situations d'expertise et de maîtrise technique dans lesquelles les sujets et les objets sont clairement dissociés. Comme le montrent des investigations récentes (voir Bessy et Chateauraynaud, 1992), les personnes ne peuvent guère maintenir en permanence une attitude objectiviste à l'égard des choses qui les entourent comme lorsqu'elles se mettent à invectiver leur véhicule, à caresser leur ordinateur, à demander pardon à une porte d'armoire, à décrire la singularité d'un vase de famille ou le mauvais caractère d'un animal. Cette anthropomorphisation des objets du monde immédiatement à portée peut être analysée comme une des façons de qualifier les relations qui se tissent entre le corps propre et le corps des objets. La description des objets - comme des personnes - à partir de définitions conventionnelles, communément admises, suppose une attitude de spectateur impartial (sur ce thème voir Merleau-Ponty, 1945). Ces procédés ont des conséquences sur la théorie de la responsabilité puisque selon la façon dont on qualifie les êtres engagés dans les situations, on peut ou non leur attribuer des responsabilités. Sur la variation historique et anthropologique des êtres susceptibles de se voir attribuer des responsabilités, voir Fauconnet (1920).

- L'absence d'interprétation: un bon indice de bouclage logique, aux yeux des acteurs, d'un rapport sur un événement consiste dans l'économie du recours à une interprétation qui, par le moyen d'une série de rapprochements, permet d'introduire des objets non directement visibles et susceptibles de rendre compte des raisons véritables d'une action ou d'un état de choses. Le directeur n'introduit ici aucun objet amorçant un travail interprétatif (tension au sein du service, ennuis graves de G. connus de ses collègues, stress lié à la tâche, forme de protestation détournée, etc.) : le dispositif d'épreuve est, à ses yeux, totalement transparent. Les membres du CE, vont alors s'efforcer d'introduire les objets qui, selon eux, modifient complètement la nature de la défaillance.

#### COMMENT RELATIVISER LA FAUTE TOUT EN GÉNÉRALISANT L'ÉVÉNEMENT

Un délégué, R., considère que l'affaire G. lance une épreuve complète sur l'état du service informatique de la société. Il a dressé par écrit un tableau précis des circonstances de la défaillance de G. et l'a confronté au planning des opérations que ce dernier devait effectuer. Il s'efforce de montrer que le dispositif se trouvait dans un état anormal expliquant le geste d'humeur de G. Selon cette reconstitution des faits G. aurait effectué de multiples tentatives pour relancer une procédure défectueuse ; en outre, la défaillance de celle-ci, qui ne peut lui être imputée, a nécessairement entraîné celle des procédures qui suivaient et, du même coup, on ne peut retenir comme grief la non exécution des opérations informatiques. Mais, dans l'échange verbal, R. va aller beaucoup plus loin et faire référence à d'autres défaillances que la direction ignore, volontairement ou non :

"R. - (...) Il y a des gestes d'humeur qu'on peut apercevoir au niveau du matériel et d'un autre côté, il y a les gestes d'humeur qui peuvent se produire où certain soir on en a ras-le-bol parce qu'un programme ne marche pas, on part et tout le système reste bloqué et là aussi il y a un préjudice au niveau de la société et cela se voit beaucoup moins et c'est ce qu'il y a de plus fréquent au niveau informatique (...) Si le dérouleur n'avait pas été défectueux, cela ne se serait peut-être pas produit. Il a arrêté correctement le système. Il y a quand même eu un arrêt que l'on peut considérer comme étant normal du système en bas. M. R. a signalé à M. K. que le fait d'avoir autorisé... on peut considérer que si cette demande légitime..."

K. - La demande d'un local repas et détente est quelque chose que l'on rencontre dans d'autres entreprises, et comme par hasard, il y des demandes pour aller à l'extérieur.

R. - Le CE n'a pas fait une demande en l'air, il y avait eu des précédents et le personnel avait demandé à disposer d'un lieu plus agréable pour prendre ses repas sur les lieux. Je me suis permis tout-à-l'heure de faire descendre mes collègues au service informatique pour leur présenter la nouvelle salle. Il est visible que c'est totalement inhumain".

R. ne conteste pas la factualité des dégâts matériels infligés au dérouleur de bandes par l'humeur de G. Il en relativise la portée en invoquant des gestes d'humeur bien plus fréquents, ayant également des conséquences sur le fonctionnement du système, mais invisibles et jamais sanctionnés: c'est le propre du travail informatique que d'engendrer des ruptures brusque de la communication entre les programmeurs ou pupitreurs et les systèmes. En outre, R. relève la défectuosité du dérouleur de bandes tenue pour négligeable par la direction qui se refuse à raisonner par chaînage arrière: si le dérouleur n'avait pas été défectueux, G. ne lui aurait certainement pas asséné de coup de poing; or l'état antérieur du dérouleur n'est pas imputable à G. Au demeurant, même lorsque l'on suit l'enchaînement des faits, il apparaît, dit R. que, malgré son humeur, G. a correctement fermé le système: il n'a donc pas dénoncé complètement la convention qui le lie aux choses du service informatique.

Au début de sa plaidoirie, R. argumente en prenant appui sur le réseau de conventions qui définissent l'état normal du service informatique. Puis, il pointe sur un ou plusieurs désaccords en s'appuyant sur un extrait de l'entretien préalable au cours duquel il y a eu un



échange entre K. et G. à propos de l'autorisation de sortie pour prendre les repas. On glisse donc ici de l'affaire G. au problème de l'aménagement des repas du personnel du service informatique : la direction semble contester la demande qui a été faite d'autoriser les agents à prendre leur repas à l'extérieur de l'entreprise. R. rétorque qu'une des revendications du personnel était de disposer d'un lieu plus agréable à l'intérieur de l'entreprise. Ce faisant, il introduit, de proche en proche, l'état de la salle informatique : l'argumentation va consister à démontrer que ce n'est pas parce que le service informatique est peuplé de choses, d'êtres non-humains, qu'il doit être pour autant inhumain : son inhumanité est une des causes potentielles du défaut de coordination des humains qui y travaillent et des choses qui y sont installées.

#### HUMANISER LA SALLE DE CALCUL

*"L. Le CHSCT a eu des discussions avec M. P. et le docteur de B. sur le problème de l'aménagement de cette salle, il en ressortait qu'elle était inhumaine. On a demandé qu'il y ait un coin repas, sur ce, on a préféré que les gens sortent à l'extérieur.*

*K. - Une salle informatique c'est un des endroits vitaux de la société, cela doit être protégé avec un côté un peu bunker. Effectivement c'est difficile de voir la lumière du jour, c'est un endroit qui est entouré de murs.*

*R. La notion du mur avait été décriée à l'époque. On peut comprendre qu'une salle informatique soit cloisonnée avec des murs en parpaings lorsque la salle se trouve accolée à une rue de passage (...) mais l'éloignement par rapport à la façade où il y a une grande vitre, une série de bureaux et un autre passage, permettait d'aménager avec plus de clarté ces locaux: une clarté au niveau pupitre et tout le matériel pouvait avoir droit à ces parpaings. Actuellement, rien n'a été envisagé au niveau de l'installation de ces locaux sur les conditions de travail: on a regardé le problème de la sécurité, mais oublié le problème humain et c'est pour cela que je me suis permis de dire à mes collègues de venir en bas pour qu'ils se rendent compte (...)*

*V. - Tout est blanc, c'est blafard, c'est totalement inhumain (...).*

*R. - Je reviens sur les investissements: 2 500 000 Frs. de travaux ont été prévus au rez-de-chaussée, il y a la possibilité d'aménager une zone de silence et de repos dans le fond de ce local et on a primé d'abord la protection du système informatique, du matériel: on a oublié un peu trop le facteur humain, il y a des services informatiques qui ont leur service exploitation fréquemment au sous-sol, mais dans ces locaux il y a toujours des aménagements parce que ce n'est pas toujours tenable. Il ne faut pas grand chose pour égayer. Lorsque l'ancienne salle avait été créée, il y avait une recherche au niveau esthétique pour les gens, c'était tout bête, on avait mis des espèces de bandes oranges, il y avait une recherche... (...)*

*G. (objet du débat) - On peut très bien concevoir un bureau à part pour les pupitreurs, au niveau technologique, on peut mettre les consoles séparées, on peut mettre les bureaux à part et isolés du bruit des machines (...).*

Un nouvel intervenant a fait surgir le CHSCT pour faire état d'un accord général sur le caractère inhumain de la salle. Mais, pour la direction, la salle informatique est un des centres vitaux de la société: elle doit donc être conçue de manière strictement industrielle. Si R. ne conteste pas qu'il faille des murs construits en dur pour protéger le matériel et assurer son isolement, il s'attaque néanmoins aux murs de la salle du côté des pupitres qui doivent bénéficier d'une clarté et d'une ouverture. Pour faire la preuve du caractère inhumain de cette salle agencée dans le seul intérêt des ordinateurs, R. a invité ses collègues, qui n'ont jamais l'occasion de s'y rendre, afin qu'ils puissent juger par eux-mêmes. Il propose un aménagement qui permette de faire tenir ensemble la clôture de l'installation nécessaire au matériel informatique et l'ouverture indispensable à l'humanité du poste de pupitreur. Cet

aménagement ne serait pas à proprement parler une innovation : il y a tout un courant de l'ergonomie et de la psychopathologie du travail qui s'est penché sur la "pathologie des écrans" et qui préconise des aménagements de ce type (cf. Dejours et Veil, 1985). En suivant les fils tirés par le déroulement de la dispute lancée par le geste d'humeur de G., les protagonistes sont ainsi amenés à (r)établir des connexions entre des dispositifs.

Humaniser la salle informatique, c'est, si l'on suit les acteurs, rendre possible un changement d'état des personnes qui doivent pouvoir se libérer de l'emprise du système en cas de tension. En dépit de la résistance du directeur, R. engage d'autres objets pour soutenir la possibilité d'un autre aménagement de la salle: une partie de l'investissement en travaux au rez-de-chaussée pourrait servir à aménager une zone de silence et de repos permettant de prendre en compte le "facteur humain" (être hybride visant à maintenir la permanence de l'homme dans les dispositifs industriels) et pas seulement la protection des investissements matériels. Pour R., si le système informatique fait tenir l'entreprise, il ne tient qu'à condition que les membres qui le mettent en oeuvre puissent eux-mêmes tenir; ils ne sont pas des simples prolongements du système; si le poste n'est plus tenable, alors il y a un risque de défaillance et le geste d'humeur de G. n'a fait au fond que révéler la tension qui traverse le dispositif<sup>25</sup>. Pour faire tenir l'ensemble il faut donc prévoir des aménagements propres à assouplir la relation entre les dispositifs techniques et les opérateurs humains. L'ancienne salle qui était égayée par des bandes oranges est là pour prouver qu'il est possible de faire une recherche esthétique, de laisser une place à la décoration et donc d'intervenir sur l'humeur et la motivation des agents. La motivation et le moral des hommes sont donc suspendus au cadre, à l'environnement constitué par le local de travail<sup>26</sup>. Mais R. relève une carence d'une autre nature, et encore plus grave: le nouvel aménagement n'a pas été soumis au personnel ; aucun débat n'a eu lieu. Mais, il ne va pas jusqu'au bout de l'argument qu'il amorce, puisqu'il aurait pu poursuivre en considérant que le cas G. est un effet à retardement de cette absence de débat : le débat a fini par s'imposer, le geste d'humeur de G. étant l'émanation indirecte de la volonté générale des membres du service<sup>27</sup>. Notons que G., qui assiste à la scène, fait preuve d'une capacité de détachement de ses intérêts particuliers en intervenant pour faire une proposition de réaménagement du dispositif; les consoles peuvent être isolées du bruit des machines, la connexion n'étant pas d'ordre mécanique.

<sup>25</sup> Comme le montrent les études sur le "stress" dans la conduite des "systèmes complexes", ce genre d'argument est désormais classique en ergonomie et psychologie du travail (voir récemment, Lhuillier et Grosdeva, 1992).

<sup>26</sup> Le travail de rapprochement effectué par R. et ses collègues, qui ont recours à une véritable ergonomie des couleurs, permet ainsi d'équiper l'interprétation selon laquelle le geste de G. serait dû, entre autres choses, au choix des couleurs de la salle informatique. On sait qu'un tel argument est disponible depuis les premières expériences d'E. Mayo à la Western Electric. Les couleurs ont fait l'objet d'un long travail de mise en cohérence industrielle. Soit par exemple, les recommandations suivantes d'ergonomes de renom tels que W. E. Woodson et D. W. Conover: "Les principes concernant les combinaisons des couleurs dans la peinture des bâtiments et des équipements doivent suivre des normes utilitaires plutôt qu'esthétiques. Mais, en établissant un projet de couleurs pour n'importe quelle zone ou poste de travail, il faut cependant considérer à la fois les facteurs physiques et psychologiques (...) Pour les lieux de détente, utiliser des teintes reposantes comme les verts, les bleus et aussi les nuances de brun. Des teintes plus saturées, qui ont un effet stimulant, doivent être réservées aux aires de travail (...) Il faut croiser le tableau des couleurs avec le type d'éclairage pour opérer les choix les plus optimaux selon le but visé", Cf. Woodson & Conover, 1978).

<sup>27</sup> Le glissement opéré par R. rend possible une telle interprétation conforme à la dénonciation civique que l'on retrouve dans l'histoire de l'anarcho-syndicalisme et dans les luttes internes aux syndicats à propos de la légitimité des actes de sabotage : à un premier niveau, il s'agit d'admettre que la base puisse légitimement dénoncer les conditions qui lui sont faites en agissant en dehors des cadres légaux acceptés par les centrales syndicales; à un second niveau, il s'agit de relever de véritables actes de protestation inconscients: en se libérant d'une pulsion le travailleur qui brise un outil ou qui crée un quelconque préjudice à l'entreprise agit civiquement sans le savoir ; au lieu de lui révéler le sens et la portée de son geste de protestation, les patrons et les syndicalistes légalistes le condamnent (sur ce point, voir P. Dubois, 1976).

## LE DISQUE DUR ET LA MACHINE A CAFÉ

Le recours à la variation imaginaire qui consiste à explorer les effets, sur une situation ou sur un assemblage de gens ou de choses, du changement d'état d'une ou plusieurs des ressources en présence, n'est pas le monopole des chercheurs ou des logiciens. Lorsqu'il y a une incertitude sur l'état d'un être ou d'une relation, ou, pour le moins, lorsqu'il y a un désaccord sur cet état, les acteurs utilisent des heuristiques<sup>28</sup> visant à préciser les conditions de validité de l'épreuve: il leur suffit de changer, au moins virtuellement, la factualité, de jouer sur les possibilités d'extension, de réparation, d'interprétation, en dépliant les possibilités offertes par la situation :

*"R. - Il aurait pu ne pas revenir du tout et laisser tourner la machine, il a eu la présence d'esprit d'arrêter la machine.*

*K. - Effectivement il est revenu, c'est vrai qu'il n'a pas coupé la machine tout de suite, seulement, je ne comprends pas qu'il n'ait pas essayé de rattraper plus le travail, pourquoi 0 h 20 et pas 1 h du matin.*

*R. - Vu l'état moral et d'humeur dans lequel il se trouvait, il était plus souhaitable pour la société qu'il arrête la machine et qu'il rentre chez lui. Je ne sais pas si le travail serait sorti aussi bien, le dérouleur était en rade, et il n'était plus question de lancer quoi que ce soit (...).*

*K. - D'accord. La nature de l'endroit est importante ; vous me parliez l'autre jour de quelqu'un qui donne un coup de pied dans la machine à café. on ne licencie pas quelqu'un pour cela, une machine à café ce n'est pas vital pour la société.*

*R. - Un dérouleur n'est pas vital, le problème aurait été différent si effectivement il y avait eu un grand coup de pied dans une unité de dises. Le périphérique le plus neutre, le plus interchangeable possible c'est le dérouleur de bandes et l'imprimante parce qu'il suffit simplement d'en prendre un autre. Si le problème s'était posé au niveau de l'unité centrale ou l'unité de discs qui supportent nos fichiers principaux, cela aurait été différent.*

*K. - Je suis entièrement d'accord là-dessus, on s'en sort bien, le mouvement d'humeur était l'un des moins pires. La société ne veut pas prendre de risque que son prochain mouvement d'humeur soit beaucoup plus grave.*

*G. - Cela fait 14 ans que je travaille dans ce service et c'est la première fois que cela m'arrive...*

R. entend montrer que G. aurait pu sortir complètement de la situation et quitter son poste sans arrêter le système. Or, non seulement il l'a arrêté mais il a préalablement essayé de rattraper les exécutions non effectuées (ce qui l'a conduit à s'énerver contre le dérouleur de bandes). Mais la direction, qui reconnaît que G. a fait preuve d'un minimum de moralité, élève le degré d'exigence de réparation immédiate. R. parvient cependant à inverser le procédé d'extension utilisé par la direction en considérant que la prudence imposait que G. arrête le système dans l'intérêt de la société; on ne peut donc pas lui faire grief d'avoir mis un terme à une situation anormale.

Tout en écartant la discussion sur l'état antérieur du dérouleur de bandes, le directeur tente d'établir à nouveau la gravité du geste de G. en recourant à un procédé de variation contrôlée: changeons de situation, dit-il en substance, pour apprécier l'importance de l'acte; donnons nous un petit objet familier mais guère vital au plan industriel: la machine à café; on ne licenciera pas quelqu'un pour s'en être pris violemment à un tel objet. R. répond

en imposant une épreuve de grandeur relative sur les objets engagés dans l'événement: si G. avait frappé l'unité centrale ou détruit des fichiers, par exemple, l'extension était beaucoup plus forte; le dérouleur n'est en fait qu'un petit objet dans le dispositif puisqu'il s'agit d'un périphérique parfaitement interchangeable. Il faut donc admettre l'équivalence, pour cette épreuve, entre la machine à café et le dérouleur de bandes ou l'imprimante : en aucun cas de tels objets peuvent suffire à qualifier la gravité d'un geste d'humeur.

Si le directeur prend acte de la solidité de cet argument en manifestant son accord, il active à nouveau le problème de la prévisibilité de l'humeur de G. Aucun instrument ne permet de prévoir le comportement de G. lors de son prochain mouvement d'humeur; comme on ne peut risquer de perdre un des grands objets dont parle R., il est indiqué de modifier l'état de la relation qui les lie à G. A défaut d'instrumentation permettant d'établir une gestion prévisionnelle des humeurs, le directeur utilise un raisonnement par défaut: les humeurs des personnes ne sont pas prévisibles sauf lorsqu'elles se sont déjà manifestées; il construit ainsi l'exception à la règle qui accorde a priori l'imprévisibilité de l'humeur, en faisant de toute humeur manifestée, bien que non prévue, le signe de l'existence d'un risque objectif. Face à une telle construction du risque, G. va ramener le rapport entre son ancienneté dans l'entreprise (14 ans) et le nombre d'occurrence de geste d'humeur; il n'y a, dit-il, aucun précédent, c'est la première fois qu'un tel état l'envahit au point de briser du matériel. Ne peut-on faire valoir que l'incident est contingent face à la permanence réalisée dans le temps ? Les acteurs vont écarter provisoirement ce problème pour glisser sur la question de l'organisation du service.

## QUEL EFFECTIF POUR LE SERVICE DE NUIT ?

Un nouvel intervenant va tirer une tout autre inférence de l'argumentation du directeur sur l'absence de prévisibilité des gestes d'humeur. L'intervention va en effet ranimer le débat, déjà amorcé par endroits mais jamais déployé complètement, sur la présence éventuelle de deux personnes dans le service de nuit.

*"B. - M. K., votre réponse veut dire que vous continuerez à laisser une seule personne le soir?*

*K. - Le tout est de voir la charge de travail qu'il y a à faire ; si on est dans le cas des conducteurs de métro qui réclament d'être à deux pour tenir la main de l'autre et si on veut uniquement une personne pour tenir la main au conducteur du travail de nuit, la réponse de la société sera non.*

*R. - (...) le CE avait demandé que systématiquement les postes du soir soient doublés. Le problème n'est pas le problème de la charge de travail. Il faut quand même se dire qu'effectivement le plus souvent un service informatique, si les préparations sont faites correctement, peut travailler réellement avec un pupitreur ; mais ici on lance x travaux en même temps et de ce fait il faut savoir qu'il faut répondre relativement rapidement à un message et au bout d'un certain temps l'attention s'égaré et dans ce cas la reprise peut se faire par un collègue qui reprend les travaux qui se déroulent correctement. Dans le cas précis, je maintiens qu'il n'est pas normal qu'on laisse dans un service qui s'est agrandi une personne seule, ce n'est pas un problème de charge de travail, c'est pour pallier aux incidents ou accidents que pourrait avoir un pupitreur sur place, pour prendre la relève. Dans la société, et précisément à l'informatique, on n'a jamais hésité à prendre des intérimaires pour faire des travaux qui bien souvent étaient mal faits .. le fait d'avoir le soir un aide pupitreur pour aider le pupitreur serait certainement une embauche plus profitable que certaines qui ont été faites dans ce service (...).*

*B. - On pourrait augmenter la charge de travail le soir, y mettre deux personnes et l'après-midi avoir une charge moindre et ne mettre qu'une personne (...).*

<sup>28</sup> Pour un usage de la notion d'heuristique en matière de gestion des risques d'accident par les salariés, voir D. Duclos (1987).

R. - *Au mois d'août il y a moins de travail au niveau des utilisateurs et on pourrait sur le mois d'août trouver la solution en laissant tomber l'équipe du soir et passer les travaux dans la journée en grévant les temps de réponse et cela réglerait le problème de la présence d'un intérimaire et ce serait bénéfique pour tout le monde.*

VL. - *Comment allez-vous faire avec la porte blindée, lorsque le pupitreur aura un malaise ?*

K. - *C'est le coup de poing.*

C. - *M. X. pupitreur dans la salle des machines, il y a un bourrage à l'imprimante, il fonce, il veut courir, il se heurte la tête et tombe, qui donne le coup de poing ?*

K. - *Il faut attendre la ronde au niveau des gardiens de nuit. Ceux-ci passent la tête (...).*

G. - *Les gardiens ne font pas leur ronde toutes les heures ou toutes les deux heures, ils ne viennent jamais nous voir.*

F. - *Sur le papier c'est bien, ils passent effectivement toutes les heures, mais dans la pratique c'est autre chose, et c'est toujours les mêmes problèmes avec les sociétés de gardiennage.*

K. - *Tout cela relève de la compétence du CHSCT (...).*

Le débat sur la présence d'une ou deux personnes dans le service de nuit montre à quel point les ressources à disposition peuvent subir des engagements différents et créer, selon le cas, une certitude ou une incertitude supplémentaire. Mais au-delà de l'ensemble des circonstances qui peuvent être invoquées, tous les intervenants sont prêts à revoir l'organisation du service de nuit comme celui du service de jour pour éviter de laisser une personne seule la nuit dans la salle informatique. Seul le directeur impose une limite à de tels bouleversements.

Pour R la charge de travail ne qualifie pas justement le problème posé par les conditions de travail dans la salle informatique en service de nuit. Dans des conditions normales d'exploitation d'un service informatique, les procédures ayant été préparées convenablement de façon à assurer une automaticité des exécutions et des contrôles au pupitre, un seul pupitreur peut suffire pour faire tenir la chaîne de production. Mais les conditions d'exploitation de la société imposent des cadences trop soutenues au pupitreur dont l'attention peut s'égarer. Seule la présence d'un collègue peut alors permettre d'éviter les pertes de temps et les erreurs. Ce n'est donc pas tant un problème de charge de travail, soutient R, qu'une question de gestion des aléas auxquels peut être confronté un pupitreur isolé. Pour prévenir la critique de l'augmentation des coûts il met en avant les intérimaires dont les travaux ont été jugés de faible qualité. Il semble faire référence à une affaire d'intérimaires du service informatique qui n'est pas déployée et, de fait, reste inaccessible à un lecteur extérieur.

L'accord semble général entre les membres sur la plasticité de l'organisation du planning vis-à-vis de la charge de travail: il suffit de la répartir différemment. Un intervenant introduit une question de sécurité: dans certaines situations, le pupitreur qui est victime d'un malaise n'a aucun recours. Le directeur introduit alors les gardiens de nuit. G. conteste la réalité des rondes déclarées par les gardiens. Un autre membre étend alors la dénonciation à l'ensemble des sociétés de gardiennage (ce qui est une façon de ne pas mettre en cause des gardiens particuliers). Le directeur est ici contraint de céder du terrain face aux arguments de ses interlocuteurs. Il parvient à clore la discussion sur la relation entre la sécurité et la présence d'une équipe de deux, en la renvoyant devant une autre instance qui lui paraît plus compétente: le CHSCT.

Ces dérivations successives montrent comment les protagonistes sont amenés, par la controverse sur l'attribution de responsabilité, à parcourir le réseau complet des êtres, des

relations et des dispositifs concernés, de proche en proche, par l'événement placé au coeur du débat. Ce faisant, ils éprouvent la consistance des engagements qui lient les êtres et les dispositifs et la possibilité de transformations est constamment pointée. La pertinence des énoncés se détermine ainsi par référence au réseau d'engagements ou de conventions qui permettent d'attribuer des responsabilités et de fonder le jugement sur la situation<sup>29</sup>,

#### JUGER EN EQUITE

Les acteurs vont maintenant débattre de la sanction qui est prise par la direction et de la politique qu'elle contribue à définir dans l'entreprise, manifestant clairement l'absence de coupure franche entre événement individuel et rapports collectifs.

*"R. - (...) C'est le service où il y a eu le plus de licenciements, il y a les licenciements purs et les licenciements où on dit: tu remets ta lettre de démission. Il faut sanctionner, c'est vrai, je crois que là-dessus le CE est tout-à-fait d'accord, on ne peut pas laisser passer, il y a une certaine limite, mais il y a d'autres paramètres à faire rentrer dans ce genre de discussions. Le problème humain c'est un problème général au service (...)*

L. - *C'est toute une accumulation de choses qui a fait qu'il a commis ces fautes.*

K. - *C'est hélas un cas très exceptionnel, où il y a un cumul de fautes (...) il y a un tel cumul de bêtises qui ont été faites, si on sanctionne simplement par une mise à pied, on va tirer l'oreille à ceux qui font d'autres (...) La seule solution serait de le mettre à un autre poste mais que peut-il faire d'autre? On ne peut plus avoir confiance dans son attitude à l'informatique. Qu'on le réintègre en oubliant la faute, mais on reste à la merci d'un nouveau mouvement d'humeur. Ce n'est pas la première fois que M. G. a des problèmes.*

R. - *Il n'y a pas que M. G. qui a eu des ennuis, il y en a qui se sont concrétisés par une lettre de remarques, d'autres par une mutation de poste, cela fait partie de l'esprit et de l'organisation actuelle: 80 % des personnes de l'informatique ont eu des problèmes ces dernières années. Lorsqu'il y a une lettre, il y a du palpable.*

K. - *Il y a faute d'un côté et la personnalité du salarié de l'autre; je peux comprendre cela et vous suivre dans ce raisonnement, simplement je ne vois pas comment on peut remettre en cause cette sanction que nous envisageons de prendre. Il y a risque de faire revenir M. G. à l'informatique. Il n'y a pas d'autre solution que de lui demander d'aller voir ailleurs. On n'est pas une société où on peut se permettre de faire un pari sur est-ce qu'il va faire ou pas faire la bêtise.*

R Relève la fréquence des licenciements dans le service informatique pour montrer que le cas de G. n'est pas isolé et est inclus dans une liste de précédents (notons qu'il met dans la liste les démissions forcées, le codage juridique des licenciements étant peu relevant pour son propos). S'il exprime la généralité de l'accord sur la nécessité de sanctionner, il tente de rétablir la connexion thématique dans les échanges précédents entre problème humain et service informatique: c'est le service dans son ensemble qui recèle des problèmes humains. Les entités sont entremêlées de manière à dé-singulariser complètement la relation de G. à la société: le problème humain est général au service comme l'attestent les licenciements pour fautes graves qui ont cours dans le service.

Un intervenant prend le relais en soulignant que l'événement qui est sanctionné est le produit d'une accumulation de choses. Le directeur retraduit l'argument en ne retenant que l'accumulation de fautes dans la situation: la gravité de la défaillance lui paraissant acquise, il juge que la sanction doit faire jurisprudence, qu'elle doit représenter valablement l'échelle des sanctions possibles en cas de faute. Un autre membre tente alors de faire intervenir

<sup>29</sup> Sur la notion de "pertinence" comme passeur conceptuel entre le niveau de l'analyse sémantique des énoncés et le niveau d'appréhension pragmatique (par référence aux contraintes de la situation), voir Sperber et Wilson (1989).

d'autres états de la personne qu'il n'est pas équitable de sanctionner (un homme de 38 ans, père de deux enfants, etc.). Mais le directeur maintient sa construction du risque créé par la présence de G. en insistant à nouveau sur l'incertitude qui pèse désormais sur la capacité de G. à accéder à une grandeur industrielle et en faisant allusion à des problèmes antérieurs qu'il ne déploie pas. La recherche d'un nouvel équilibre consistant à réintégrer G. en l'affectant sur un autre poste ne lui paraît pas jouable: il y a quelque chose d'irréversible, de non négociable dans la rupture de la relation entre G. et la société. C'est pourquoi le directeur fait la distinction entre la faute, que l'on peut toujours ramener aux circonstances d'une épreuve éventuellement renouvelable en tant que telle et la personnalité du salarié: c'est sur celle-ci qu'il se fonde pour établir l'existence d'un risque dans la poursuite du contrat de travail de G. Si, du point de vue de l'acte, la défaillance de G. n'a pas livré beaucoup d'éléments sur la structure de sa personnalité, elle a manifesté ce dont il était capable en puissance<sup>30</sup>, Mais, la direction se refusant à parier sur les comportements futurs des membres, elle ne conserve à son service que des personnes sûres. Son jugement semble donc verrouillé malgré la liste d'arguments engagés par les membres du CE qui ont exprimé un consensus assez solide sur la clôture qu'il faut donner à cette affaire : la faute est acceptée, mais la sanction ne doit pas être disproportionnée; G. doit retrouver une place dans le dispositif.

#### OU L'ON VOIT POINDRE L'EXPRESSION D'UN RAPPORT DE FORCES

Considérant la dureté du point de vue de la direction R. va utiliser un procédé classique de renversement de l'imputation. Mais, ce faisant, il s'engage dans une épreuve de force qui lève la contrainte de justification pour conduire vers une mesure des forces en présence. Comme le montre la forme d'imprécation suivante, le blocage de la justification manifesté par le directeur du personnel tout au long de la réunion, fait ressurgir la question de la force dans un débat dont on pouvait penser à première vue qu'il était orienté vers la justice ou fondé sur une forme d'éthique de la discussion (au sens d'Habermas, 1987).

*R. - N'y a-t-il pas faute grave ou faute lourde de la part de la direction de la société qui connaît certains problèmes et qui continue à les assumer, qui s'est tue pendant des années sur des erreurs commises et qui ont coûté de l'argent? On pourrait aussi licencier un directeur, des cadres supérieurs. Je n'ai pas plus confiance en des personnes qui n'ont pas fait confiance aux représentants du personnel lorsque ceux-ci leur signalaient les problèmes pour finalement admettre des mois plus tard qu'ils avaient raison. Je peux avoir le même raisonnement que vous, il y a quelque chose qui ne colle pas.*

*K. - Il y a un rapport de force. On peut dire à un patron: je n'ai pas confiance en vous mais dans ce cas il vous dira d'aller voir ailleurs.*

*R. - J'aimerais pouvoir dire au patron: je ne suis pas d'accord avec vous et qu'un débat s'instaure et c'est cela les relations sociales dans une société (...) Le fait qu'il y ait demande de sanction de la part du CE est important, on est assez cohérent avec nous-mêmes, cela ne nécessite pas après un manque de confiance aussi global, une décision aussi dure.*

<sup>30</sup> Pour un traitement de cette tension par référence à l'opposition aristotélicienne entre acte et puissance, voir Boltanski (1990). La situation créée par G. engendre bien une tension du même type dès lors que la direction entend attacher au jugement de l'acte une prédication relative à la fiabilité de la "personne". L'absence de répétition de l'épreuve est ce qui produit, aux yeux des défenseurs du salarié, le caractère inéquitable de la sanction. La façon dont Lacan construit, dans sa thèse, les rapports entre la personnalité et le délire paranoïaque, qu'il étudie à travers le cas Aymée, montre que, même pour les psychiatres ou les psychanalystes, la structure de la personnalité ne peut se révéler qu'à travers toute une série d'épreuves. Par leur renouvellement et par la variation des circonstances qu'elles pènnent, les épreuves qui s'accumulent livrent ce qui résiste dans les "élaborations délirantes" des personnes, qui trouvent toujours des rationalisations locales masquant la structure qu'il faut précisément dévoiler pour accéder au fondement de la personnalité psychotique (Cf. Lacan, 1980).

*D. - Il Y a actuellement des pupitreurs extérieurs à la société qui travaillent seuls le soir, ce poste pourrait nuire à la vie de la société.*

*R. - Une personne de l'extérieur qui est seule le soir exploite l'ensemble de nos fichiers en bas. Il suffit que cette personne soit plus ou moins honnête et fait une duplication de fichiers, c'est facile, il y a deux instructions à taper, cela va vite (...)*

*K. - On est vulnérable.*

*R. - Là je serai plus dur, connaissant le climat, je peux dire qu'effectivement certaines erreurs peuvent être faites, il y a certaines erreurs réparées qui se passent sous silence et pour certaines personnes cela ne passe pas sous silence et cela n'est pas normal. (...) il Y a d'autres erreurs qui passent à l'as. Il y a le problème de personne, le problème d'équipe, il y a eu une épuration importante au sein de ce service (...). Il Y a aussi l'autre aspect rapporté par les collègues disant que le chef de service n'en dort plus, il ne voulait pas le licenciement, il était pour une position de mise à pied et cette sanction se passe au niveau du service du personnel qui veut le licenciement. J'ai interrogé le responsable du service et il m'a simplement confirmé, gêné, qu'il ne veut plus M. G. dans la salle ; soyons sérieux quelqu'un qui a fait pendant 14 ans ce métier, on ne voit pas ce qu'il peut faire d'autre (...)*

*K. - C'est qu'au bout de sa mise à pied, il reprendra son travail et qu'on sera toujours à la merci de son humeur, parce qu'il n'y aura pas de bandes de couleur demain dans la salle, parce que l'équipe ne sera pas doublée...*

*R. - Si ces messages ne passent pas ce sera de votre faute, et je parle sérieusement.*

*K. - Il y a toujours des risques mais ce n'est pas une solution que de multiplier ces risques en remettant en poste M. G. qui a déjà craqué et qui pourrait à nouveau craquer. Le fait qu'on ne peut pas remettre M. G. sans risque à l'informatique même s'il jure qu'il ne recommencera pas, c'est une méfiance de notre part. Nous sommes supposés voter... (...)*

Les acteurs manipulent des mondes possibles : un monde dans lequel on licencierait le directeur ou les cadres qui prononcent des sanctions abusives; un autre monde dans lequel on pourrait débattre, dans une visée d'accord légitime, avec son patron sans risquer de prendre la porte. R. découvre qu'il peut tenir le même raisonnement que le directeur tout en étant en désaccord avec lui. Le directeur lui fournit la qualification d'une telle épreuve: c'est un pur rapport de force. On voit du même coup qu'il y a tout un cheminement préalable pour que les acteurs éprouvent le besoin de construire un rapport de force ou de s'y référer et que, même dans ce cas-là, ils tentent encore de retrouver une forme d'accord possible. Dans toute épreuve, la force brute est la limite de l'argumentation. De fait, suite à l'expression du rapport de force, les acteurs tentent de réintroduire les arguments élaborés précédemment pour se remettre en situation de recherche d'un accord. Mais, pour déstabiliser la position de force que s'arroge le directeur, il s'agit surtout de montrer que l'incertitude est partout, que l'on peut douter de la solidité de la plupart des dispositifs, même ceux qui n'ont pas été problématisés dans l'épreuve (en faisant référence par exemple à une possibilité de duplication de fichiers). Le directeur le reconnaît: "on est vulnérable" ; tout peut se défaire. R. va très loin dans l'engagement des épreuves quotidiennes qui ne sont pas perçues par la direction: de nombreuses erreurs sont commises et ne sont pas relevées faute de visibilité.

R. introduit ensuite le cas de conscience du chef de service qui ne voulait pas le licenciement et qui n'en dort plus la nuit. Ce cas de conscience lui permet d'insister sur l'absence de clarté de la source des décisions qui sont prises: les collègues peuvent imputer au chef de service ce qui provient du service du personnel et vice versa.

Les arguments se croisent ou se heurtent sans parvenir à converger vers un jugement qui ait prise sur la situation. C'est ce que semble confirmer le rapport de force exprimé par K. : après avoir rappelé qu'il y a une échelle de sanctions dans le règlement intérieur et qu'il est le seul à pouvoir qualifier la faute (le règlement intérieur constituant la source légale de ce

pouvoir de sanction), le directeur dit clairement qu'il n'y aura pas d'aménagement de la salle informatique ni d'équipe de deux personnes et que si G. reprend son travail la société sera toujours à la merci de son humeur. Relevons deux choses dans cette tentative de clôture: elle exprime bien une force (une résistance à travers l'épreuve de justification puisqu'aucune des propositions ne sera prise au sérieux) et, en même temps, reprend à son compte la relation causale établie par R. et les membres du CE entre le geste d'humeur de G., l'état de la salle et l'absence d'équipe de deux. Une telle conjonction ne peut être interprétée que par référence au cynisme du directeur pour lequel, si le débat fait surgir des connexions valides, elles n'ont aucune prise sur les décisions de la direction qui a déjà jugé.

Les acteurs s'acheminent vers une clôture qui, légalement, doit s'effectuer par un vote. Constatant l'unanimité des membres du CE pour accepter une sanction qui ne soit pas le licenciement (la direction n'étant pas tenue par cet avis consultatif), les membres n'éprouvent pas le besoin de voter, ce qui leur vaudra une annulation pour vice de forme de la part de l'inspecteur du travail. De fait, il leur faudra refaire la réunion et voter à bulletin secret. Mais la seconde réunion sera beaucoup plus succincte que la première, les arguments ayant été stabilisés de part et d'autre et le désaccord entre la direction et le comité d'entreprise particulièrement consommé. La direction proposera finalement une transaction à G. et l'inspecteur du travail accordera l'autorisation de le licencier.

## II. RESPONSABILITES, RESEAUX D'OBLIGATIONS ET DISPOSITIFS DE TRAVAIL

Un geste d'humeur peut sembler un événement bien singulier pour être pris en compte par la sociologie. Il suffit pourtant, à l'instar des protagonistes, de faire varier quelque peu les situations pour entrevoir qu'un tel événement pointe sur des configurations très générales<sup>31</sup>. Pour maintenir l'idée que ces situations sont particulières, il faudrait appréhender les activités de travail du point de vue d'une mise en état complète des personnes et des choses selon un seul principe d'équivalence valant en toute généralité. Qu'il prenne la forme d'une rationalité économique ou technique jugée universelle ou d'une logique collective supposée omniprésente, un tel principe d'équivalence ne peut rendre compte de ce qui résiste dans ce que l'on nomme la "pratique" que sous la forme de circonstances inattendues, d'aléas, de particularités locales ou de tendances régressives et irrationnelles non maîtrisées. Il en va différemment si l'on part des contraintes telles que les définissent les personnes lorsqu'elles prononcent un jugement, établissent des responsabilités ou critiquent l'état d'un dispositif. Comme on le voit clairement en suivant les argumentaires déployés par les protagonistes, la question du partage entre le particulier et le général est au cœur de la dispute. Les protagonistes puisent dans les ressources accrochées aux situations dont ils débattent pour associer ou dissocier des états et des dispositifs, qualifier ou disqualifier des personnes et des objets, attribuer des responsabilités et faire émerger des règles de jugement et d'action. C'est pour cette raison que l'entrée par les situations dans lesquelles la question de la responsabilité est posée fait surgir au grand jour les réseaux d'engagements dans lesquels évoluent les acteurs et qui restent le plus souvent à l'état implicite au cours des activités ordinaires. L'entrée par les disputes permet ainsi à l'analyste de lever au moindre coût l'opacité qui règne, en période de routine, sur ce qui fait tenir ensemble les personnes et les objets dans les situations de travail et sur les sources de conflit qui les opposent.

Dans un programme de sociologie empirique qui accorde a priori aux acteurs la capacité à décrire leur monde et agir sur lui en connaissance de cause, on ne peut plus décider in

<sup>31</sup> Pour convaincre, s'il en est besoin, de la généralité du cas exploré, il suffit de se déplacer quelque peu et de le comparer aux innombrables incidents enregistrés quotidiennement dans le nucléaire, dans les transports ou dans les hôpitaux et à propos desquels le jugement de gravité est unanime. On peut, en jouant quelque peu sur la sémantique de l'humeur, rapprocher de l'affaire décrite plus haut toutes les situations dans lesquelles les humeurs s'avèrent décisives dans le déroulement des situations: certains rapports sur l'accident de Tchernobyl font état du fait qu'un des agents avait perçu la menace de catastrophe mais qu'il n'a pas osé faire de remarque à son supérieur dont l'humeur était pour le moins massacrant...

abstracto de la validité des attributions de responsabilité et des interprétations qui les accompagnent. L'exemple précédent montre comment la nature de la responsabilité émerge du réseau d'engagements déployés par les protagonistes pour traiter la situation. La question des régimes de responsabilité qui est pointée par F. Ewald dans son ouvrage sur **L'Etat providence** (1986) est ici remise en situation : empiriquement, on relève une incertitude sur le régime de responsabilité sur lequel les protagonistes peuvent fonder leur accord ou leur désaccord. Dans les situations de travail comme devant les tribunaux, il y a en permanence des conflits sur la bonne façon de définir et d'attribuer la responsabilité. La résolution de ces conflits ne s'enferme que très rarement dans une alternative entre responsabilité individuelle et responsabilité collective reposant sur la logique du risque. C'est plutôt une forme de responsabilité distribuée qui semble mettre en oeuvre les protagonistes des disputes, responsabilité qui concerne aussi bien les personnes que les objets et qui permet d'isoler des points de fragilité ou des noeuds dans les réseaux d'obligations qui enserrment les dispositifs de travail.

En suivant la façon dont sont identifiés ces noeuds de responsabilité, on peut suivre comment ils sont ré-élaborés ou retraduits, au fil des procédures, dans l'univers juridique. En circulant entre l'entreprise et le monde juridique, on peut traiter de la même façon les affaires qui vont au tribunal et celles qui, comme dans le cas précédent, se règlent par des arrangements ou des transactions. Mais on peut avancer aussi dans l'autre sens, en examinant la façon dont la contrainte de justification ou de traduction juridique issue de disputes ou de l'amorce de disputes pèse sur les dispositifs de travail et, notamment, sur le réglage des relations entre les personnes et les objets techniques.

L'accusation de faute professionnelle ne peut être fondée que si les prises qui lient personnes et dispositifs de travail sont clairement définies. Une accusation de responsabilité tombe d'elle-même si les engagements préalables qui la sous-tendent ne prennent pas appui sur des dispositifs et des états transparents permettant à la fois d'établir des causalités matérielles et des responsabilités morales. La plupart des situations sont complexes en ce qu'elles exigent de la part des protagonistes et des juges un important travail d'interprétation pour faire coïncider le récit des événements, l'état des dispositifs, les mises en cause et les réseaux d'obligations partagés par l'ensemble des protagonistes en présence. Dès lors que les récits, les accusations et les réseaux ne concordent pas, le jugement ne peut se clore et, soit les protagonistes relativisent la pertinence du procès (la logique du risque étant une façon de généraliser cette attitude par une normalisation des défaillances), soit ils le relancent sans fin au risque de s'enfermer dans une logique procédurière.

Les disputes relatives aux défaillances qui surviennent sur les lieux de travail sont autant des moments de réactivation d'ordres et de règles préalablement fixés -réactivation qui donne souvent aux jugements prononcés un aspect répressif- que des moments de création de

<sup>32</sup> Ewald montre, à propos des accidents du travail, comment la construction de dispositifs de responsabilité collective tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle crée des contraintes juridiques et politiques nouvelles face auxquelles la logique de la responsabilité individuelle n'est plus pertinente. La faute disparaît au profit d'une gestion sociale des risques et d'une dissociation croissante entre les sanctions - qui laissent de plus en plus de place à un "droit à l'erreur" - et les modalités de réparation des préjudices créés. Or, empiriquement, même en matière d'accidents du travail, on observe une diversité de modes d'accusation et de résolution, les protagonistes arbitrant entre plusieurs régimes d'attribution de responsabilité.

<sup>33</sup> Cette notion est employée ici par analogie avec la notion de cognition distribuée utilisée par de nouveaux courants de l'intelligence artificielle ou de l'ergonomie cognitive aux Etats-Unis (voir par exemple Hutchins (1989) qui l'a appliquée au cas de la navigation aérienne).

<sup>34</sup> Sur l'utilisation de la notion de prise pour décrire les relations entre personnes et objets, voir Bessy et Chateauraynaud (1992). Nos investigations actuelles tentent de cerner de plus près, en sortant de l'attention exclusive à des moments de disputes ou à des affaires, les engagements déposés, à travers des contacts répétés, dans les corps des personnes et des objets. Ces engagements liés directement aux corps peuvent entrer en tension avec les engagements associés aux dispositifs conventionnels qui servent à qualifier l'état des personnes et des objets. Ces tensions apparaissent notamment lorsque se créent des écarts entre ce qui est légitimement attendu lors d'une épreuve de justification et ce qui a été frayé par les corps-à-corps quotidiens entre personnes et objets,

règles et de dispositifs". Les acteurs peuvent en effet prendre appui sur les événements pour alimenter une critique des dispositifs en vigueur. Cette propriété des disputes et des défaillances, vaut aussi bien pour la création de règles juridiques ou de formes de jugement (comme dans l'affaire Clavaud qui conduit des juges à remonter vers la déclaration des droits de l'homme, jugée inaliénable dans l'entreprise), de procédés de preuve et d'expérimentation (comme dans l'affaire des anesthésistes de Poitiers avec la simulation contestée des effets du dioxyde de carbone sur une "personne" en état de coma végétatif chronique), d'innovation industrielle (comme dans le cas de la transformation du système de sécurité d'une centrale nucléaire) ou de formation de précédents qui, une fois jugés licites, vont entrer dans les heuristiques les plus ordinaires. L'exigence de justification qui va de pair avec le procès en responsabilité n'est donc pas uniquement traitée par les acteurs comme une réactivation purement défensive de règles de jugement déjà là, mais comme une des voies qu'emprunte l'innovation, la création d'objets ou le réaménagement de dispositifs (voir Latour, 1992).

Entre l'option radicale selon laquelle il n'y a jamais de responsable identifiable mais une longue liste de responsables accrochés aux événements par des liens de solidarité multiples et la logique du bouc-émissaire qui consiste à faire porter à une personne la charge qui incombe, dans l'ordre ordinaire, à un réseau de personnes et d'objets, il y a place pour une conception plus complexe de la responsabilité fondée sur une pragmatique du jugement: les chaînes de responsabilités peuvent se décomposer en fonction des réseaux d'engagements ou d'obligations auxquels se soumettent les acteurs. On ne peut pas plus attribuer l'accident de la Gare de Lyon à la personne qui a tiré sur le signal d'alarme qu'au PDG de la SNCF. Mais on ne peut pas prétendre pour autant qu'ils ne sont pas engagés dans le dispositif. Pour prononcer un jugement adéquat les protagonistes ne peuvent se contenter d'accommoder une logique assurantielle (fondée sur une statistique des accidents en matière ferroviaire) et la recherche d'une poignée de coupables auxquels il serait appliqué un régime de responsabilité traditionnel : ils déploient l'ensemble des liens activés par l'événement en pointant les engagements pertinents qui permettent d'établir autant de responsabilités qu'il y a d'engagements non tenus. Comme cela suppose que les obligations aient été clairement établies, cela revient à faire une épreuve complète sur l'ensemble du dispositif socio-technique. Il faut donc, au sens propre comme au figuré, rouvrir des boîtes noires en cascade": Les affaires et les controverses produisent ainsi, dynamiquement, de véritables rapports sur l'état des dispositifs de travail.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BESSY C., CHATEAURAYNAUD F., 1992: *Des troubles occasionnés par les objets-Emotions, sens communs et expertises au contact des choses*. Ronéo, Centre d'Etudes de l'Emploi.

BOLTANSKI L., 1990: *L'amour et la justice comme compétences*. Paris, Métailié.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991 : *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.

CHATEAURAYNAUD F., 1989: *Les affaires de faute professionnelle. Des figures de défaillance et des formes de jugement dans les situations de travail et devant les tribunaux*. Paris EHESS, 3 tomes.

CHATEAURAYNAUD F., 1990: "L'imputation de responsabilité dans les situations de travail", Colloque *La sociologie du travail et la codification du social*, PIRTIEM-CNRS, Toulouse, mai.

35 Jusqu'alors l'argument le plus fort consistait à dire: la sanction d'une faute ou l'imputation d'une défaillance à un être quelconque vise à conserver un ordre moral, à maintenir un système de contraintes ; les créations ou les innovations sont donc secondaires et peu significatives eu égard aux processus de reproduction qui se déroulent de manière sous-jacente.

36 C'est parfois aux chercheurs qu'incombe cette lourde tâche de réouverture des boîtes noires. Voir comment s'y prend B. Latour dans le cas du dossier d'Aramis (1992).

CHATEAURAYNAUD F., 1991: *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*, Paris, Métailié.

COTTEREAU A., 1987 : "Justice et injustice ordinaires sur les lieux de travail, d'après les audiences prud'homales (1806-1866)", *Le Mouvement Social*, oct-déc.

DEJOURS C., VEIL C., 1985 : *Psychopathologie du travail*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.

DUBOIS P., 1976: *Le sabotage dans l'industrie*, Paris, Calmann-Lévy.

DUCLOS D., 1987 : "La construction sociale du risque: le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels", *Revue Française de Sociologie*, XXVIII, n° 1.

EWALD F., 1986: *L'Etatprovidence*, Paris, Grasset.

FAUCONNET P., 1920: *La responsabilité - Etude de sociologie*, Paris, Alcan.

HABERMAS J., 1987: *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

HUTCHINS E., 1989: "A Cultural View on Distributed Cognition", Proceedings of the Cognitive Science Society, Annual Meeting, Ann Arbor, Lawrence Erlbaum.

LACAN J., 1980, (1ère édition 1932) : *De la psychose paranoïaque dans ses rapports avec la personnalité*, Paris, Seuil.

LATOUR B., 1984 : *Les microbes - Guerre et paix*. Paris, Métailié,

LATOUR B., 1992: *Aramis ou l'amour des techniques*. Paris, La Découverte.

LHUILIER D., GROSDEVA T., 1992: "Stress et conduite de système complexe", *Le Travail Humain*, n° 2.

MERLEAU-PONTY M., 1945: *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.

SPERBER D., WILSON D., 1989 : *La pertinence - Communication et cognition*. Paris, Minit.

WOODSON W. E. & CONOVER D. W., 1978 : *Guide d'ergonomie - Adaptation de la machine à l'homme*, Paris, Ed d'Organisation.

## RAPPORTS

### 1. Christian THUDEROZ

La sociologie de Francis Chateauraynaud recèle quelques bonnes vertus. Ou plutôt, pour être exact, opère quelques salutaires rappels. En effet, me semble-t-il, il dit (et fait) tout haut ce que certains d'entre nous disions (et faisons) tout bas, probablement de peur de ne plus être dans la norme sociologique classique, telle que nos pères et nos pairs plus âgés nous l'avaient enseigné. Parmi ces vertus, trois d'entre-elles méritent un commentaire. La première concerne le statut accordé à l'acteur social, la seconde le statut accordé au discours de ce dernier et enfin la dernière, le statut accordé à la situation dans laquelle évolue cet acteur. Voyons successivement ces trois dimensions.

1. A l'heure où Alain Touraine ne désespère pas du sujet et réaffirme la formidable capacité de l'individu à se produire lui-même, alors que François Dubet, pour rester dans la sociologie d'intervention, reconnaît à l'acteur une capacité de prise de distance avec soi-même ou, pour parler comme Giddens, est doté d'une capacité de réflexivité -soit: l'individu se comprend, sait ce qu'il fait, et est capable de s'auto-analyser, Francis Chateauraynaud, issu d'une famille théorique différente, affirme haut et fort les mêmes principes épistémologiques: les acteurs sont capables de décrire leur monde et d'agir sur lui en connaissance de cause. L'auteur va même au bout de ce chemin de réhabilitation du sujet et n'hésite pas à rompre clairement avec

la rupture épistémologique bachelardienne : "le chercheur, écrit-il, n'a pas accès à une objectivité supérieure à celle qui est produite par les êtres qui font les épreuves". Certes, l'affirmation n'est pas neuve et les ethnométhodologues la déclinent depuis quelques années. Mais, pour le coup, est clairement démontrée toute l'heuristique, en matière de production de connaissances nouvelles, de cette reconnaissance de l'Acteur et de sa réflexivité. Pour "décrire une affaire" -ou pour comprendre n'importe quelle autre situation sociale-, il convient d'y "pénétrer", "de se laisser prendre par les énigmes qu'elle pose", "par les systèmes de preuve qu'elle confronte". Autrement dit, propose l'auteur, ne prohibons aucune interprétation et, au contraire, appuyons-nous, pour comprendre une affaire, sur les argumentations des divers protagonistes.

2. D'où la seconde vertu de la sociologie de Francis Chateauraynaud : la réhabilitation du discours des acteurs sociaux comme matériau tout à fait pertinent pour l'analyse. Nous sommes désormais aux antipodes d'une pratique disciplinaire antérieure -mais qui n'a pas d'ailleurs quitté définitivement la scène- construite sur l'opposition cultivée entre le discours et le "Réel", l'imaginaire et le structurel, la représentation et le factuel, et où le sociologue, fort de sa science savante, pouvait s'arroger le droit, avec son propre discours, d'invalider celui des acteurs qu'il étudiait. Avec Chateauraynaud, la posture est radicalement autre. Pour lui, la construction d'une situation sociale ne s'opère pas hors des pratiques discursives et/ou argumentatives de tous ceux qui participent de cette construction. D'où la pertinence du regard sur les systèmes d'argumentation des acteurs sociaux. Regardons, dit en effet en substance Francis Chateauraynaud, les justifications qu'apportent les acteurs à leurs actions et nous aurons alors une information sur cette action elle-même. Examinons comment se déploient des arguments et nous aurons, indique-t-il d'une certaine façon, des "véritables rapports sur l'état des dispositifs de travail". Il n'est d'ailleurs pas anodin de constater que l'auteur use de syntagmes tels que "langage de description stabilisé" ou de vocables tels que "méta-langage" pour qualifier son cadre conceptuel d'analyse des disputes. Etudiant des "discours", il est conduit dès lors à construire un autre "discours" -certes, celui-là stabilisé- pour en comprendre le sens.
3. Mais ces discours sociaux ne sont pas, chez Chateauraynaud, des discours socialement situés. On étudie les arguments des individus, non les hommes qui les déploient. Ainsi, il n'y aurait pas de déterminisme social de leurs propos, pas d'effets de structure qui feraient ainsi parler les hommes, pas de prises de position selon des propositions dans un espace social. D'où la dernière vertu du propos de Chateauraynaud : il nous apprend à nous centrer, pour mieux la comprendre, sur la situation sociale elle-même et donc à renoncer, comme nous le propose l'auteur, à "qualifier la situation de l'extérieur". Exit alors les structures structurantes et structurées, les logiques d'imposition et de domination, le calcul, l'intérêt et les bonnes raisons de la rationalité limitée, exit également la force du sujet historique, les équilibres des régulations conjointes ou les stratégies de prises de pouvoir en organisation: la manière dont les situations se nouent ou se dénouent peut s'analyser en elle-même, sans le recours à des méta-référents (si ce n'est ceux construits par les acteurs sociaux eux-mêmes) et sans que le chercheur ne mobilise d'autres ressources, finalement, que celles déployées par ces individus. Posture salutaire, tant la sociologie résonne de déplorations, suite à la mobilisation de systèmes théoriques prétendant dire ce qu'est le monde social en dehors de ceux qui le construisent.

Résumons-nous : réhabilitation du sujet, prise en compte de ce qu'il dit et de la situation qu'il construit. A l'évidence, la sociologie proposée ici est une sociologie du temps présent. Chateauraynaud pense d'aujourd'hui, dirais-je en reprenant le mot de Foucault et ce qu'il dit et ce qu'il fait aujourd'hui est rien moins que contingent. C'est une sociologie en phase avec son temps, peut-être trop d'ailleurs, mais incontestablement disponible et ouverte à l'écoute de ce monde-ci. Remarquer cela, c'est donc refuser de tenir, comme pourtant l'auteur nous y invite dans son texte ou dans son ouvrage, cette sociologie pour "une sociologie empirique". L'ambition est plus grande et va bien au-delà d'une modeste contribution à la compréhension des fautes professionnelles. On a bel et bien affaire à "une" sociologie, avec ses propres règles de méthode, ses propres concepts et catégories, ses propres références ou auto-références, son propre langage. Et si l'on retient comme indicateur d'un travail de construction d'une nouvelle école sociologique, la capacité de cette dernière à produire rapidement une nouvelle sémantique, radicalement alternative à celles présentes antérieurement sur le marché, alors la sociologie que nous propose Francis Chateauraynaud relève incontestablement d'un renouvellement (ou d'un ressourcement) disciplinaire. J'ai pris ainsi du plaisir à apprendre qu'une possibilité "se déploie",

qu'un être peut être "incertain", qu'on peut "équiper une interprétation", qu'on peut opérer "un nettoyage préalable à une fixation de la factualité", qu'il existe des "machins" qu'on peut faire "glisser vers le haut" (idem), que des "engagements se déposent dans des corps", etc...

Pourtant, symétriquement, les vertus ainsi repérées au travers du travail de Francis Chateauraynaud, ont leurs revers et conduisent à quelques excès. Il en va ainsi 1) de la mise en équivalence des hommes et des objets (où est donc passé l'Acteur ?), 2) de l'euphémisation récurrente des termes et des situations sociales (ou comment passe-t-on du "conflit social" à la "dispute", de la révolte à la "défaillance"), et enfin, 3) de l'émergence de référentiels théologiques alors que visiblement, entre Dieu et la Société, comme les opposait Emile Durkheim, les hommes d'aujourd'hui ont plutôt choisi la Société.

1. Première remarque: le statut accordé à "l'objet". L'introduction du cas de M. G., dès la page 3, fait référence à une "liste des objets placés au centre du litige" : machine, cahier, dérouleur, sabotage, consignes, tournevis, etc. Certes, et c'est une bonne chose, comme nous l'on montré Michel Callon ou Bruno Latour, de ne pas négliger l'objet dans la construction d'une situation sociale voire de le placer, comme des coquilles bretonnes nous l'ont brillamment prouvé, au centre du dispositif d'analyse. Mais les acteurs sociaux ne sont pas simplement des êtres physico-chimiques d'une espèce particulière, pouvant être mis à égalité avec d'autres objets physiques. Entre le monde objectif des choses et le monde subjectif des êtres, il y a le monde social, au sens de Schütz, c'est-à-dire cet ensemble de normes, de valeurs, de représentations, "cette structure particulière de sens et de pertinence pour les hommes qui y vivent, pensent et agissent", bref, tous ces objets mentaux construits par les hommes pour maîtriser leurs rapports à l'autre et au monde. Autrement dit, entre l'humain et le non-humain, il y a le projet, c'est-à-dire la volonté, l'intention, la finalité, l'orientation, la production de soi, etc. Ne devons-nous pas, dès lors, apprendre à hiérarchiser les instances et subordonner, comme nous y invitait récemment Touraine, "le monde des oeuvres, des techniques et des institutions à la capacité créatrice et transformatrice des individus et des collectivités" (1992: 404).
2. L'euphémisation, ensuite. On pourrait légitimement s'interroger sur ce qui conduit Chateauraynaud et ses collègues à parler de "disputes" plutôt que de "conflits", de "défaillance" ou de "désaccord" plutôt que d'altercation, "d'état" des êtres plutôt que de leurs positions sociales. L'intention est trop évidente pour qu'elle soit fortuite. N'y a-t-il pas, au-delà du nécessaire travail de mise à distance de l'idéologie et de la sociologie, un danger à procéder ainsi, en particulier celui de proposer une certaine étherisation du social, les êtres sociaux, perdant leur statut d'acteur, n'étant plus que des électrons libres, n'entrant en relation que pour instruire ou clore des "épreuves" ? Bref, danger d'une vision anesthésique où les acteurs oscilleraient constamment d'accords en désaccords, de controverses en conventions, sans que l'on sache vraiment la source ou les motifs de ces derniers.

Notons par ailleurs la lente dégradation des objets sociologiques: il y eut les conflits de classe, puis les conflits de pouvoir (l'agir stratégique), puis les conflits de personnes (l'agir dramaturgique), et maintenant les conflits de mots, autrement dit, les "disputes", puisque ce mot, en son sens premier, signifie "avoir une discussion", "débatte".

3. Troisième et dernière remarque. Que l'auteur prenne plaisir à caractériser son travail comme "un renouvellement de l'ancienne casuistique", peut apparaître surprenant. Certes, Luc Boltanski et Laurent Thévenot nous avaient appris à lire (ce qui est mon cas) ou à relire (ce qui est le cas de certains chercheurs de mon ex-laboratoire, le Glysi) Saint-Thomas d'Aquin ou Saint-Augustin. Mais, moi-même, professionnellement formé dans un laboratoire fondé par d'anciens séminaristes rompus aux quatre vertus cardinales ou aux trois vertus théologiques, je me surprends encore ce soir à m'interroger sur la nécessité du recours à la scolastique pour comprendre l'action humaine. Que Francis Chateauraynaud se pense comme un casuiste, pourquoi pas ? L'homme est un être moral et étudions-le comme tel. Après le temps du religieux, il y eut le temps du rationnel. Voici donc venu le temps de la morale et c'est probablement le temps de la nouvelle modernité. Mais peut-être ne faudrait-il pas cependant trop user et abuser de la logique formelle et du syllogisme...

Concluons ce propos sur les mêmes notations conclusives que Francis Chateauraynaud. Il indique en effet, à la fin de son texte, que les disputes sont l'occasion d'un gigantesque travail sur les règles, et qu'elles permettent autant leur réactivation que leur création. Posture salutaire et dont il faut souligner l'importance: la règle, même juridique, est ce qui se déforme, ce qui épouse les

contours de l'action, ce qui permet celle-ci. Elle n'est donc pas que pure contrainte. La règle, rappelle ainsi Chateauraynaud, est aussi innovation.

## II. François EWALD

Je ne sais trop pourquoi j'ai été sollicité pour intervenir dans le cadre de cette séance. Ce que fait F. Chateauraynaud est intéressant, mais fort loin de ce que j'ai pu faire.

Le projet, tel qu'il a été présenté, a pour ambition de repenser la théorie sociologique. Il m'est étranger, et je ne me prononcerai donc pas sur ce point. Je me situerai dans la ligne des critiques qui viennent d'être formulées.

Le point de départ de votre approche consiste à dire que l'on ne peut pas partir d'une objectivité externe, la position du chercheur, et que l'on est dans un monde de subjectivation très complexe. Le problème est alors: comme, dans un tel monde, peuvent se construire des formes d'objectivité, qui ne sont jamais que des formes d'objectivation? Je m'étais confronté à ce problème de l'objectivité en m'intéressant à la manière dont une société construit une mesure commune, une commune mesure.

Quant à votre tentative pour aborder le problème que vous avez posé, je ferais deux remarques:

N'y a-t-il pas disproportion entre le cas empirique étudié et la construction théorique élaborée?

Et, dans la même ligne, le choix du cas empirique est-il le bon? Vous avez choisi en effet de partir des acquis de la sociologie du travail, de partir d'un cas emprunté au monde du travail; mais il eût été possible, et peut-être plus souhaitable, de partir d'autres situations de "dispute" : scènes de ménage, disputes dans le cour d'école, etc.

Reprenant ce que vous avez dit sur le droit, je suis en désaccord avec vous lorsque vous dites que le droit sert à simplifier. Au contraire, il complexifie. Au XIXème siècle déjà, on a au moins trois régimes juridiques qui traitent le problème des accidents du travail. Je suis pour ma part très sensible à cette notion de complexité, de multiplicités d'interprétations possibles. Dans le cas de la faute professionnelle, on trouve la faute disciplinaire et la faute qui implique indemnisation, et l'articulation des deux fait problème. Si l'on reprend le cas de l'accident de la Gare de Lyon, que vous avez cité, on voit que les simplifications ont du mal à s'imposer. Lorsque vous abordez le problème des objets qui entrent dans le cadre de la situation, les juristes ont depuis longtemps vu le point: c'est toute la question de la qualification. On l'a vu dans l'affaire du sang contaminé: fallait-il parler de fraude ou d'empoisonnement? Ce qui m'intéresse, moi, c'est: qu'est-ce qui, à certains moments, fait problème et pour qui? Avant 1898, les accidents du travail font problème en France. Après 1898, il y a certainement tout autant d'accidents du travail qu'avant, mais ils ne font plus problème.

Je terminerai par une critique d'ordre méthodologique. Vous étudiez une situation à partir des réinterprétations et des justifications des acteurs *après coup*. Il me paraît difficile méthodologiquement d'utiliser ce type de discours -les justifications après la faute- comme s'il constituait les règles ayant conduit l'action. J'ai des enfants: je ne suis pas naïf au point de croire que les justifications qu'ils me donnent, une fois la bêtise constatée, sont celles qui ont présidé à l'action...

## DISCUSSION

Elisabeth GODFRID : Vous dites que les acteurs parlent Mais j'ai l'impression que le discours est trop plein. Un accident, une faute, sont souvent des sortes de lapsus. Il y a faute parce qu'un acteur a manqué de parole, parce qu'une parole a manqué. Le geste est à la place d'un non-dit.

Francis CHATEAURAYNAUD : Ce qui est étudié, c'est l'objet de la dispute. Le premier travail consiste à décrire la manière dont les acteurs eux-mêmes gèrent le dit et le non-dit. Dans le cas étudié, comme dans beaucoup d'autres, il y a une explosion de discours, et une éthique de la discussion. Et le tout finit par un blocage, l'expression d'un rapport de force. Le directeur dit: on arrête-là la discussion, l'affaire est jugée et le fautif licencié. Mais il y a bien eu des échanges sur le thème: dans ce service, on ne parle pas assez, et c'est pourquoi des gars craquent.

Georges-Yves KERVERN : Edgar Morin a écrit récemment un article articulé autour de deux points forts. Actuellement, les systèmes bureaucratiques sont de plus en plus complexes, ce qui produit une dilution de la responsabilité. On perd donc son temps à chercher les responsables et on ne tombe que sur des boucs émissaires. Second point: c'est précisément dans ce type de systèmes complexes que se produisent les accidents, les ruptures.

Francis CHATEAURAYNAUD : J'ai fait moi aussi, bien qu'à une plus modeste échelle que François Ewald, un travail historique sur la faute professionnelle. Or, l'argumentation de Morin se retrouve déjà dans des textes du XVIIIè siècle. Mon problème n'est pas de faire émerger une théorie de la responsabilité.

François EWALD: Je vois bien les enjeux scientifiques: vous voulez refonder la sociologie; Mais, à part ce point, quels sont vos enjeux?

Francis CHATEAURAYNAUD : La question est centrale. Si nous sommes amenés à conduire ce type d'analyse, c'est en raison de la crise politique. Le lien politique se situe au niveau du lien entre macro et micro. Et c'est là que nous travaillons. J'hésite à approfondir: une réponse complète pourrait nous entraîner fort loin...

Paul MAYER: Ce qui me frappe, au niveau du titre de l'exposé comme de son contenu, c'est que tout un niveau de phénomènes, très importants, a été gommé. Vous avez travaillé au niveau du comité d'entreprise: tout ce qui s'est passé à celui de la gestion a disparu. Pourquoi n'allez-vous pas voir par vous-même, observer directement, ce qui se passe lors d'une affaire? Dans ce type de cas, la possibilité existe de falsifier les discours en allant voir: or, vous n'utilisez pas cette possibilité et vous en restez au niveau des discours, tenus après coup.

Francis CHATEAURAYNAUD : Je considère que le travail mené sur les discours est une étape obligée, qui permet ensuite d'aller voir. En allant voir tout de suite, le chercheur risque de plaquer ses objectivations sur le phénomène. Dans notre démarche, la première étape consiste au contraire à décrire, de manière formelle, "scientifique", les contraintes évoquées par les acteurs dans leurs discours"

Paul MAYER: En isolant un petit espace, vous vous condamnez à ne faire qu'une analyse de discours. Dans le cas évoqué, vous ne faites pas une analyse de la dispute, vous faites une analyse du comité d'entreprise.

Erhard FRIEDBERG : J'enchaîne: si vous ne comprenez pas le lieu dans lequel s'élaborent les discours - ici ce lieu très particulier qu'est un comité d'entreprise - vous passez à côté de beaucoup de choses.

Paul MAYER : Ce qui se passe là, entre les deux acteurs, dépend beaucoup de ce qui se passe ailleurs dans l'entreprise. Il faut donc aller voir ailleurs. C'est la situation au sein du comité d'entreprise qui force l'opposition entre la direction et la personne sanctionnée.

Francis CHATEAURAYNAUD : J'en reviens à ce que je disais. Le type de travail que nous faisons permet de s'arrêter au moment où les différents éléments surgissent dans le discours des acteurs. Il permet, mais ensuite, d'aller voir, de remonter.

Erhard FRIEDBERG : Pourquoi avez-vous pris, justement, le comité d'entreprise?



Francis CHATEAURAYNAUD : Parce que c'est un noeud".

Erhard FRIEDBERG : Attention, ce que vous dites là est contraire à tout ce que vous avez affirmé sur le fait que le chercheur n'avait pas à plaquer sa propre objectivation sur la situation : dire du comité d'entreprise qu'il est un noeud, c'est, pour le chercheur, poser un jugement, et poser un jugement fort.

François EWALD: Je suis frappé pour ma part par la coupure entre l'ambition de la prétention théorique et l'absence d'enjeu pratique. Il y a vingt ans, les ambitions théoriques s'inscrivaient toujours dans des enjeux pratiques importants. Je vois bien le rapport entretenu par cette théorisation avec d'autres théories, psychanalyse, sociologie, ethnométhodologie, etc., avec un vocabulaire qui s'approche de ces théories tout en se différenciant. Mais de quelle nature est votre intervention? Que faites-vous bouger? La division sociale du travail, pour Durkheim, n'est pas un discours. C'est un acte. Quels sont vos actes?

Francis CHATEAURAYNAUD : C'est aider les acteurs à renouer le fil entre le champ d'injustice et le lien politique.

François EWALD: Votre domaine est alors mal choisi. Ce qu'il faut montrer, c'est que les situations sociologiques que vous analysez dans le domaine de la sociologie du travail, ne sont plus des situations politiques. ce qu'elles étaient il y a encore une vingtaine d'année. Il faut montrer que -et pourquoi- le lien politique est rompu.

Prenons l'affaire du sang contaminé. C'est une situation sartrienne. Toutes les pièces de Sartre, sa distinction entre l'en-soi et le pour-soi, racontent des situations de ce type: un acte n'est pas ce qu'un individu fait, avec sa conscience, dans une situation donnée, mais ce que devient l'acte, peut-être des années après, en tout cas indépendamment de la situation du sujet qui l'a posé.

Le lien entre micro et macro ne se trouve plus dans les situations de travail. Il est le plus fort dans le domaine de la technologie ou des organisations.

Il faut relire Sartre"

IV. CONCURRENCE ET AUTOREGULATION PROFESSIONNELLE:  
UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE DES CONFLITS  
D'INTERETS DANS LES FIRMES AMERICAINES D'AVOCATS  
D'AFFAIRES(\*)

Emmanuel LAZEGA  
LASMAS

Rapports de :  
Jacques COMMAILLE, CEVIPOF, MSH.  
Lucien KARPIK, CSI, Ecole des Mines.

Séance du 21 janvier 1993.

---

(\*) Je remercie Geoffrey C. Hazard, Jean Kellerhals et Christian Lalive d'Epina y d'un soutien constant qui a permis à cette recherche d'aboutir. Je remercie aussi de leurs commentaires critiques Werner Ackermann, Jacques Commaille et Lucien Karpik, ainsi que les participants du séminaire "Contradiction et dynamique des organisations" du Centre de Recherche en Gestion. L'étude présentée ici a été financée par une bourse du Fonds national suisse de la recherche scientifique.

## INTRODUCTION

En contrepartie des privilèges qui lui sont accordés par l'Etat, la profession juridique est censée surveiller le fonctionnement du marché du conseil et de la représentation juridique, marché dont ses membres sont eux-mêmes des parties prenantes. Cette surveillance passe donc par l'autorégulation<sup>37</sup> professionnelle, c'est-à-dire, entre autres, par une gestion éthique de la concurrence entre avocats. Avec les changements qui surviennent depuis une génération dans les professions juridiques américaines et européennes, les mécanismes de cette autorégulation font l'objet d'une attention accrue (Nelson, Trubek and Solomon, 1992). En particulier, le modèle des grandes firmes américaines prestataires de services juridiques pour entreprises suscite un débat général sur le professionnalisme des avocats<sup>38</sup>, débat qui comprend une révision du code d'éthique professionnelle (Abel, 1989; Gillers and Dorsen, 1985 ; Groot-Van Leeuwen, 1992 ; Hazard, 1980, 1987, 1988a, 1988b; Hazard and Rhode, 1988 ; Osiel, 1990; Stewart, 1975). Du fait de leur développement actuel, les professions juridiques européennes -en tout cas leurs grandes firmes d'avocats dont la croissance suit ce modèle américain (Abel and Lewis, 1988, 1989 ; Dezalay, 1991 ; Eidenmuller, 1990; Lee, 1992; Smith, 1989; Whelan and McBarnet, 1992)- vont peut-être au-devant de changements analogues.

A l'intersection de la sociologie des professions, de la sociologie des organisations et de l'analyse de réseaux, cet article contribue à l'étude de ces mécanismes d'autorégulation en se centrant sur le fonctionnement *interne* des firmes américaines d'avocats d'affaires, en particulier celles de Nouvelle-Angleterre. On s'intéresse à la manière dont chacune de ces firmes s'autorégule pour gérer la concurrence avec les autres de manière compatible avec la déontologie. On cherche notamment à montrer que leur fonctionnement interne et informel est en contradiction avec certaines exigences éthiques du professionnalisme traditionnel<sup>39</sup>. Une telle problématique dépasse la question de la déontologie des firmes de Nouvelle Angleterre observées dans cette recherche. Elle s'inscrit dans une réflexion plus générale sur le contrôle de la vie organisationnelle par la société (Reiss, 1988), sur la régulation externe (Hawkins, 1984 ; Powell, 1985 ; Burk, 1992) ou l'autorégulation (Braithwaite, 1991) de toutes sortes d'industries et de services.

A cet effet, on utilise un analyseur particulier : les problèmes des conflits d'intérêts provenant de représentations multiples, ainsi que l'implantation de "murs chinois" et la décision d'autodisqualification qui sont supposés apporter une réponse intra-organisationnelle à ces problèmes. Les conflits d'intérêts constituent une préoccupation éthique classique pour la plupart des professions, et pour les avocats en particulier lorsqu'ils acceptent de représenter successivement ou simultanément deux clients différents aux intérêts opposés. Ce sujet est d'autant plus délicat pour les avocats qu'ils travaillent dans un système adversarial<sup>40</sup>. Leur code de déontologie est censé protéger le secret professionnel, et donc garantir la confiance du client, mais aussi régler la compétition entre avocats et entre

37 Je définis autorégulation comme une forme de contrôle social exercée sur les membres d'une association ou d'une organisation par des instances autres que celles de l'État. Dans le cas des avocats, par exemple, l'"auto-" en question peut être la profession elle-même (représentée par le barreau), la firme d'avocats en tant qu'organisation ou entité juridique spécifique, ou les avocats individuels eux-mêmes. Les organisations professionnelles et collégiales sont emblématiques de l'autorégulation.

38 Face à ces changements, le barreau américain a créé en 1986 une commission, la Stanley Commission, chargée de répondre à la question suivante: "Has our profession abandoned principle for profit, professionalism for commercialism ?" (American Bar Association, 1986).

39 Je montre ailleurs (1992) que la profession juridique influence la manière dont ces firmes se structurent et fonctionnent, même si ce n'est pas de la manière dont ces firmes pensent être influencées par la profession. La question se pose maintenant de savoir si ces formes de collégialité et la logique d'action professionnelle révélées par l'approche organisationnelle et l'analyse structurale sont des garanties de professionnalisme au sens plus courant du terme, y compris au sens éthique.

40 Ceci n'est pas nécessairement le cas dans d'autres professions où la représentation du client n'est pas prise dans un système de concurrence a priori très claire et où les conflits d'allégeances sont moins manifestes.

firmes, C'est la raison pour laquelle on ne fera pas, dans cet article, de distinction entre une approche intra-organisationnelle et une approche *inter-organisationnelle*. Du point de vue de notre examen des mécanismes d'autorégulation, l'une conduit à l'autre du simple fait qu'un conflit d'intérêt oblige théoriquement une firme à céder un client à une firme concurrente.

Aux Etats-Unis, tout pousse au conflit d'intérêt: la mobilité des avocats dans la profession (la structure de leurs carrières), la croissance de ces firmes, le fait qu'elles ont des agences dans plusieurs villes, qu'elles se spécialisent, que les marchés se concentrent, le fait que des conflits émergent avec d'anciens clients tout autant qu'avec des clients actuels, la complexité des transactions financières sur lesquelles elles travaillent, la fréquence des phénomènes de copropriété, la taille et la politique des clients<sup>41</sup>, tous ces facteurs contribuent au besoin de redéfinir le problème, et de trouver de nouvelles manières de le gérer. Dans la section suivante, je décris avec plus de détails cette question des conflits d'intérêts dans les études d'avocats américaines et les "réponses" qu'y apportent ces grandes firmes. J'utilise ensuite les données d'une recherche empirique conduite en 1991 pour évaluer l'efficacité, dans certaines conditions, de ces "réponses".

## 1. LE PROBLEME DES CONFLITS D'INTÉRÊTS MURS CHINOIS ET AUTO-DISQUALIFICATION

Je définis un conflit d'intérêts comme une situation où l'avocat ou son étude, parce qu'ils représentent plusieurs clients aux intérêts potentiellement opposés, risquent de hiérarchiser ces allégeances, et donc de favoriser l'un des clients aux dépens de l'autre (par exemple celui qui représente un revenu plus important pour la firme, à court ou à moyen terme). Marché et structure organisationnelle<sup>42</sup> encouragent la représentation multiple. Il est important de rappeler que les conflits sont "contagieux" et qu'ils s'étendent à l'étude toute entière: par exemple, si l'un des partenaires de la firme est disqualifié par le juge, c'est toute la firme qui est disqualifiée.

Du point de vue du professionnel, trois situations sont possibles au moment où l'on accepte de représenter un client: celle où l'on sait qu'il n'y a pas de conflit, celle où l'on sait qu'il y a conflit, et les situations intermédiaires, une zone d'ombre de conflits potentiels qui s'accroît sans cesse. Pour les grandes études, la zone d'ombre des conflits potentiels devient une sorte de triangle des Bermudes non seulement parce qu'elles prennent des risques avec l'éthique professionnelle (et donc avec leur réputation), mais parce que ces conflits sont souvent difficiles à détecter dès le départ (Hazard, 1987, 1988), en tout cas avant qu'il ne soit "trop tard", i.e. avant que la firme n'ait trop investi dans une affaire pour s'autodisqualifier sans hésitation.

En Nouvelle Angleterre, la plupart des avocats que j'ai interviewé -et qui ont accepté de répondre à des questions sur ce sujet- reconnaissent que les conflits d'intérêt "sont partout". En moyenne, les managing partners ou les comités d'éthique de ces firmes disent prendre des décisions regardant cette zone d'ombre (ou l'on ne sait pas très bien si l'on doit se retirer de l'affaire ou non) une fois par semaine. Cette fréquence ne concerne que les cas qui parviennent sans solution jusqu'au niveau le plus élevé de la "hiérarchie". Il faudrait compter en plus tous les cas au sujet desquels les avocats individuels prennent eux-mêmes la décision, sans en référer plus haut. Compte tenu du fait que les clients distribuent leur travail entre plusieurs firmes, que les firmes s'étendent et diversifient le genre de "produits"

41 Il n'est pas rare qu'une grande entreprise cherche délibérément à mettre de son côté toutes les grandes firmes de son Etat en distribuant son travail juridique entre elles. Elle s'assure ainsi de leur concours, ou force du moins les parties adverses à se contenter de firmes moins puissantes.

42 Le *partnership* est un lien juridique (association de copropriétaires de la firme) qui a une composante informelle très forte qui est mentionnée dans sa définition formelle. Légalement, un *partnership* contient un principe d'"obligation mutuelle". Cependant, les membres sont libres d'interpréter ce principe comme ils l'entendent.

qu'elles offrent, les risques de disqualification ne cessent d'augmenter et les conflits d'intérêt menacent d'interférer avec la croissance et la survie de ces firmes<sup>43</sup>.

Face au constat de l'existence d'un conflit, le code de déontologie prévoit que la firme doit renoncer à la représentation de l'une des parties. Si elle ne le fait pas elle-même, elle peut y être contrainte par le juge -pour autant que ce dernier apprenne l'existence du conflit. Théoriquement, la [mue doit donc s'auto-disqualifier dès le départ ou courir le risque d'être disqualifiée en cours de route<sup>44</sup>. Une disqualification en cours de procès coûte cher à la fois au client et à la firme qui le représente. Selon les cas, cette dernière doit rembourser des honoraires et/ou prendre à sa charge la transmission de l'affaire et la "mise à niveau" de la [mue (plus ou moins concurrente) qui la remplacera. De plus, une (auto-)disqualification peut parfois poser des problèmes de confidentialité dans la mesure où la [mue doit expliquer à la partie adverse la manière dont elle se trouve en conflit.

Que font les grosses firmes pour éviter ces conflits d'intérêts, en particulier cette disqualification par le juge? Le code de déontologie prévoit une procédure standard. Avant d'ouvrir un nouveau dossier, un avocat vérifie d'abord que les autres parties dans cette affaire ne sont pas d'anciens clients. C'est ce que l'on appelle un *adversity check*. Ce test est purement technique et accompli par l'ordinateur de la firme. S'il n'y a rien de suspect dans la réponse de l'ordinateur, c'est-à-dire si la firme ne représente pas (ou n'a pas représenté par le passé) la partie adverse dans cette affaire, l'avocat est techniquement autorisé à accepter de représenter son nouveau client. S'il y a un conflit potentiel à ce niveau, l'avocat peut soit refuser d'ouvrir ce nouveau dossier et recommander un autre avocat à son client, soit procéder à une seconde vérification, un *matter check*, pour voir si l'ancienne affaire et la nouvelle sont substantivement liées. C'est ici que la plupart des problèmes apparaissent, en particulier de définition de ce qu'est un conflit et de distinction entre conflit et apparence de conflit.

Le barreau américain est divisé entre deux attitudes à l'égard du *matter check* : l'attitude puriste ou stricte (représentée essentiellement par des universitaires et les petits cabinets), et l'attitude souple ou pragmatiste (représentée essentiellement par les grosses firmes). Ces dernières cherchent à faire accepter par l'American Bar Association de nouvelles règles de déontologie suivant lesquelles l'apparence d'un conflit (*the appearance of conflict*) ne devrait pas constituer un fondement suffisant pour disqualifier un avocat. Les pragmatistes soutiennent qu'une fois que le dossier passe le second test (*matter check*), il n'y a pas de lien substantif entre les deux affaires, et donc pas de conflit. La disqualification ne serait justifiable que lorsque l'ancien client, ou la partie adverse qui proteste contre la représentation actuelle, peut établir qu'il y a "conspiration" (*conspiracy*) contre ses intérêts. La position des puristes est que le *matter check* lui-même n'est pas une opération fiable et qu'elle met dangereusement en cause la confiance du client et l'idéal d'indépendance du professionnel. Ainsi, du moment que les conflits s'étendent à toute la [mue, un avocat consciencieux devrait opérer ces deux vérifications pour tous les anciens clients de tous les autres avocats de la firme. Ceci devrait se faire avant l'ouverture du dossier, souvent sans très bien connaître la situation et ses ramifications thématiques possibles, sans savoir très exactement ce que l'on cherche. Dans une firme polycentrique de 200 ou 500 avocats dispersés entre trois, cinq, ou dix agences, cette opération devient tout à fait impossible. D'où la nécessité pour les grandes firmes d'ignorer de nombreux conflits en les appelant "théoriques" ou en affirmant qu'il n'y a qu'"apparence" de conflit. On voit qu'une solution puriste implique que l'on définisse des règles plus strictes qui auraient certainement pour

43 C'est probablement la raison pour laquelle les firmes n'aiment pas entrer dans le détail de ces problèmes. Aucune n'a accepté de donner des chiffres sur le nombre de clients potentiels qu'elles ont refusé de représenter au cours de l'année 1990 pour des raisons liées à d'éventuels conflits d'intérêts.

44 Une ramification intéressante de ce problème apparaît lorsque les grandes firmes cherchent à gagner sur les deux tableaux en utilisant systématiquement le problème des conflits d'intérêt comme tactique purement procédurale visant à faire disqualifier par le juge, au cours du procès, la représentation de la partie adverse. Cette tactique contribue à la surcharge des tribunaux.

effet de limiter la croissance de ces [mues. Ce seraient donc des considérations éthiques liées à la survie de la profession, plutôt que le marché, qui devraient décider de leur taille.

La réponse des pragmatistes à cette critique des puristes est que la firme divulgue et expose au nouveau et à l'ancien client l'existence de ce conflit potentiel. C'est alors aux parties en présence de choisir entre confier leur affaire à une autre [mue, ou l'autoriser à poursuivre. Dans l'abstrait, l'attitude des clients est imprévisible. Les anciens clients (ou l'autre partie) peuvent accepter d'ignorer le conflit potentiel, à moins que la [mue n'ait eu accès à des informations extrêmement sensibles. La représentation multiple peut avoir les avantages d'une forme officieuse de médiation : par exemple, elle permet d'aller parfois droit au but, elle coûte moins cher et accélère le processus. "Tant qu'à être poursuivis, autant être en bons termes avec les avocats de l'autre partie". Par contre, les clients peuvent tout aussi bien identifier des conflits dit "positionnels" et menacer de se passer des services des firmes qui acceptent de représenter des parties adverses (*who get caught on the other side*)<sup>45</sup>. Les grandes firmes soutiennent donc que les clients sont souvent prêts à accepter d'ignorer l'existence d'un conflit potentiel. Pour les y aider, on peut par exemple leur garantir l'installation d'un "mur chinois" (*Chinese wall*) entre les avocats qui représentent les deux parties adverses.

Cette réponse des grosses firmes aux puristes est une réponse intrinsèquement organisationnelle (Morgan, 1987 ; Hamermesh, 1986 ; Reichman, 1989). L'idée vient à l'origine du Paragraphe (b) de la Règle 14e-3 de la Securities and Exchange Commission -l'Agence gouvernementale américaine chargée du contrôle des marchés financiers- qui dispense dans certains cas les sociétés multi-service de s'auto-disqualifier si elles adoptent un "Chinese Wall"<sup>46</sup>. Grâce à cette règle, par exemple, des agents de change ont le droit d'acheter ou de vendre des actions de sociétés qui sont par ailleurs des clients de leur propre firme, pour autant que leur firme ait mis sur pied des procédures de blocage de la communication entre services différents, blocages qui donnent une garantie raisonnable que le secret professionnel et la confidentialité des informations sur ces clients seront respectés. Techniquement, ce blocage de la communication (ou "mur") doit être une interdiction formelle d'accéder aux fichiers d'un autre service dans la même firme.

Au-delà des considérations théoriques, dans un contexte où le mouvement "latéral" des avocats est de plus en plus fréquent, cette solution est de plus en plus utilisée par la profession juridique américaine, sous le nom de "screening solution". Par exemple, lorsqu'un avocat quitte une firme pour en rejoindre une autre, les conflits de la firme qu'il quitte ne voyagent pas avec lui: la nouvelle firme s'en protège si elle met en place cet écran garantissant formellement que le nouveau membre ne travaillera pas sur des dossiers susceptibles de le mettre, lui et sa nouvelle firme, en situation de conflit. Cet écran porte le même nom de "mur chinois" ou celui de "cône de silence". Il se présente sous la forme d'un contrat entre les trois parties (l'avocat, la firme qu'il quitte et celle qu'il intègre). Il est important pour les grosses firmes que les clients et les juges aient confiance dans le fonctionnement de ces dispositifs juridiques et organisationnels.

En dehors des murs chinois, quelles sont pratiquement les options d'une firme en cas de conflit potentiel? Une firme peut toujours essayer de "sous-traiter" l'un des clients à une

45 Par exemple la société Aetna insurance, qui fournit beaucoup de travail aux plus grosses firmes de Nouvelle Angleterre, a annoncé publiquement en 1990 qu'elle ne confierait plus d'affaires aux firmes qui attaquent des assureurs. Désormais, quel que soit le dossier, les grandes firmes de Nouvelle Angleterre ne prendront plus parti contre Aetna, faisant du *matter check* une précaution inutile. Elle perdront cependant encore davantage d'indépendance vis à vis du client

46 "...a "safe-harbor" exclusion from the abstention requirement for multi-service firms that adopt a Chinese wall".

47 Ceci d'autant plus que les grandes firmes offrent à leurs clients des prestations qui n'ont plus rien de juridique (*ancillary businesses*), ou très vaguement, comme par exemple des conseils en matière d'investissement, de lobbying, de comptabilité. Voir à ce sujet Dezalay (1992) ou Nelson et al. (1992).

autre firme (tout en continuant, éventuellement, à téléguider l'affaire à distance) qui renverra un jour l'ascenseur. Si cela s'avère impossible, et que la firme se résigne à ne représenter qu'un seul des deux clients, la difficulté réside en ceci qu'il faut faire accepter à l'un des partenaires de lâcher son client<sup>48</sup>. Cette dernière solution est celle qui apparaît aux partenaires eux-mêmes comme la plus coûteuse. Elle est à la base du problème que pose l'auto-disqualification. C'est pourquoi une part importante de cet article lui est consacrée plus bas. On y associe en partie la crédibilité de l'autorégulation par la profession avec la capacité de ces firmes à gérer les conflits internes qui naissent de l'auto-disqualification.

Etant donné la sensibilité des avocats à ce problème, une étude empirique directe des mécanismes utilisés par les grandes firmes pour gérer ces conflits s'est avérée impossible. A défaut d'une telle étude, on est parti du principe qu'une approche intra-organisationnelle permet de décrire le fonctionnement interne de ces firmes et d'évaluer les arrangements qu'elles cherchent à mettre sur pied pour faire face à ces conflits sans pour autant perdre de clients. Les deux sections suivantes utilisent cette approche organisationnelle pour reconstituer de manière indirecte le fonctionnement et le dysfonctionnement des deux réponses présentées par les grandes firmes comme des réponses qui garantissent au mieux la crédibilité de l'autorégulation professionnelle en matière de représentation multiple. L'évaluation des murs chinois fait l'objet d'une première section, plus courte que la seconde parce que basée en partie sur des arguments déjà publiés ailleurs (Lazega, 1992a et 1992b). L'évaluation de la capacité d'une grande firme d'avocats américaine à s'auto-disqualifier, c'est-à-dire à faire accepter à l'un des partenaires de lâcher son client, fait l'objet d'une section plus longue. L'argumentation de cette dernière passe par une description de ce que l'on peut appeler le "régime de contrôle" de cette firme, description qui se veut conceptuellement et méthodologiquement la plus complète possible.

## II. SPÉCULATIONS SUR L'EFFICACITÉ DES MURS CHINOIS

Puristes et pragmatistes ne s'accordent pas sur la valeur de la solution du "mur chinois". Les puristes mettent en question le fait que les conflits sont systématiquement divulgués aux clients, ou divulgués de telle sorte que les clients peuvent décider en connaissance de cause. De plus, la question se pose de la valeur de ces dispositifs organisationnels et juridiques. S'agit-il de simples contrats ou formulaires (*sign-offs*) que l'on remplit "au cas où", pour se protéger en cas d'éventuelle procédure de disqualification? Ou d'une véritable séparation qui permet d'être des deux côtés à la fois? Quelles sont les limites de cet instrument d'autorégulation?

---

48 On peut se demander si les avocats ont individuellement intérêt à établir des murs chinois, ou bien s'ils ne se soumettent à ces contraintes qu'en dernier ressort. Une politique importante de ce point de vue réside dans la manière dont les partenaires se partagent les profits de la firme (compensation policy). Ces firmes ont adopté une culture et une attitude très affairistes (ou "entrepreneuriales") au cours des vingt dernières années. Aujourd'hui les systèmes de partage des profits à la fin de l'année donnent plus d'importance à des critères comme la productivité, le nombre de nouveaux clients ramenés ou le nombre d'heures de travail, plutôt que l'ancienneté (seniority) -qui était de loin le critère le plus important jusqu'au début des années 1980. Ce changement signifie qu'il y a compétition non plus seulement entre firmes, mais entre partenaires d'une même firme. Ces avocats travaillent quotidiennement dans un contexte organisationnel qui peut les encourager à utiliser l'organisation pour leur bénéfice personnel, et à faire passer l'intérêt collectif de la firme au second plan, y compris sa réputation éthique, même si ce genre de comportement est contreproductif à long terme. Les membres des grandes firmes ont donc ici encore des raisons d'adopter une attitude très pragmatiste au sujet des conflits d'intérêt, de jouer sur les ambiguïtés du matter check, celles de la différence entre conflit et apparence de conflit, et celles des modalités de divulgation au client d'un conflit potentiel. Ainsi, un avocat individuel ne peut renoncer à un client sans résister parce que cela revient à accepter un contrôle absolu de la firme sur sa pratique, acceptation qui est en contradiction avec le modèle de profession libérale qui domine dans ces firmes malgré leur forte bureaucratisation (Lazega, 1993). Lâcher un client sans résister ou sans contrepartie, ne serait-ce que symbolique, c'est perdre une forme de contrôle et même une position honorable.

Notre approche organisationnelle et structurale contribue à ce débat de manière indirecte. Elle permet de comprendre comment la structure, respectivement formelle et informelle de l'organisation exercent des contraintes sur le comportement de ses membres. Cette section utilise les résultats de ces deux approches pour apporter des éléments supplémentaires d'évaluation.

Les murs chinois constituent un "dispositif de sécurité" qui cherche à stopper la communication entre membres (au lieu, comme on l'a si souvent entendu recommander par l'école des relations humaines, de l'encourager), mais aussi de mettre en place un processus de prise de décision séparé (tout en ayant un but commun) et devant se référer à des critères différents n'interférant pas entre eux. De tels dispositifs sont difficiles à mettre en place dans une organisation collégiale.

Quelques-unes des données recueillies permettent d'examiner les aspects de l'organisation formelle de ces firmes qui limitent l'efficacité des chinese walls.

La forme organisationnelle des firmes d'avocats américaines, ainsi que sa genèse, sont décrites en détail dans de nombreux travaux, dont ceux de Smigel (1969), Nelson (1988), Galanter et Palay (1991), Dezalay (1992) et Lazega (1992a, 1992b, 1993 à paraître). Très généralement, ces firmes doivent croître pour survivre; elles ne peuvent le faire que de deux manières: par représentation spécialisée et par représentation générale. Pendant les vingt dernières années elles ont grossi par représentation spécialisée, ce qui accroît la probabilité, dans un marché local ou régional, d'être confronté à un conflit d'intérêts aussi bien technique que substantif. A côté des exigences de la croissance, la question des conflits passe donc pour secondaire; elle n'est pas suffisamment prioritaire pour que les firmes mettent en place de véritables stratégies préventives, qui cherchent autant que faire se peut à empêcher l'émergence de conflits.

La procédure du contrôle de l'ouverture de nouveaux dossiers et de l'admission de nouveaux clients est un autre aspect de l'organisation du travail qui semble peu compatible avec l'efficacité des murs chinois. En général, les avocats sont formés à ne pas refuser du travail. Ils n'aiment pas dire "non" à un client. Les entretiens font ressortir que souvent ces procédures officielles ne sont pas respectées et que le contrôle formel par les pairs et par la hiérarchie est très faible<sup>49</sup>. Les partenaires s'intéressent très peu à ce que font les autres partenaires, soit qu'ils n'aient pas le temps, soit qu'ils veuillent éviter de remettre en question une décision prise par un collègue s'il n'y a pas techniquement de conflit d'intérêt. Lorsqu'un partenaire prend une décision dans son coin, il est difficile de la contester après coup. Les managing partners n'interviennent que lorsque les clients se plaignent ou lorsqu'un partenaire refuse de se désister en faveur d'un autre partenaire. Bien que chaque partenaire doive procéder au minimum aux deux vérifications décrites plus haut, cette procédure reste décentralisée.

D'autres aspects du contexte organisationnel font douter de l'efficacité des murs chinois. Par exemple, on sait déjà que dans de telles organisations collégiales, les jeunes apprennent sur

---

49 Dans la firme étudiée ici, un partenaire n'en réfère au comité exécutif ou à la commission d'éthique que lorsqu'il a un doute. Les instances hiérarchiques sont informées de l'ouverture de dossiers, mais souvent après-coup et trop tard pour intervenir. Une indication intéressante: le partenaire qui est la grande autorité en matière d'éthique professionnelle dans la firme, est un isolat complet dans le réseau de conseil. Personne ne lui demande jamais son avis en matière de conflits d'intérêts.

50 Parmi les plus gros conflits entre avocats (dont on m'a parlé) à l'intérieur de ces firmes, on trouve précisément ceux qui sont liés à ces procédures d'admission de nouveaux clients et, une fois le client admis, à la désignation d'un responsable du dossier. Ces disputes commencent lorsque l'un des avocats doit renoncer à un client soit parce qu'il doit le céder à un autre avocat considéré comme plus compétent et plus expérimenté, soit parce qu'il y a conflit d'intérêts avec un client représenté par un collègue (qui ne veut pas fermer les yeux sur ce conflit). Dans l'atmosphère feutrée de ces firmes, ce sont précisément ce genre de conflits ouverts que les partenaires cherchent à éviter.

le tas, en lisant les rapports des aînés; la reproduction de la firme s'accommode peu de ces cloisonnements.

De plus, ces firmes semblent s'organiser de telle sorte que le moins possible de problèmes de conflits d'intérêt ne puissent émerger de manière visible. D'abord elles engagent en priorité des jeunes qui sortent des Law Schools, pour les former elles-mêmes, mais aussi parce qu'ils n'ont pas besoin d'être contrôlés (screened) aussi sérieusement. Ensuite, on sait que les associés ne sont pas contrôlés (screened) aussi soigneusement que les partenaires. La mobilité des associés qui vont de firme en firme augmente, et avec elle les occasions de créer, de facto, des conflits faciles à ignorer.

Enfin, encore un aspect de l'organisation de ces firmes semble pertinent ici, bien qu'il soit à la limite du formel et de l'informel : le type de relation que la firme veut établir entre partenaires et associés, et qui n'est pas purement hiérarchique. Dans les firmes où j'ai fait mes observations, les associés sont des subordonnés, mais une sorte de concurrence et de stimulation intellectuelle s'installe souvent entre eux et les partenaires. Les associés qui posent les bonnes questions, avec qui l'on peut réfléchir, qui ont des idées, sont très valorisés. Le climat relationnel entre partenaires et associés permet, même si l'on est formellement obligé de se taire sur certaines affaires, de trouver un moyen de dire les choses sans les dire tout en les disant. Une des ressources les plus importantes dont dispose une grosse firme est précisément son capital social et humain : son réseau de clients, la réputation et la qualité des ses avocats. L'échange d'information est une condition d'existence pour de telles entreprises.

On pourrait aussi développer un sujet extrêmement sensible pour les avocats eux-mêmes, à savoir la procédure d'évaluation de chaque partenaire par ses pairs (peer review system). Ces firmes craignent les poursuites pour faute professionnelle (malpractice), et pour essayer d'éviter ces poursuites les assurances réclament de la formation permanente et des procédures d'évaluation dont personne ne veut à l'intérieur de la firme. L'idée d'un comité qui fouille dans les dossiers et qui commente ce que l'on a dit à tel client ou la manière dont on a conduit telle affaire n'est pas vraiment reçue avec enthousiasme. Pour éviter ces évaluations formelles, les firmes encouragent les avocats à se consulter entre eux, à partager leurs avis de manière très informelle, à communiquer, etc. Alors que les murs chinois essaient précisément d'empêcher les membres de communiquer les uns avec les autres sur certains sujets, d'autres exigences commerciales et organisationnelles encouragent la tendance opposée.

On peut aussi recourir à certains des résultats fournis par l'analyse de la structure informelle de l'une des firmes étudiées pour douter encore davantage de l'efficacité des murs chinois. Prenons l'exemple d'un conflit d'intérêts qui émerge entre différents départements d'une même firme. L'analyse de réseaux montre que ce sont les liens forts d'"amitié" (mesurée par l'existence d'activités sociales communes hors-travail) -c'est-à-dire les relations les moins sujettes à contrôle organisationnel, les plus invisibles pour le client ou le juge- qui traversent les frontières de spécialité et donc d'éventuels murs chinois. Ce sont les mécanismes d'intégration informels développés par la firme pour assurer sa cohésion interne face aux risques d'éclatement qui mettent en question l'efficacité de ces cloisonnements.

On voit donc que la manière dont certaines grandes firmes d'avocats fonctionnent aux niveaux formel et informel montre que la proposition selon laquelle les murs chinois résolvent le problème des conflits d'intérêts n'est pas très convaincante. Pour résumer, les grandes firmes d'avocats ont des traits organisationnels qui vont à l'encontre de l'efficacité de ces dispositifs et donc de cette forme d'autorégulation en matière de conflits d'intérêts. Ces dispositifs ressemblent davantage à des formalités utilisées "au cas où" la firme serait menacée de disqualification.

### III. SPÉCULATIONS SUR LES DÉCISIONS D'AUTO-DISQUALIFICATION

Après l'analyse de ce premier mécanisme destiné à parer à la difficulté soulevée par les conflits d'intérêts, on se propose d'analyser le second, l'auto-disqualification. On l'a vu, ce second mécanisme présuppose la capacité d'une firme à "obliger" ou "persuader" l'un de ses partenaires à renoncer à son client et à gérer les conflits engendrés par une éventuelle épreuve de force. Pour procéder à cette analyse, on met donc en place, dans le paragraphe suivant la notion de **régime de contrôle**. Pour décrire ce régime, on s'appuiera sur l'analyse de réseaux de contrôle de la même firme de Nouvelle Angleterre. Cette reconstitution du régime de contrôle caractéristique des organisations collégiales présuppose elle-même une réflexion sur le fonctionnement du pouvoir entre égaux et la description d'une "culture stratégique" propre aux partenaires de la firme étudiée. La méthode d'analyse de réseaux utilisée ici étant originale, on devra donc entrer, pour justifier son usage dans la description du régime de contrôle, dans certains développements conceptuels et de méthode. Tous ces développements aboutissent à la conclusion suivante: à la longue, la firme étudiée n'a pas les moyens d'imposer à ses partenaires un comportement éthique comme l'auto-disqualification.

En effet, l'analyse structurale de la norme de contrôle montre l'existence d'une division du travail de contrôle et d'un rôle de "contrôleur" (partenaires dont l'intervention ne crée pas en elle-même de controverses). Le rôle de ces partenaires est de représenter les intérêts de la firme auprès des autres partenaires et de transmettre des pressions indirectes. Le profil relationnel de ces leviers universels montre qu'ils ont relativement peu de pouvoir dans la firme, et qu'ils dépendent eux-mêmes de certains partenaires qu'ils sont censés "surveiller". Cette dépendance des leviers de contrôle, ou cette "circularité" du contrôle, montre qu'il y a une hiérarchie dans l'auto-disqualification: il semble au premier abord plus facile de faire pression sur certains partenaires que sur d'autres. Il existe une stratification qui permet à certains de se placer dans la structure informelle d'une manière qui allège le poids du contrôle collégial. Il y a des partenaires que la firme ne peut pas obliger à se dessaisir d'un client sans déclencher, du fait de leur poids économique et technique, des confrontations majeures.

Qu'en est-il des partenaires qui n'ont pas de moyens de pression économiques ou techniques sur les contrôleurs universels? L'analyse fait apparaître que, là encore, le coût des pressions vers l'auto-disqualification peuvent être prohibitifs. En effet, les agrégations simples de comportements individuels montrent que les flux de contrôle à l'oeuvre dans cette firme sont orientés de manière à éviter l'émergence de conflits entre différents bureaux et entre différentes spécialités. Mais une analyse factorielle un peu moins grossière que ces agrégations montre que les stratégies utilisées par les partenaires se classent en deux catégories: l'une politise les tentatives de pression indirecte en activant les divisions internes de la firme, l'autre cherche précisément à éviter cette politisation. Ce dernier fait indique que la profession ne peut pas compter sur les partenaires les plus faibles de la firme pour se faire les champions de la déontologie et chercher à imposer un comportement éthique. Ce n'est pas ainsi que fonctionne le système. Le régime de contrôle suggère que la stratégie des faibles est plutôt de dramatiser et politiser des problèmes individuels (comme l'auto-disqualification) de manière à en faire un problème trop coûteux pour la firme.

L'implication de ce dernier fait est qu'étant donné la manière dont cette firme s'autorégule, étant donné les chemins que prennent l'influence et le contrôle indirect dans ce régime de contrôle, il ne semble pas vraisemblable qu'un partenaire, qu'il soit économiquement et techniquement fort ou faible, puisse être obligé de se dessaisir d'un client contre son gré. Dans le cas des partenaires forts, ce sont les leviers qui sont paralysés par leur dépendance. Dans le cas des partenaires faibles, c'est la menace de politisation du problème et de l'activation des divisions internes de la firme en spécialités et bureaux différents qui permet de résister à cette contrainte. Forcer le passage serait, dans un cas comme dans l'autre, remettre en cause l'équilibre fragile de la firme. Au bout du compte, les précautions prises

---

51 Pour plus de détails au sujet de cette analyse, voir Lazega, 1992a et 1992b.

par la norme pour éviter les conflits frontaux sont susceptibles d'engendrer, à leur tour, d'autres conflits tout aussi dangereux pour l'intégration de la firme,

### 3.1. LE POUVOIR ENTRE ÉGAUX ET LA NOTION DE RÉGIME DE CONTRÔLE

Pour décrire ce régime de contrôle, cette section présente une première analyse de données d'un type encore peu utilisé en sociologie. Ces données permettent de décrire d'une manière exploratoire des processus dynamiques comme la délégation de tâches, les flux de ressources ou de personnes, la transmission de messages, la dilution des responsabilités, et d'autres encore. Elles ont été recueillies dans la même firme. Cette dernière est implantée dans trois villes de Nouvelle-Angleterre: Boston, Hartford et Providence. Je me concentrerai ici sur une partie de la structure informelle de cette firme, à savoir les relations entre partenaires co-propriétaires de la firme. Ces derniers trônent à son sommet comme une oligarchie qui se reproduit par cooptation. Les partenaires de cette firme ont répondu à des questions sociométriques classiques<sup>52</sup>, mais en particulier à la question suivante :

"Voici la liste de tous les partenaires de votre firme. Imaginez que vous êtes le directeur (managing partner). Vous vous rendez compte que l'un de vos partenaires a des problèmes personnels qui ont des répercussions négatives sur sa productivité. Ces problèmes peuvent être de toute sorte: alcoolisme, dépression, divorce, etc. En tant que directeur, c'est à vous de vous préoccuper de cette situation. Vous cherchez parmi les partenaires de cette personne en difficulté un ou des collègues qui iraient lui parler discrètement et confidentiellement pour savoir ce qui se passe, et pour voir ce que la firme peut faire pour aider et limiter les dégâts. Vous ne voulez pas le faire vous-même parce qu'il faut que la démarche reste informelle, et votre statut de directeur pourrait être gênant à cet égard. Ma question est la suivante: à qui parmi tous les autres partenaires demanderiez-vous d'aller parler à Partenaire 1 si c'est lui qui est en difficulté? Pourquoi délégueriez-vous cette tâche à cette ou ces personne(s) ? Et si la personne en difficulté est Partenaire 2 ? Etc. [Passer en revue tous les partenaires l'un après l'autre]"<sup>53</sup>.

Les données fournies par cette question constituent un ensemble de 36 réseaux, un par partenaire, tels qu'ils sont perçus par ces partenaires eux-mêmes. Du fait des multiples facettes des relations collégiales, à la fois personnelles et professionnelles par exemple, j'appellerai les réseaux qui sont décrits par ce scénario des réseaux de contrôle. Chaque personne a indiqué à quels partenaires (leviers de contrôle) elle déléguerait la responsabilité de s'occuper d'un partenaire en difficulté (cible du contrôle), et ceci pour tous les partenaires de la firme l'un après l'autre<sup>54</sup>. On sait ainsi qui déléguerait cette tâche de contrôle, d'influence ou de soutien à qui. Les acteurs sont libres de déléguer cette tâche à un seul de

52 Ces questions sont traitées ailleurs au moyen de l'analyse de réseau (Lazega, 1992a et 1992b).

53 Les arguments énoncés pour justifier les choix ne sont pas analysés ici. Concernant la qualité de cet indicateur pour l'observation des relations de contrôle indirect, je pars de l'hypothèse que les leviers de pression informelle que l'on utilise pour faire lâcher un client à un partenaire sont les mêmes que ceux que l'on utilise d'ordinaire pour faire valoir les intérêts de la firme auprès de chacun de ses membres. On rejoint ici la question du comportement perçu par les membres de la firme comme "opportuniste", c'est-à-dire les comportements perturbant l'accumulation et le partage du capital humain et social d'une telle organisation (Gilson et Mnookin, 1985), notamment le fait de ne pas assez travailler (*shirking*), de s'approprier des clients aux dépens d'autres partenaires (*grabbing*) et de quitter la firme pour en rejoindre une autre, souvent en emmenant avec soi des clients importants (*leaving*). Etant donné l'état du marché des services juridiques aux entreprises de Nouvelle Angleterre, où tout pousse à l'"opportunisme", les questions de contrôle indirect des membres par eux-mêmes apparaissent comme importantes pour ces mêmes membres.

54 Les dirigeants des grandes firmes d'avocats tiennent à la réputation de "collégialité" de leur firme. Celle-ci est perçue comme une confédération de petites unités indépendantes. Chaque unité est supposée avoir besoin de la coopération des autres membres de la firme, mais en même temps essaie de protéger sa propre autonomie. Les partenaires de cette firme pensent que cet équilibre fragile est maintenu par les relations informelles, la "collégialité" et la culture "maison".

leurs partenaires, ou à une équipe regroupant plusieurs d'entre eux. Les avocats ont l'habitude de ce type de décision, puisqu'ils les prennent à chaque ouverture de dossier où une collaboration suivie s'impose avec certains de leurs collègues<sup>55</sup>.

Dans les organisations collégiales comme notre firme, les partenaires se considèrent comme formellement égaux, bien que certains soient plus égaux que d'autres. Là où les pouvoirs formels ne créent pas de distinctions entre membres, l'autorité informelle a une influence d'autant plus marquée. Pour comprendre ce fonctionnement du pouvoir entre égaux, il semble nécessaire de connaître le régime de contrôle informel qui existe entre eux, ainsi que la culture stratégique de la firme qui instaure ou qui exprime ce régime. Pour les besoins de mon propos, je partirai du principe que cette autorité informelle de certains de ces pairs repose sur l'accès à toutes sortes de ressources (clients, main-d'oeuvre, compétence, expérience), dont la capacité de manipuler les relations entre membres qui relève d'une forme de "culture stratégique". Ma démarche consiste à utiliser ces données de réseau décrivant le contrôle comme un processus de délégation en cascade pour dégager le régime de contrôle informel développé par la culture stratégique de cette firme.

### 3.2. UNE APPROCHE STRUCTURALE DE LA CULTURE STRATÉGIQUE DES PAIRS

En agrégeant les réponses individuelles, on obtient la représentation d'une "norme" de contrôle indirect qui est en soi un mécanisme latent d'intégration. Cette norme reflète les attentes que les partenaires ont les uns vis-à-vis des autres, et donc une certaine contrainte. C'est une norme de soutien, mais aussi de contrôle, une prescription concernant qui devrait être mobilisé, au nom du devoir de collégialité, pour "soutenir" un collègue en difficulté.

Pour améliorer notre connaissance de la culture stratégique de cette firme, supposons que la norme qui émerge de l'agrégation de ces réponses individuelles soit appliquée telle quelle. Quelles sont alors les implications de cette application? En d'autres termes, quelle structure de contrôle se dégage de cette norme si les stratégies qu'elle recommande sont appliquées ou servent au moins de point de repère pour les stratégies réelles? Les données peuvent être analysées en effet comme des liens de contrôle créés par la norme. On peut donc les étudier en utilisant des mesures de cohésion et d'équivalence structurale (voir à ce sujet, par exemple: Burt, 1982; Doreian, 1987; Wasserman et Faust, 1993) couramment pratiquées en analyse de réseau.

Prise au niveau individuel, cette culture stratégique est très variable. En témoignent les stratégies les plus "extrêmes" de certains partenaires. Par exemple, No 1 ne sait pas comment répondre à la question pour 33 sur 35 de ses partenaires. No 16 mobilise plus de 20 leviers pour certaines de ses cibles. No 5, No 12, No 19 ou encore No 36 utilisent

55 L'étude de cette délégation du contrôle rejoint des travaux comme ceux de Burt (1982, 1992) sur la manipulation des relations (en particulier sur la cooptation comme mécanisme de défense). Burt décrit les manipulations en termes de retrait (rompre des liens) et d'expansion (ajouter des liens à son réseau). Il a notamment étudié une forme intéressante d'expansion, la cooptation, où un acteur essaie de diminuer sa dépendance vis à vis d'une partie contraignante en la cooptant et en créant un lien sur lequel il a davantage de contrôle qu'auparavant. Ces manoeuvres de cooptation peuvent être directes ou indirectes (Brass, 1984 ; Gargiulo, 1991). Dans l'un et l'autre cas, la politique intra-organisationnelle est définie comme une réponse stratégique à des contraintes.

56 Par culture stratégique j'entends une capacité acquise de détection d'acteurs importants, de perception de l'existence de relations entre membres, d'évaluation de la confiance que l'on peut avoir en d'autres membres, de leur centralité et de leur autonomie, ainsi qu'une connaissance des modalités de manipulation d'autrui, directe ou indirecte, manipulation qui utilise ou non la multiplicité des liens perçus.

57 Il s'agit ici d'une "norme" au sens statistique du terme. Ainsi, lorsqu'un grand nombre de partenaires utilisent le même levier pour s'occuper d'une cible, on dira qu'il existe dans cette firme une "norme" qui privilégie ce couplage spécifique. "La norme" renvoie donc à l'ensemble des chemins d'influence indirecte privilégiés par les choix agrégés.

systématiquement l'ancien *managing partner* (No 20) comme une sorte de levier universel par défaut. Cependant, au niveau collectif, le tableau change. Par exemple, si l'on agrège les choix de tous les membres pour chaque cible, des régularités apparaissent. Par exemple, les données brutes montrent qu'il est extrêmement rare que les dix partenaires juniors soient utilisés comme leviers, en particulier lorsque les cibles sont plus senior. Le contraire est beaucoup plus fréquent.

Les données brutes et les scores de centralité<sup>f</sup> confirment que certains membres sont investis par la norme de davantage de responsabilité de contrôle que d'autres. Une analyse plus structurale des relations de contrôle définies par la norme est nécessaire pour comprendre les directions prises par les flux de contrôle et pour connaître les cibles de ces leviers très centraux. Une analyse de l'équivalence montre que la norme structure les relations de contrôle d'une manière qui crée de hauts niveaux d'équivalence structurale parmi des sous-groupes de leviers. UCINET 4 offre un algorithme<sup>58</sup> qui fournit une représentation de la manière dont le système est structuré. Quatre groupes de partenaires structurellement équivalents sont créés par cette partition en blocs. Un premier groupe avec les partenaires 1, 2, 4, 5 et 20 correspond aux partenaires les plus centraux. Un second groupe avec les partenaires 12, 13, 17, 21, 22, 23, 24, 26 et 27. Un troisième groupe avec les partenaires 8, 9 et 11. Un quatrième groupe avec tous les partenaires restants. Les densités dans la Figure 1 (en annexe) qui résulte de cette partition montrent que les membres du bloc 1 sont chargés de se contrôler mutuellement ainsi que de contrôler tous les autres. Les membres du bloc 2 sont essentiellement chargés de se contrôler entre eux. Les membres du bloc 3 sont chargés de se contrôler entre eux ainsi que les membres du bloc 2. Les membres du bloc 4 ne sont pas vraiment supposés contrôler qui que ce soit. On voit que la norme crée des statuts et différencie des rôles de contrôle entre partenaires : nous avons ici un rôle de levier universel, de même que des rôles de contrôleurs plus spécialisés (dans des cibles spécifiques, comme le montre l'analyse de la cohésion décrite plus haut).

La configuration générale de relations de contrôle prescrites par la norme indique qu'un groupe très central de partenaires senior a pour fonction d'exercer un contrôle indirect sur tous les autres; ce sont des leviers qu'on appellera "universels".

Il est intéressant de noter que, si l'on regarde la matrice agrégée brute elle-même, on voit un groupe de partenaires qui ne sont presque jamais utilisés comme levier. Ce groupe contient des partenaires qui ont un score de prépondérance très élevé dans un réseau comme le réseau de conseil et qui ont peut-être trop de poids pour ce genre de travail; et des partenaires juniors qui ont un score de prépondérance trop bas et trop peu d'autorité pour être pris au sérieux s'ils doivent faire pression d'une manière ou d'une autre. Ces éléments attirent l'attention sur le profil relationnel des "leviers universels".

Les partenaires autour desquels un consensus se crée à l'intérieur de la firme, les "leviers universels", ont un profil particulier. Ils ont de l'ancienneté et des scores de prépondérance assez moyens dans des réseaux importants comme le réseau de conseil. En effet, la prépondérance dans le réseau des leviers n'est pas fortement corrélée avec la prépondérance dans les autres réseaux-clé. La plupart des leviers prépondérants dans le réseau de contrôle ne le sont pas dans les autres réseaux. Le Tableau 1 en annexe montre les résultats d'une analyse multivariée (régression multiple) des scores de prépondérance qui confirme que la connaissance des scores de centralité de chaque partenaire dans les réseaux de collaboration, de conseil, d'influence et d'amitié ne permet pas de prédire les scores de centralité de ces mêmes partenaires dans le réseau de contrôle. Ceci indique que les leviers universels ne sont pas, pour la plupart, des partenaires importants dans le contrôle direct de ressources comme la main d'œuvre et la clientèle (Lazega, 1992). Ils ont cependant l'avantage d'être respectés et de ne pas susciter de controverses. La norme aurait donc tendance à utiliser des membres

58 Ces scores sont produits par les logiciels STRUCTURE et UCINET.

59 Structural blockmodels via tabu search.

que la structure met en position que j'appellerais, faute de mieux, de "faiblesse relative"<sup>f</sup>, malgré leur ancienneté et la déférence qu'on leur témoigne.

Cette position de levier universel est certainement un rôle informel important pour la description des flux de contrôle. Une analyse de la cohésion dans ce réseau montre que ces contrôleurs universels se contrôlent aussi entre eux<sup>61</sup>. On voit donc que l'approche structurale de la culture stratégique des pairs, telle qu'elle est reconstituée par les données de réseau de type Krackhardt, permet de décrire le profil relationnel de ces leviers universels et de dégager l'existence d'un "rôle" informel dans la division du travail d'intégration de la firme, celui de "contrôleur universel".

Il n'est pas invraisemblable que les partenaires qui jouent ce rôle soient précisément utilisés comme leviers d'influence dans la décision d'auto-disqualification. Mais avant d'en arriver aux implications des modalités de fonctionnement de ce régime de contrôle, on souhaite progresser dans sa description. Cette approche structurale décèle en effet l'existence de rôles de "contrôleurs universels" et suggère qu'ils peuvent se retrouver souvent dépendants des cibles qu'ils contrôlent. Mais elle ne décrit pas très simplement la direction que prennent les flux de contrôle.

### 3.3. POSITION DANS LA STRUCTURE FORMELLE ET FLUX DE CONTRÔLE

Les acteurs ont tous ici une conception des mécanismes d'influence qui devraient fonctionner ou qu'il faut essayer de faire fonctionner (avant d'en arriver à des mesures de contrôle plus formelles). C'est ce dont ils nous font part en répondant à la question.

Pour décrire en partie ces flux, on a procédé en observant l'influence de certaines variables liées à la structure formelle sur le choix d'un levier. On peut ici s'aider de regroupements statistiques qui agrègent les choix de leviers en fonction des cibles. Les Tableaux 2.1. et 2.2. en annexe agrègent les couplages de cibles et de leviers opérés par les partenaires et les regroupent suivant leurs spécialités et leur lieu de travail.

Le Tableau 2.1. montre que la norme prescrit d'utiliser des partenaires spécialisés dans les contentieux pour se contrôler les uns les autres plus que pour contrôler leurs partenaires du conseil. Ces derniers par contre peuvent être indifféremment utilisés pour se contrôler entre eux et pour contrôler leurs partenaires des contentieux. Cela pourrait s'interpréter comme un effet de la réputation des partenaires du conseil (plus conciliants, plus feutrés) et du contentieux (plus combattifs et agressifs). Il faut cependant modérer l'usage de ces clichés dans la mesure où les partenaires du contentieux sont utilisés en plus grand nombre (de plus grandes équipes de contrôle sont mises sur pied) lorsqu'ils doivent gérer le cas de l'un d'entre eux que lorsqu'il s'agit d'un partenaire du conseil.

Le Tableau 2.2. montre que la norme prescrit d'utiliser des partenaires de Boston pour se contrôler indirectement les uns les autres, mais rarement pour contrôler leurs partenaires de Hartford. Ces derniers par contre pourraient être utilisés autant pour se contrôler entre eux que pour contrôler leurs partenaires de Boston. Les raisons de cette asymétrie pourraient se trouver dans le fait que le centre informel de la firme est à Boston et que les partenaires de Hartford ressentiraient comme une intrusion des efforts de soutien/contrôle venus de Boston. C'est l'inverse qui serait plutôt vrai à Boston, où l'intervention de partenaires de Hartford serait perçue comme moins menaçante que celle d'un collègue immédiat. Il existe donc une tendance à ne pas utiliser des avocats de Boston pour contrôler ceux de Hartford.

60 Ceci est confirmé par le fait que ces leviers universels ont des scores d'autonomie assez bas, ce qui tend à signifier qu'ils sont "acculés" dans cette position.

61 Ceci suggère que la norme structure les flux de contrôle d'une manière qui peut être illustrée par le Panopticon de Bentham, décrit par Michel Foucault dans Surveiller et Punir.



En résumé, du fait de l'existence d'un lien entre structure formelle et contrôle indirect, la norme fait prendre aux flux de contrôle la direction suivante : les partenaires de Hartford sont utilisés comme leviers de contrôle pour des partenaires de Boston. Les partenaires de Boston sont aussi censés se contrôler mutuellement. Si la norme est respectée, les partenaires de Boston sont perçus comme influençables par des partenaires venant de n'importe laquelle des positions, alors que ceux de Hartford ne le sont que par des partenaires de leur propre bureau. Mais ces flux rencontrent des obstacles importants : on n'utilise pas facilement des partenaires du contentieux pour contrôler ceux du conseil, ni des partenaires de Boston pour contrôler ceux de Hartford.

La norme tient compte de la position des membres dans la structure informelle et l'orientation des flux qui en résulte n'est pas uniforme, malgré le fait que la "couverture" assurée par la norme nous soit apparue comme telle au départ. L'émergence de ces frontières internes montre que les flux de contrôle à l'oeuvre dans cette firme sont orientés de façon à éviter l'émergence de conflits entre différents bureaux et entre différentes spécialités.

### 3.4. LA POLITISATION DES STRATÉGIES DE CONTRÔLE

La question posée demande à chaque partenaire de déléguer à d'autres partenaires de son choix une tâche de soutien ou de contrôle visant chacun de ses partenaires. Nous avons donc de l'information sur les 36 partenaires de la firme en tant qu'acteurs (la personne qui délègue le travail), en tant que leviers (la personne à qui l'on délègue le travail) et en tant que cibles (la personne à soutenir ou à contrôler). Ces données de réseau sont du type dit "triadique" utilisées notamment par Krackhardt (1987, 1990).

Pour mieux comprendre cette orientation des flux de contrôle, il est indispensable de retrouver la dimension stratégique des choix opérés par les partenaires. Une analyse factorielle des 36 matrices récoltées a été utilisée pour décrire ces stratégies de contrôle. Cette description explique, nous semble-t-il, l'orientation de ces flux. Nous renvoyons le lecteur à une autre publication (Lazega et Vari, 1992) pour une présentation plus détaillée de cette analyse. Les stratégies reconstituées ont un sens politique très marqué (évitement des conflits). L'usage des leviers est très sensible aux données politiques de la firme.

Pour des raisons très différentes dans chaque cas, le choix des partenaires généralistes, qui sont des passages obligés du gros du flux de contrôle dans la firme<sup>62</sup>, est orienté par des considérations politiques plus qu'éthiques.

L'analyse fait apparaître que, en ce qui concerne les partenaires qui n'ont pas de moyens de pression économiques ou techniques sur les contrôleurs universels, le coût des pressions vers l'auto-disqualification peuvent être là encore prohibitifs. En effet, les agrégations simples de comportements individuels montrent que les flux de contrôle à l'oeuvre dans cette firme sont orientés de manière à éviter l'émergence de conflits entre différents bureaux et entre différentes spécialités. Mais une analyse factorielle moins grossière que ces agrégations montre que les stratégies utilisées par les partenaires se classent en deux catégories: l'une politise les tentatives de pression indirecte en activant les divisions internes de la firme, l'autre cherche précisément à éviter cette politisation. Ce dernier fait indique que la profession ne peut pas compter sur les partenaires les plus faibles de la firme pour se faire les champions de la déontologie et chercher à imposer un comportement éthique. Ce n'est pas ainsi que fonctionne le système. Le régime de contrôle suggère que la stratégie des faibles est plutôt de dramatiser et politiser des problèmes individuels (comme l'auto-disqualification) de manière à en faire un problème trop coûteux pour la firme.

<sup>62</sup> On peut, par exemple, expliquer l'émergence de ce type de régime de contrôle par la tension entre *finders* et *minders* (Nelson, 1988), ceux qui contrôlent les clients et ceux qui gèrent la firme. Les leviers universels permettent aux deux catégories d'éviter les conflits ouverts et frontaux, par exemple autour des critères de partage des bénéfices.

En résumé, l'analyse du second mécanisme destiné à parer à la difficulté soulevée par les conflits d'intérêts, l'auto-disqualification, présuppose la capacité d'une firme à "obliger" ou "persuader" l'un de ses partenaires à renoncer à son client et à gérer les conflits engendrés par une éventuelle épreuve de force. Or, à plus ou moins longue échéance, quel que soit la manière dont une firme partage ses bénéfices entre partenaires, il est vital pour la plupart d'entre eux de ne pas se dessaisir de "leurs" clients. L'analyse aboutit à la conclusion suivante: à la longue, la firme étudiée n'a pas les moyens d'imposer à ses partenaires un comportement éthique comme l'auto-disqualification.

Le propos immédiat de cet article n'était pas de confirmer ou d'infirmier que les mécanismes professionnels de contrôle des services juridiques s'affaiblissent (Abel, 1989 ; Kritzer, 1991 ; Lee, 1992; Pue, 1989; Sterett, 1990). Cependant, avec cette politique de survie, les firmes acceptent une forme de compétition entre elles qui échappe au contrôle de la profession. La manière dont cette firme s'autorégule est incompatible avec des règles déontologiques strictes par lesquelles la profession juridique elle-même s'autorégule. Les chemins que semblent prendre les flux de contrôle indirect et informel, la nature de cette culture stratégique et le régime de contrôle qui en résulte, ne représentent pas une garantie du professionnalisme des membres de ces firmes. Ces faits ont donc des implications pour les interrogations contemporaines sur le professionnalisme et l'autorégulation, en particulier dans ces grandes firmes d'avocats.

## IV. AUTORÉGULATION COLLÉGIALE ET AUTORÉGULATION PROFESSIONNELLE

La logique d'action professionnelle impose aux firmes un fonctionnement "collégial" qui ne s'accorde pas de relations hiérarchiques brutes entre avocats et, comme le remarque Nelson (1988), la nature invisible et informelle du pouvoir dans ces firmes est soigneusement entretenue et protégée. Mais ce fonctionnement collégial contient en lui-même un système d'autorité informel qui supplée à l'absence de hiérarchie formelle et contribue à donner forme aux relations entre partenaires. C'est sur ce système, dégagé ici sous le nom de régime de contrôle, que repose l'autorégulation des organisations collégiales comme celles que nous avons étudiées. Davantage d'analyse permettra à l'avenir de décrire de manière encore plus détaillée ce régime de contrôle et la culture stratégique des pairs. Pour l'instant, il est déjà possible d'affirmer que cette approche organisationnelle a des implications pour les études qui cherchent à concevoir l'articulation entre régulation externe et autorégulation des organisations.

Si les murs chinois et l'auto-disqualification restent si problématiques, les firmes ne peuvent résoudre le problème des conflits d'intérêts qu'en comptant sur des arbitrages internes et formels (dangereux pour leur intégration) ou en prenant de plus en plus fréquemment le risque de subir la disqualification par le juge (dangereuse à la longue pour leur réputation). Etant donné qu'elles ne contrôlent pas le comportement de leur clientèle ou le niveau de concentration de leurs marchés, elles n'ont plus le choix qu'entre ne pas croître, escamoter les conflits, ou faire redéfinir par la profession la nature même de ce qu'est un conflit -de telle sorte que la plupart des conflits aujourd'hui désignés comme tel ne le soient plus demain. Ces firmes sont donc prises dans une situation bloquée où les mécanismes habituels de gestion des contradictions entre une logique professionnelle (qui inclut une dimension de "service public") et une logique de marché spécifique (Karpik, 1989) ne fonctionnent plus. C'est le fonctionnement même du marché des services juridiques qui est en passe de se modifier aux Etats-Unis, et peut-être aussi, à la longue, en Europe. La construction sociale de la confiance en la profession, si centrale dans ce type de marché (Karpik, 1989), changera probablement de modalités, localement (dans le monde des affaires) ou globalement (pour toute la profession juridique).

Bien qu'on ne puisse pas probablement les considérer sans un certain cynisme, ces changements ne sont pas invraisemblables. Comme le montre Nelson (1988), la bureaucratie est limitée par le professionnalisme, mais le professionnalisme peut aussi être redéfini. Cette

redéfinition se fait de manière très progressive. Par exemple, bien que le travail et les carrières des avocats changent de manière apparemment irréversible avec la croissance et la différenciation interne des firmes décrites plus haut, le modèle dominant -même aux Etats-Unis- reste celui de la profession libérale et du praticien indépendant exerçant dans un marché non structuré. Du point de vue de ce modèle, le praticien individuel choisit sa spécialité, ses collaborateurs, ses clients, ses heures de travail et endosse personnellement la responsabilité ultime de ses succès ou de ses échecs dans l'organisation. Mais malgré ces valeurs d'autonomie et de flexibilité dans l'abstrait, les choix disponibles en pratique offrent une image très différente. Des choix sont offerts à l'individu, mais le menu est hautement structuré d'avance.

Ce qui est considéré comme "professionnel" fait donc l'objet de négociations. Les valeurs professionnelles ont des effets structurants sur les études d'avocats, puisque certaines pratiques, qui seraient commodes ou efficaces du point de vue organisationnel, sont écartées en leur nom. Mais d'autre part, le régime de contrôle décrit plus haut montre bien que la question principale est aujourd'hui : "qui définit et redéfinit les normes du professionnalisme ?" C'est ici qu'il devient clair que la croissance et la bureaucratisation de ces firmes ont un effet en retour sur la profession, sur les formes de la concurrence entre firmes et sur la construction de la confiance dont le marché a besoin.

Que les règles du professionnalisme se négocient ainsi dans les organisations où se pratiquent le droit et son commerce, fait apparaître, nous semble-t-il, une limite importante de l'autorégulation par la profession telle qu'elle se conçoit aujourd'hui. Il y a là un problème d'incompatibilité entre deux formes d'autorégulation de deux acteurs sociaux de niveaux différents: la profession défiée par l'organisation collégiale -dont elle assure pourtant la survie et qui donne forme, de plus en plus, à la pratique professionnelle. Etant donné que l'autorégulation semble soulever des objections très fortes, une autre forme de contrôle s'impose pour la construction de cette confiance. Peut-être s'agira-t-il d'une forme synthétique comme celle que propose Braithwaite, d'une autorégulation surveillée par l'Etat autant que par le juge, et donc par l'imposition d'un contrôle externe auquel cette partie de la profession juridique n'a pas été habituée jusqu'à présent.

Figure 1 : Regroupement des partenaires, réseaux de contrôle

```

STRUCTURALBLOCKMODELS VIATABUSEARœ
Diagonal valid ? NO
Use geodesics ? NO
Iterations/series: 12
Penalty iterations : 5
Random # seed : 156
Input dataset : C : /EL/TOTALETR
R-square = 0,373
Block Assignments :
1: 124520
2: 121317212223242627
3: 8911
4: 3 67 10 14 15 16 18 192528293031 3233 34 35 36

Blocked Adjacency Matrix

```

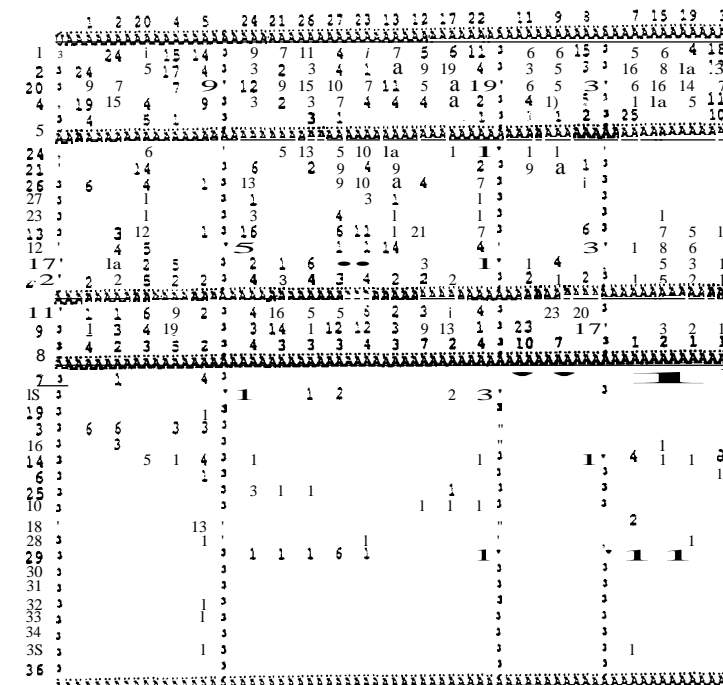
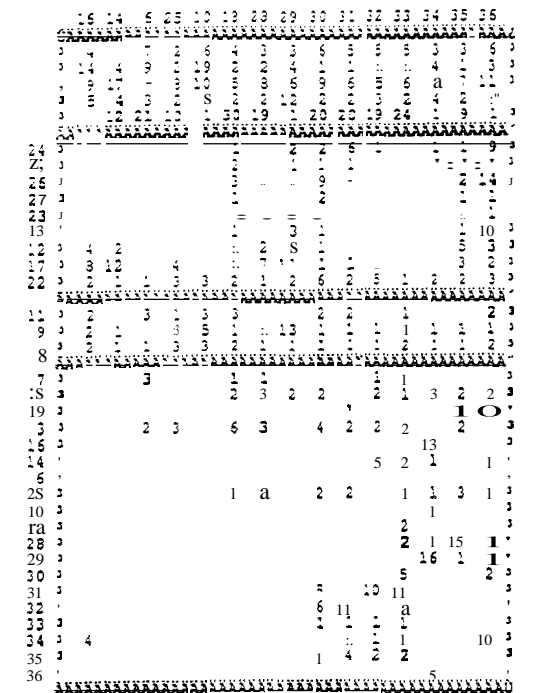


Figure 1 (suite)



Partition saved as dataset SBM  
Elapsed time: 55 minutes, 1 second. 3/23/1992, 1 : 13 PM.  
UCINET IV Version 0.38 Copyright 1991 by Analytic Technologies.

Tableau 1 : Scores de centralité de chaque levier définis par la mesure "DEGREE CENTRALITY" de Freeman

	1 Degree	2 NrmDegree
1	262.00	748.57
2	231.00	660.00
3	100.00	285.71
4	200.00	571.43
5	272.00	777.14
6	65.00	185.71
7	71.00	202.86
8	129.00	368.57
9	184.00	525.71
10	82.00	234.29
11	145.00	414.29
12	150.00	428.57
13	175.00	500.00
14	127.00	362.86
15	113.00	322.86
16	79.00	225.71
17	161.00	460.00
18	88.00	251.43
19	80.00	228.57
20	313.00	894.29
21	109.00	311.43
22	126.00	360.00
23	100.00	285.71
24	133.00	380.00
25	100.00	285.71
26	187.00	534.29
27	116.00	331.43
28	110.00	314.29
29	109.00	311.43
30	106.00	302.86
31	112.00	320.00
32	108.00	308.57
33	91.00	260.00
34	99.00	282.86
35	102.00	291.43
36	89.00	254.29

Tableau 2.1. : Division du travail et norme de contrôle indirect des cibles par les leviers

		Cibles		
		Contentieux	Conseil	Total
Leviers	Contentieux	1 192	528	1 720
	Conseil	673	652	1 325
	Total	1 865	1 180	3 045

Les partenaires du contentieux sont au nombre de 20, ceux du conseil 16.

Tableau 2.2. : Appartenance à un bureau et norme de contrôle indirect des cibles par les leviers

		Cibles			
		Boston	Hartford	Providence	Total
Leviers	Boston	1 751	90	34	1 875
	Hartford	539	534	16	1 089
	Providence	80	1	0	81
	Total	2370	625	50	3 045

- Exemples de réponses

"In general, ideally it would depend on what the problem is. For depression, I would suggest someone who has experience of that. Same for domestic relationships. I have a lot of respect for the judgment of the people on this list, but they must have different experiences. But if you ask me whom to send to most of them, I wouldn't know. That's one of the consequences of getting bigger. You don't observe anymore who is close enough to whom, who has what personal experience. I would be hard pressed to know. So I think for most of the younger people I would send the former Managing Partner. It would be a good compromise between sending someone with enough authority to be taken seriously, and sending someone who would know everybody, who talks on a confidential basis with more people than anybody around". (P1)

"To talk to P2, I would send P4, most likely. He has the right combination of seniority, he is a very thoughtful, respected, and fine person, he is an unusual person". (P3)

"To talk to P6, I would send P2. P6 is a prima donna. He would be the hardest to talk to. He does not suffer fools lightly. But he has a lot of respect for P2". (P3)

"To talk to P?, I would send P5. They are contemporaries, they've been working together for a long time, they are not from the same class, but were associates at the same time, it goes way back before the merger, and I think that they are reasonably close". (P3)

"To talk to P8, I would send P1? They are close friends. He would know how to get through to him without being too threatening, making him too defensive. But I would also send P2, because I don't think that P1? would really be able to deal with the business aspect of the situation." (P24)

"To talk to P14, I would send P20. I don't know P14 very well, he is a lateral, but I know that he was brought into the firm by P20, after leaving as CEO of XYZ, the insurance company. So there must be a connection there." (P24)

"To talk to P1? Who would dare? Who would go tell P1 "You've got a problem"? I think when you are that senior and important to the firm as he is now, you can only send someone who has approximately the same age, seniority, who is not a litigator to avoid some sort of competition. I would pick P3. But if you need also a litigator who understands the consequences of the problem, who knows the clients, and so on, then I would also send the Managing Partner."

"To see P8 I would send P11 and P9. He would take it well from any of them. P8 is the conservative voice in the firm. Both have been closer to him than other people have." (P26)

"To see P9, I would send P2?, she is his wife." (P19)

"To see P9, I would send P8 and P11. They are close friends of his. I could also send P2? She is his wife. But I may not, it could be unfair on her to have to deal with this, assuming that she knows what's going on. If she doesn't it would make things worse." (P21)

"To talk to P29, I would send P1? who has been her mentor, so I would guess that there is a lot of trust there, and also P2? and P34 who are women and may be more aware of the personal problems of another woman." (P36)

## BIBLIOGRAPHIE

ABEL R. and LEWIS Ph., 1988-1989 : *Lawyers in Society*, Vol. 1 (The Common Law Countries : Vol. II (The Civil Law Countries), Vol. III (Comparative Theories), Los Angeles.

ABELR., 1989: "The Legal Profession in Turmoil", *Modern Law Review*, Vol. 52.

ABELR., 1989: *American Lawyers*, New York: Oxford University Press.

BORGATII S., 1991 : *UCINET 4*, Department of Sociology, University of Southern Carolina, Columbia, SC.

BRAITHWAITE J., 1981 : "Enforced Self-Regulation: a New Strategy for Corporate Crime Control", *Michigan Law Review*, 80: 1466-1507.

BRAITHWAITE J. et AYRES I., 1991 : "Convergence in Models of Regulatory Strategy : from Deregulation to Responsive Regulation", Article présenté au congrès de la Law and Society Association, Amsterdam.

BRASS D.J., 1984 : "Being in the Right Place: a Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", *Administrative Science Quarterly*, 29 : 518-539.

BURK J., 1992: *Values in the Marketplace : the American Stock Market Under Federal Securities Law*, New York: Aldine de Gruyter.

BURT R.S., 1992: *Structural Holes : a Study of the Social Structure of Competition*, New York: Harvard University Press.

BURT R.S., 1991 : *Structure 4.2.*, Center for the Social Sciences, Columbia University, New York.

CIBOIS Ph., 1992a: *Tridoux*, D.F.R. de Sciences Sociales, Université de Paris V.

COMMAILLE J., 1991 : "Ethique et droit dans l'exercice de la fonction de justice", *Sociétés Contemporaines*, 7 : 87-101.

DAVIES C., 1983 : "Professionals in Bureaucracies : the Conflict Thesis Revisited", in *The Sociology of the Professions*, Dingwall, R. et Lewis, P. (Eds), London: Macmillan.

DEZALAY Y., 1992 : *Marchands de droit*, Paris, Fayard.

DINGWALL R. et LEWIS Ph., 1983 : *The Sociology of the Professions*, London: Macmillan.

DINGWALL R. et FENN P., 1987 : "A Respectable Profession? Sociological and Economic Perspectives on the Regulation of Professional Services", *International Review of Law and Economics*, Vol. 7.

EIDENMULLER H., 1990 : "Deregulating the Market for Legal Services in the European Community", *Modern Law Review*, Vol. 53.

GALANTER M. et PALAY T., 1991 : *Tournament of Lawyers : the Transformation of the Big Law Firm*, Chicago: University of Chicago Press.

GARGIULO M., 1991 : "Reassessing Strategic Cooptation: Indirect Leverage Manoeuvres in a Cooperative Firm", Pre-print series P-128, Center for the Social Sciences, Columbia University.

GILLERS S. and DORSEN N., 1985 : *Regulation for Lawyers : Problems of Law and Ethics*, Boston: HUP.

GILSON R.J. et MNOOKIN R.H., 1985 : "Sharing Among Human Capitalists : an Economic Inquiry into the Corporate Law Firm and How Partners Split Profits", *Stanford Law Review*, 37 : 313-392.

GRABOSKY P. N., 1991 : "Professional Advisers and White Collar Illegality : Towards Explaining and Excusing "Gatekeeper Failure", Article présenté au congrès de la Law and Society Association, Amsterdam.

GROOT-Van LEEUWEN L.E. (de), 1992 : "Lawyers' Ethics in Transition", Paper presented at the European Conference of the European Conference of the Working Group on Legal Profession, RSCL, Aix-en-Provence.

HALLIDAY T., 1987: *Beyond Monopoly: Lawyers, State Crisis, and Professional Empowerment*, Chicago: Chicago University Press.

HAMERMESH F.W., 1986: "In Defence of a Double Standard in the Rules of Ethics : a Critical Reevaluation of the Chinese Wall and Vicarious Disqualification", *Journal of Law Reform*, 20 : 245-277.

HAWKINS K., 1984 : *Environment and Enforcement*, Oxford: Oxford University Press.

HAZARD G.C.Jr., 1980: *Ethics in the Practice of Law*, New Haven: Yale University Press.

HAZARD G. C. Jr., 1987 : "When there are Conflicts over Conflicts", *The National Law Journal*, Vol. 10, Oct 19, p13.

HAZARD G. C. Jr., 1988a: "Ethics in the Practice of Law", in G. C. Hazard Jr. and D. L. Rhode, eds.), *The Legal Profession: Responsibility and Regulation*, Part II: 285-289, New York: The Foundation Press.

HAZARD G. C. Jr., 1988b : "A Conflict Isn't Always So Obvious", *The National Law Journal*, Vol. 10, Feb 15, p13.

HAZARD G. C. Jr. and RHODE D. L., 1988 : *The Legal Profession: Responsibility and Regulation*, New York: the Foundation Press

KAPFERER B. C., 1969: "Norms and the Manipulation of Relationships in a Work Context", pp. 181-245 in *Social Networks in Urban Situations*, J.C.Mitchell, 00., Manchester: Manchester University Press

KARPIKL., 1985 : "Avocat: une nouvelle profession T", *Revue Française de Sociologie*, 26: 571-600.

KARPIKL., 1989: "L'Economie de la qualité", *Revue Française de Sociologie*, 30 : 187-210.

KATZ J., 1977 : "Concerted Ignorance: the Social Construction of Cover-up", *Urban Life*, 8 : 295-316.

KATZ Jack, 1977 : "Cover-Up and Collective Integrity : on the Natural Antagonisms of Authority Internal and External to Organizations", *Social Problems*, 25: 3-17.

KRACKHARDT D., 1987 : "Cognitive Social Structures", *Social Networks*, 9: 109-134

KRACKHARDT D., 1990 : "Assessing the Political Landscape : Structure, Cognition, and Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 35: 342-369.

KRITZER H. M., 1991 : "Abel and the Professional Project : the Institutional Analysis of the Legal Profession", *Law and Social Inquiry*, 16: 529-552.

LARSON M. S., 1977 : *The Rise of Professionalism : a Sociological Analysis*, Berkeley: University of California Press.

LASCUMES P., 1986: *Les Affaires ou l'art de l'ombre*, Editions Le Centurion.

LAZEGA E., 1992a : "Analyse de réseaux d'une organisation collégiale: les avocats d'affaires", *Revue française de sociologie*, 33 : 559-589.

LAZEGA E., 1992b : *Bureaucratie, collégialité et professionnalisme. Etude de la structure formelle et informelle d'une firme américaine d'avocats d'affaires*, Rapport de recherche, Genève, Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique.

LAZEGA E., 1993 : "Analyse de réseaux et théorie de la structure organisationnelle", à paraître.

LAZEGA E., 1993, : "Bureaucratie et collégialité dans les firmes américaines d'avocats d'affaires", *Droit et Société*, à paraître.

LAZEGA E. et VAR! S., 1992: "Acteurs, cibles et leviers: analyse factorielle de réseaux de contrôle dans une firme américaine d'avocats d'affaires", *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 37: 41-51.

LEE R.G., 1992: "From Profession to Business: the Rise and Rise of the City Law Firm", *Journal of Law and Society*, Special issue on Tomorrow's Lawyers, edited by Philip A. Thomas, pp. 31-48.

LEIFER E. M., 1990: "Inequality Among Equals : Embedding Market and Authority in League Sports", *American Journal of Sociology*, 96: 655-83.

LEE R.G., 1992: "From Profession to Business: the Rise and Rise of the City Law Firm", *Journal of Law and Society*, Special issue on Tomorrow's Lawyers, edited by Philip A. Thomas, pp. 31-48.

LUBAND., 1988 : *Lawyers and Justice: an Ethical Study*, Princeton, NJ : Princeton University Press.

OSIEL M. J., 1990 : "Lawyers as Monopolists, Aristocrats, and Entrepreneurs", *Harvard Law Review*, Vol. 103.

PUE W.W., 1989 : "Trajectories of Professionalism ? Legal Professionalism after Abel", *Manitoba Law Annual*, pp.57-92.

MANN K., 1985: *Defending White-Collar Crime: a Portrait of Attorneys at Work*, New Haven, CT: Yale University Press.

McCAHERY J. and PICCIOTTO S., 1992: "Creative Lawyering and the Dynamics of the Organization of the Legal Profession", Article présenté à la journée d'étude du Groupement Européen de Recherche sur les Professionnels des Affaires, CRIV, Paris.

MORGANT.D., 1987 : "Screening the Disqualified Lawyer : the Wrong Solution to the Wrong Problem", Altheimer Lecture at the University of Arkansas at Little Rock School of Law.

NELSON R.L., 1988 : *Partners With Power : the Social Transformation of the Large Law Firm*, Berkeley: University of California Press.

NELSON R. L., TRUBEK D. M. et SOLOMON R. L., 1992 : *Lawyers' Ideals / Lawyers' Practices: Transformations in the American Legal Profession*, Ithaca, NY : Cornell University Press.

OSIEL M. J., 1990: "Lawyers as Monopolists, Aristocrats, and Entrepreneurs", *Harvard Law Review*, Vol. 103.

POWELL M. J., 1985: "Developments in the Regulation of Lawyers", *Social Forces*, 64 : 281-305.

POWELL W. W. et DiMAGGIO P., 1991 : *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press,

PUE W. W., 1989 : "Trajectories of Professionalism ? Legal Professionalism after Abel", *Manitoba Law Annual*, pp. 57-92.

REYNAUD J. D., 1989 : Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, 29 (1): 5-18.

REICHMAN N., 1989 : "Breaking Confidences: Organizational Influences on Insider Trading", *The Sociological Quarterly*, 30 : 185-204.

REISS A. J. Jr., 1988: "The Control of Organizational Life", in *Conflict and Integration : Comparative Law in the World Today*, The Institute of Comparative Law in Japan, Chuo University.

ROBERT C. N., 1985 : *Délinquance d'affaires: l'illusion d'une politique criminelle*, Bâle, Helbing & Lichtenhahn Verlag.

ROTH R., 1991 : "Les problèmes liés à la régulation des activités économiques par le droit pénal", Article présenté au congrès de la Law and Society Association, Amsterdam.

SHAPIRO S., 1986 : "The Social Control of Impersonal Trust", *American Journal of Sociology*, 93 : 263-258.

SMIGEL E., 1969 : *The Wall Street Lawyer : Professional Organizational Man?* 2<sup>e</sup> édition, Bloomington: Indiana University Press.

SMITH R., 1989: "The Green Papers and Legal Services, *Modern Law Review*, Vol. 52.

STERETI S., 1990: "Comparing Legal Professions", *Law and Social Inquiry*, 15 : 363-384.

STEWART P., 1975 : "Professional Ethics for the Business Lawyer : the Morals of the Marketplace", *Business Lawyer*, 31 : 4 63-468.

TERRENOIRE J. P., 1991 : "Sociologie de l'éthique professionnelle", *Sociétés Contemporaines*, 7 : 7-33.

VAUGHAN D., 1983 : *Controlling Unlawful Organizational Behavior*, Chicago: Chicago University Press.

WATERS M., 1989 : "Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization : a Weberian Analysis", *American Journal of Sociology*, 94: 945-72.

WHEELER S., 1990 : "White Collar Crime: Some Reflections on a Socio-Legal Research Program", Paper presented at the Edwin Sutherland Conference on White Collar Crime: 50 Years of Research and Beyond, Indiana University.

WHELAN C. and McBARNET D.J., 1992 : "Lawyers in the Market: Delivering Legal Services in Europe", *Journal of Law and Society*, Special issue on Tomorrow's Lawyers, Edited by Philip A. Thomas, pp. 49-68.

## RAPPORTS

### I. Jacques COMMAILLE

Je suis sociologue du droit, et non sociologue des professionnels du droit des affaires. Je ne suis donc pas spécialiste de ce sujet. Je ferai néanmoins trois remarques.

La première porte sur le positionnement de ce travail par rapport au domaine intellectuel qui est le mien, et je précise qu'il ne s'agit pas bien sûr d'une manifestation de corporatisme mais d'une question de fond : qu'y a-t-il, dans les pratiques de ces avocats d'affaires, qui renvoie spécifiquement à leur pratique proprement professionnelle? Autrement dit, le fait qu'ils fassent du droit des affaires est-il important pour expliquer leurs pratiques, ou peut-on se passer de cette dimension explicative et ne se concentrer que sur la dimension organisationnelle?

La deuxième porte sur l'économie normative des professionnels du droit. L'impression que donne votre texte est celle d'une approche se focalisant sur la dimension interne; n'est-il pas possible de bâtir un modèle d'économie normative des professionnels du droit qui intègre à la fois les facteurs internes (les intérêts des acteurs, l'organisation, etc.) et les facteurs externes (le rapport au social, à la profession, le rapport à l'économie, le rapport au politique, le rapport aux autres instances de contrôle social, le juge par exemple) ?

La troisième et dernière touche à la régulation sociale et aux professionnels du droit. En quoi les professionnels du droit sont-ils concernés par une tension, que l'on trouve dans d'autres domaines et notamment dans le champ politique, entre une régulation par le haut et une régulation par le bas? Vous parlez d'une autorégulation: est-elle l'expression d'une régulation par le bas? A la fin de votre texte, vous évoquez un recours à l'Etat: comment peut-il se comprendre? Se dirige-t-on vers un modèle négocié entre l'Etat et les professionnels du droit des affaires?

Emmanuel LAZEGA : Sur le premier point, je ne suis pas sociologue du droit, et mon approche est clairement une approche organisationnelle..

Jacques COMMAILLE : Je précise ma question : y a-t-il une spécificité de cette profession, en ce qu'elle manie le droit ?

Emmanuel LAZEGA : Je répondrai d'emblée: si les mécanismes d'autorégulation ne parviennent pas ou plus à fonctionner au niveau de professionnels du droit, on peut douter qu'ils puissent fonctionner ailleurs! Mais, pour aller plus loin, le phénomène sur lequel j'ai insisté, celui de la disqualification, est propre au domaine puisqu'il est une arme procédurale. Chaque partie essaie de disqualifier l'avocat de l'autre partie. Le phénomène a pris une telle ampleur qu'il existe aux Etats-Unis un projet de loi visant à freiner l'utilisation "frivole" (dans le texte) de la tentative de disqualification des avocats de la partie adverse dans les procès.

Deuxième question, l'économie normative. Je n'ai pas de données sur le rapport au politique. J'ai quelques données sur l'origine sociale des avocats, sur les études qu'ils ont faites, etc. Par ce biais, on rejoint l'environnement social et politique, mais de manière indirecte.

Jacques COMMAILLE : Le type d'affaire traité joue-t-il un rôle?

Emmanuel LAZEGA : Je ne sais pas. A mon avis, non. La grande source des conflits d'intérêts ne se trouve pas à ce niveau - dans la mesure où les grands cabinets se veulent justement "généralistes" -, mais au niveau des conflits entre départements ("corporate lawyers" contre "litigators", par exemple).

Troisième question: quel est le modèle vers lequel on se dirige? C'est la question à \$ 100 000. Personne n'en sait rien.

Jacques COMMAILLE : Il y a un paradoxe dans votre texte. Généralement en effet, on considère que l'évolution se fait vers une régulation par le bas. Or, dans votre cas, vous montrez que la régulation par le bas est un échec et qu'on se dirige plutôt vers une régulation par le haut. C'est un point intéressant à souligner.

### II. Lucien KARPIK

Comment une profession fondée sur la confiance, et qui plus est sur une confiance totale puisque l'avocat américain à la différence de l'avocat français se définit comme un "hired gun" c'est-à-dire comme un mandataire entièrement et exclusivement fidèle aux intérêts de son client, pourrait-elle tolérer les loyautés contradictoires ? Comment pourrait-elle accepter des pratiques qui ne pourraient que porter le coup le plus rude à l'idéal public qui justifie les privilèges qui lui sont concédées ? La question fixe toute l'importance du "conflit d'intérêts" comme objet d'étude puisque ce cas extrême de la relation entre l'éthique et le marché fournit indication claire sur la présence réelle d'une "profession".

Dans son étude E. Lazega traite de façon remarquable le sujet. Les conclusions auxquelles il parvient pour les avocats américains sont sans ambiguïtés: la structure formelle des cabinets d'avocats, ordonnée autour des "murs chinois" n'interdit ni la divulgation de l'information ni des arbitrages discrets qui remettent en cause le secret professionnel et la loyauté au client, tandis que l'autorégulation informelle exclut la pratique de l'auto-disqualification. Ainsi, la volonté des associés qui dirigent les firmes d'avocats de maintenir ou d'améliorer leur position concurrentielle et leurs profits personnels conduit à l'illégalité: le marché l'emporte sur la morale professionnelle.

Pour cette analyse, l'auteur a adopté une démarche organisationnelle: il s'est installé dans la firme juridique pour en examiner le fonctionnement réel, Je voudrais m'inscrire dans cette démarche pour permettre à l'auteur d'en préciser les conditions de validité. Plus précisément, je voudrais m'interroger sur la notion de "système organisationnel", largement employée, et tenter de préciser

ce qu'elle désigne dans le cas présent. Pour y parvenir, j'examine trois questions:

- 1) Est-ce que la firme juridique est devenue indépendante de la profession?
- 2) Est-ce que la firme d'avocats est devenue une entreprise classique?
- 3) Est-ce que la morale professionnelle est condamnée à disparaître?

### 1. Est-ce que la firme juridique est devenue indépendante de la profession?

Peut-on croire que les acteurs économiques, individuels ou collectifs, pourraient spontanément et durablement s'imposer des contraintes morales qui défavoriseraient leur expansion et réduiraient leur profit? Dans le passé, la réponse pour les avocats, français ou américains, a toujours été négative : c'est une des raisons essentielles pour laquelle la profession existe comme une collectivité organisée qui s'autogouverne au moyen d'instruments réglementaires et disciplinaires. Logiquement, on ne peut donc s'inscrire purement et simplement dans la clôture d'une firme juridique quelconque pour comprendre la nature et la force de la règle morale puisque celle-ci est la forme privilégiée de l'action collective, qu'elle est définie, inculquée voire imposée par l'autorité professionnelle et que celle-ci n'est pas une autorité véritablement extérieure car les normes s'imposent à l'ensemble des activités des avocats.

Le trait frappant des avocats étudiés par E. Lazega réside dans la quasi-absence du pouvoir professionnel. Tout se passe comme si le lien avait été dénoué. Pour comprendre une telle situation, il faut s'interroger sur les conditions qui paraissent nécessaires pour que l'autorité professionnelle serve de principe d'orientation à tous? J'en vois deux:

- a) Cette autorité doit pouvoir mobiliser des ressources matérielles et symboliques suffisantes pour lui permettre d'affronter la désobéissance et de l'emporter en cas de conflit;
- b) Son action doit se nourrir d'une adhésion collective suffisamment forte. Ces deux conditions étaient encore réunies dans les années 60' lorsque Smigel décrivait la Wall Street Legal Firm, ces firmes géantes pour l'époque mais qui ne dépassaient pas la centaine d'avocats, qui s'inscrivaient dans une concurrence modérée et qui se trouvaient encore largement enserrées dans l'influence du Conseil de l'Ordre, elles ont disparu dans les années 80-90: le Conseil de l'Ordre ne fait plus de poids face aux méga-firmes d'avocats et l'adhésion collective est devenue erratique. Ainsi le vaste débat sur "profession" et "business" exprime en fait une évolution historique décisive : l'évanouissement de la volonté et/ou de la capacité d'action de l'Ordre.

Le terme de cabinet d'affaires désigne en fait des réalités organisationnelles profondément différentes : dans un cas, une régulation qui provient tout autant de l'extérieur que de l'intérieur interdit de séparer la firme de la discipline collective, dans l'autre cas, la firme est devenue autonome. On serait passé de la "bureaucratie professionnelle" à la bureaucratie tout court et le "système organisationnel" ne se révèle aussi vulnérable que de ne tirer son autorité que de lui-même.

### 2. Est-ce que la firme d'avocats est devenue une entreprise classique ?

Si la grande firme d'avocats n'est plus une "bureaucratie professionnelle", en devient-elle pour autant une entreprise dirigée par un pouvoir unitaire? En fait, l'auteur montre clairement que ceux qui pourraient imposer des normes éthiques ne le veulent pas (ce sont les associés qui contrôlent les clients) tandis que ceux qui éventuellement le voudraient ne le peuvent pas (ce sont les associés régulateurs, les leviers universels)" En fait, la firme d'avocats est dirigée par une coalition d'associés qui sur un problème qui engage cependant le sort de la firme ne peut pratiquer qu'une gestion à court terme, purement pragmatique. Or, cette forme de pouvoir loin de se rapprocher de l'entreprise s'en éloigne de plus en plus. On peut le voir en comparant les formes de pouvoir d'aujourd'hui et d'hier.

Dans les mega-firmes actuelles, la primauté des associés qui contrôlent la clientèle trouve son expression la plus manifeste dans la mobilité collective entre les firmes: ce sont des départements entiers qui peuvent quitter une firme pour une autre, avec l'associé leader, la clientèle et les collaborateurs. La multiplicité des déplacements et des scissions ne cesse d'indiquer que l'unité d'analyse la plus pertinente n'est peut-être pas le cabinet d'avocats dans son entier mais le département-clientèle. Loin de pouvoir être confondue avec une entreprise, la firme doit bien

plutôt être assimilée à une fédération d'entrepreneurs, une fédération d'ailleurs tout à fait contingente. A l'inverse, la firme d'avocat des années 60' était beaucoup plus proche de l'entreprise parce qu'elle vivait sur une quasi-institutionnalisation de la clientèle et dans une situation de concurrence modérée qui favorisait l'intégration généralisée de l'organisation.

Ainsi, le marché a joué contre l'entreprise. Mais il n'a pu le faire qu'en activant une réalité qui s'était trouvée partiellement neutralisée à savoir que le service est fondé sur la qualité et que l'échange prend la forme du marché-réseau. Sous ces conditions, la concentration économique classique ne peut se réaliser et le "système organisationnel" désigne donc, pour des raisons structurelles, une coalition d'associés qui, sur des questions controversées, ne peut ni s'engager dans une politique à long terme ni gérer des conflits trop aigus. Le refus de la règle morale témoigne aussi de l'impuissance de l'action collective.

### 3. Est-ce que la morale professionnelle est condamnée à disparaître ?

Si la primauté du marché sur l'éthique ne peut-être séparée d'une réalité organisationnelle qui échappe aussi bien à l'influence de l'autorité professionnelle qu'au modèle de l'entreprise classique, d'une réalité suffisamment forte pour neutraliser le pouvoir du barreau et suffisamment faible pour exclure une capacité d'engagement à long terme, quel peut-être le sort du "conflit d'intérêts" ?

Parce qu'elles sont particulièrement vulnérable à l'accusation de manque de loyauté qui peut détruire leur réputation et, par voie de conséquence, la confiance que leur portent leur clients, les firmes se sont engagées dans deux formes de neutralisation de ce risque : la dissimulation et le changement de la règle. Or la première tendance, qui est la pratique dominante, est difficile à tenir dès lors que la dénonciation du "conflit d'intérêts" devient une stratégie judiciaire pratiquée par les avocats. La seconde tendance paraît plus réaliste mais, dans les faits, le changement de la règle est fort difficile à mettre en oeuvre parce qu'elle rencontre l'opposition d'avocats qui ne se définissent pas principalement par le marché des affaires, et parce que la loyauté au client est une exigence simple qu'il paraît difficile d'obscurcir sans remettre fondamentalement en cause le modèle idéal qui justifie les privilèges concédés à la profession.

On voit bien dès que la solution la plus probable réside dans l'intervention publique. Elle est déjà amorcée avec le rôle croissant du juge comme l'indique l'auteur mais elle pourrait prendre une ampleur et une continuité infiniment plus marquées. La situation n'est guère différente de celle par exemple des institutions financières dont la gestion des patrimoines après maints scandales et pour protéger les clients comme pour éviter une méfiance qui aurait pu conduire à la désorganisation de l'échange, a provoqué une action complexe de la puissance publique jouant de la réglementation autoritaire et de mécanismes de contrôle judiciaires ou para-judiciaires. Tel est bien l'enjeu central du manquement au modèle professionnel dont le conflit d'intérêts fournit l'exemple privilégié.

Le développement du modèle d'entrepreneurs pour des services qui ne sont pas des marchandises standardisées et qui appellent la confiance, implique la présence active d'une souveraineté extérieure au marché. Et l'alternative, à laquelle les avocats se trouvent confrontés, nous ramène aux origines de la profession. Le choix de la stratégie morale n'a jamais été la recherche de la vertu pour la vertu: elle n'a été que le moyen d'imposer le pouvoir propre de la collectivité en desserrant l'étreinte du marché et le contrôle de l'Etat. L'oubli, le refus ou l'impossibilité de cette stratégie font donc resurgir la double menace que les avocats d'autrefois étaient parvenus à neutraliser.

## REPONSE de Emmanuel LAZEGA

Emmanuel LAZEGA : Beaucoup de gens parlent des mégafirmes (pas les gros cabinets, mais les énormes - 1000/1500 avocats). Or, je n'ai vu aucune étude approfondie sur la manière dont elles fonctionnent.

Pour vous répondre sur l'importance de la profession, je pense que la profession reste indispensable. Les grands cabinets en ont besoin, c'est une question de survie. L'équilibre du pouvoir à l'intérieur des firmes, qui inclut le mythe des égaux, ne peut fonctionner que parce que la profession le sous-tend.

Lucien KARPIK : A ce propos, la notion de pouvoir collégial, que vous employez dans votre analyse, me paraît dangereuse car trop générale. Dans les années 60, on parvenait effectivement dans les grands (grands pour l'époque) cabinets à une paix interne. Aujourd'hui, le pouvoir collégial n'existe plus; le pouvoir appartient aux avocats qui, au sommet, contrôlent l'accès à la clientèle.

Emmanuel LAZEGA : Je ne suis pas d'accord avec vous sur ce point. Il y a coopération nécessaire et équilibre du pouvoir entre ceux qui contrôlent l'accès à la clientèle et ceux qui contrôlent l'accès à la force de travail. Car, pour éviter que le cabinet ne se scinde régulièrement avec le départ d'équipes, on évite précisément la constitution d'équipes. Du coup, ceux qui contrôlent la clientèle sont obligés de négocier pour obtenir la main d'oeuvre nécessaire. La régulation se fait par la concurrence entre eux (chaque grand partner négocie des contrats avec des clients et tous se retrouvent en concurrence pour mettre sur leurs contrats les meilleurs collaborateurs) et par l'emploi du temps : les partners qui ont accès à la clientèle passent la majorité de leur temps en dehors du cabinet, en relations avec les clients potentiels. Dès lors, ils se trouvent relativement coupés du fonctionnement interne du cabinet. La concurrence et l'emploi du temps font donc que le rapport de forces entre les partners qui ont accès à la clientèle et les avocats qui contrôlent le fonctionnement interne du cabinet, la répartition des forces de travail notamment, est relativement équilibré.

Vous avez évoqué dans votre rapport le problème de la loyauté et le fait que, dans la tradition américaine, la loyauté de l'avocat envers son client est inconditionnelle. Je crois que cette tradition a vécu: la loyauté n'est plus, désormais, inconditionnelle.

Lucien KARPIK : Elle ne l'est plus dans la réalité, dans la pratique quotidienne de l'avocat, mais l'idée de la loyauté inconditionnelle n'existe-t-elle pas toujours dans la tête du client?

Emmanuel LAZEGA : Je pense que le problème est plus complexe. En effet, nous sommes dans le domaine des affaires. Or, dans ce domaine, l'avocat aide à faire des montages juridiques, à mener à bien des négociations. Il est donc important pour le client d'avoir un avocat qui a un pied à l'extérieur, qui a des contacts avec la partie "adverse". Du coup, la loyauté que le client attend de lui ne peut plus être inconditionnelle. Mais il y a d'autres moyens de faire. Une grande société d'assurance américaine a récemment fait savoir qu'elle ne donnerait plus aucun contrat à une firme d'avocats qui défendrait des clients de l'assurance...

Lucien KARPIK : Ce n'est finalement pas malsain. Il faut resituer le débat que nous avons ici ce soir: nous sommes en train de discuter tranquillement de ce que l'on peut appeler une véritable trahison.

## DISCUSSION

Jacques GIRIN : Pouvez-vous nous dire quelle est la fonction de ces grands cabinets; si, comme vous le dites, la relation au client est finalement personnelle, si chaque partner a ses clients, qui le suivent s'il quitte un cabinet pour un autre, pourquoi voit-on apparaître des firmes de cette taille?

Emmanuel LAZEGA : Parce que les problèmes juridiques sont devenus extrêmement complexes et exigent la mobilisation de compétences pointues et diversifiées. Quand IBM affronte durant dix ans le gouvernement des Etats-Unis, elle mobilise en permanence 200 avocats pendant dix ans.

Hervé DUMEZ : Ne va-t-on pas vers une disparition du problème des conflits d'intérêts par la taille? Autrement dit, la constitution de cabinets de grande taille fait apparaître ce problème, mais la constitution de cabinets de très grande taille les fait finalement disparaître: dans un cabinet de mille personnes, il n'est nul besoin de mettre en place des murailles de Chine - les avocats du 25<sup>e</sup> étage ont peu de chance de savoir ce que font ceux du 75<sup>e</sup> étage...

Seconde question. Pour traiter le problème de la régulation des conflits d'intérêts, vous avez centré l'analyse sur la dimension organisationnelle ; L. Karpik a développé une autre dimension, celle de la profession. N'y en a-t-il pas une troisième, déjà évoquée par Jacques Commaille, et que j'appellerai une régulation de type bourdieusien. Les avocats, à l'intérieur du cabinet, ont des "capitaux symboliques" inégalement répartis ; on peut aussi penser qu'il y a des échelles de prestige entre tâches (on imagine que les "corporate lawyers" sont considérés comme faisant des tâches plus "nobles" que les "litigators") ?

Emmanuel LAZEGA : Tout d'abord, je n'ai pas étudié la régulation dans les très grands cabinets. Je n'ai travaillé que dans des cabinets de grande taille, mais pas dans les firmes géantes. Quant à la régulation sociale, je n'ai pas d'éléments pour répondre. C'est une piste de recherche intéressante.

I. BERRÉBI : Lorsque l'on fréquente ce milieu, on est frappé par l'importance que tient, dans le discours des gens, tout ce qui concerne l'«éthique» de la firme. Les étudiants en droit, qui ont de multiples offres d'emploi à la sortie de l'université, choisissent sur la base de ce critère. Autrement dit, ne peut-on pas penser que le fait de refuser des clients par éthique, pour des raisons de conflits d'intérêt, joue de manière positive dans la constitution d'une réputation, à la fois collective (le cabinet) et individuelle (la carrière de l'avocat) ?

Emmanuel LAZEGA : Je n'y crois pas. Dans le cabinet dans lequel j'ai travaillé, il y avait un comité d'éthique. Son président était un avocat de très grande réputation à l'intérieur de la firme, et un des spécialistes de l'éthique à l'American Bar Association. Or, dans le cabinet, il était totalement isolé. Jamais aucun avocat de la firme n'est venu le consulter sur les questions que lui posait sa pratique, pour lui demander s'il était dans une situation de conflit d'intérêts ou non.

Georges-Yves KERVERN : Votre travail me paraît tout à fait intéressant sur le plan méthodologique, en ce qu'il illustre parfaitement la nécessité de raisonner en termes de rationalité interactive. Il est impossible de traiter du problème au niveau de l'individu. Il faut étudier le réseau des avocats, le réseau des avocats avec leurs clients, etc. Il faut analyser un enchevêtrement de réseaux.

En tant qu'utilisateur des cabinets d'avocats, je voudrais faire également quelques remarques sur le fond. Je crois qu'un des points importants pour comprendre ce qui se passe est le suivant: le pantouflage n'existe pas dans ce milieu. Les rémunérations des bons professionnels dans les cabinets sont telles qu'aucun client industriel ne peut en embaucher un.

Une autre question intéressante à se poser est celle-ci: y a-t-il portabilité totale du capital technico-humain? Il semble bien que oui, dans le cas par exemple des départements fusions et acquisitions dans les grandes banques d'affaires. Tout le département F & A de Paribas peut du jour au lendemain passer chez la BNP, par exemple.

Il faut aussi souligner la complexité des problèmes juridiques à l'heure actuelle. Le dossier de l'affaire Intel (y a-t-il ou non abus de position dominante sur le marché des composants ?) représente 360 000 pages.



Enfin, la faillite de l'autorégulation des professionnels par les professionnels est bien illustrée aujourd'hui par le cas de la régulation des marchés financiers au Royaume-Uni. Le Financial Services Act de 1986 a fait reposer la tâche de régulation sur des Self Regulatory Organizations (SRO's), et, aujourd'hui, les Britanniques, face aux problèmes rencontrés, en reviennent à l'idée d'une régulation par l'Etat.

Christine MUSSELIN : S'il y a, comme vous l'avez dit, des intérêts divergents entre les petits avocats et les gros cabinets, que deviennent les relations avec le barreau? Ne peut-on pas imaginer une segmentation de la profession?

Emmanuel LAZEGA : A l'heure actuelle, on assiste plutôt à un autre phénomène : les grands cabinets infiltrent progressivement la profession.

Christine MUSSELIN : C'est l'autre volet de la question. Vous avez montré comment la profession structure en partie le fonctionnement organisationnel des cabinets; le pendant consiste à montrer comment le fonctionnement des grands cabinets structure à son tour la profession.

Jean-Gustave PADIOLEAU : Première remarque : en français, il faut distinguer déontologie et éthique. Les spécialistes de Lévinas qui sont dans cette salle ne me contrediront pas sur ce point. Seconde remarque: j'ai travaillé quelques mois dans un cabinet à Washington. J'ai été frappé par une chose : combien d'avocats, dans ces cabinets, font-ils encore du droit? Toute une partie de la profession n'a plus besoin de se soumettre aux obligations de ceux qui pratiquent le droit (serment, disqualification éventuelle, etc.) parce que ces gens-là deviennent des techniciens du montage contractuel ; est-ce encore du droit? Combien, parmi ces professionnels, mettent-ils encore les pieds dans une cour?

Emmanuel LAZEGA : Je nuancerai quand même. Le coeur de l'activité des cabinets reste tout de même le droit.

V. LA VERITABLE CLEF DU SUCCES : UNE NOUVELLE ECOLE  
DE GESTION DE PRODUCTION

Benjamin CORIAT  
Université Paris XIII

Rapports de :  
Alain MERMET, PSA Peugeot Citr en.  
Bruce KOGUT, The Wharton School, Philadelphie.

Séance du 25 mars 1993.

Avec la montée de la compétitivité des firmes japonaises dans des secteurs importants de l'économie mondiale (automobile, électronique grand public tout spécialement), une réflexion aux multiples dimensions s'est engagée pour tenter de donner des explications à cette étonnante percée.

C'est dans ce cadre et dans ce contexte que s'inscrit cet article. La thèse soutenue est au fond fort simple. Se tenant volontairement à distance des interprétations culturalistes<sup>63</sup> souvent invoquées<sup>64</sup>, le point de vue ici privilégié consiste à affirmer que l'une des causes essentielles de cette formidable compétitivité des firmes japonaises tient au fait que - pour des raisons qui lui sont propres et dont rendent compte l'histoire économique et la sociologie historique du Japon - ce pays s'est trouvé en situation de devoir innover dans les domaines conjoints de l'organisation du travail et de la gestion de production. Et que par le jeu d'une série d'innovations organisationnelles cohérentes entre elles, il s'est finalement constitué une véritable école japonaise de gestion de production, distincte de l'école classique américaine (l'école du scientific management justement associée aux noms de Taylor et de Ford). Point clé, cette école nouvelle s'avère spécialement adaptée aux conditions contemporaines de la compétition entre les firmes, dans lesquelles les contraintes de différenciation et de qualité tiennent une place essentielles<sup>65</sup>.

Les développements qui suivent illustrent cette thèse. En proposant sous forme ramassée certaines des conclusions auxquelles nous a conduit une recherche menée sur ce thème durant plusieurs années et dont rend compte notre ouvrage *Penser à l'envers*.

Sans revenir sur le détail des thèses développées dans cet ouvrage, je voudrais ici insister sur quelques points clés qui me paraissent essentiels pour caractériser la nouvelle école de gestion de production qui s'est formée avec et autour du ohnismew. Ainsi, certains des développements proposés ici, n'ayant pu prendre place dans mon ouvrage de 1991, doivent être considérés comme des précisions ou des compléments apportés à l'analyse du ohnisme. Plus précisément, je voudrais me concentrer dans cet article sur trois points :

- Montrer comment et pourquoi les Japonais furent conduits à développer une voie originale de rationalisation du travail. De là :
- Indiquer comment celle-ci se traduit par un renouvellement général des supports de gains de productivité.
- Enfin, et généralisant quelque peu le propos, exposer comment la série des innovations mises en oeuvre a conduit finalement à la formation d'une école nouvelle de gestion de production.

63 Voir tout spécialement: Dore, 1973, Nakane, 1974 et de manière plus surprenante venant d'un économiste mathématicien, Morishima, 1987.

64 Précisons qu'il ne s'agit évidemment pas ici de nier les fortes spécificités culturelles et historiques de la société japonaise, ni que celles-ci n'aient joué un rôle important dans la formation des innovations en organisations dont cet article traite. Nous avons seulement voulu montrer que les grandes innovations japonaises sont parfaitement interprétables et compréhensibles dans le langage classique de la théorie des organisations. Et qu'il y a beaucoup à gagner à procéder de la sorte.

65 Sur la montée de ces contraintes nouvelles et leur importance, cf. notre ouvrage, 1990. Le point de vue est développé que la montée de la différenciation et de la qualité, en modifiant les normes de concurrence entre firmes, constitue l'une des mutations essentielles que doit assumer le passage du fordisme au post-fordisme.

66 En hommage et référence à ūhno - ingénieur en chef des usines Toyota et concepteur de la méthode kanban - on désignera comme ohnisme le cœur des méthodes nouvelles, comme les principes de la direction scientifique furent, à la suite de Taylor, désignés comme relevant du taylorisme.

## 1. UNE VOIE SPECIFIQUE DE RATIONALISATION DU TRAVAIL

Le premier phénomène qu'il faut ici invoquer, et qui nous servira de point de départ, concerne le fait qu'au total, s'est progressivement matérialisée une voie japonaise de rationalisation du travail, propre et spécifique, originale par rapport à celles qui se sont développées en Occident. Cette voie de rationalisation du travail ne constituant elle-même que l'une des composantes d'un ensemble de compromis particuliers et originaux en matière de formation du rapport salarial, quelques précisions sont nécessaires.

Tout commence par le fait que, face à un problème de résistance de la main-d'oeuvre qualifiée et de ses organisations à la rationalisation du travail, problème dans son principe de même nature que celui rencontré par exemple par les Etats-Unis<sup>67</sup>, des solutions différentes de celles expérimentées aux Etats-Unis (sous l'influence notamment de Taylor et de Ford) ont été développées au Japon. D'abord partielles et locales tournées vers la résolution de difficultés pratiques chaque fois particulières, ces solutions, progressivement, sont devenues accumulatives les unes par rapport aux autres, et ont fini par dessiner une trajectoire originale orientée dans une direction propre et inédite. Par rapport à la voie et à la trajectoire américaines de rationalisation du travail, les singularités de la voie japonaise peuvent être approchées en notant que :

- Alors qu'aux Etats-Unis la voie centrale fut celle de la parcellisation et de la répétitivité du travail (matérialisée par les protocoles tayloriens de l'étude des temps et des mouvements) en tant que moyen principal de lutte contre la résistance opposée par le syndicalisme de métier à la rationalisation du travail<sup>68</sup>, le tout culminant et se soldant par le grand ensemble de compromis que constitue le Job Control System<sup>69</sup> ;
- Au Japon, la voie suivie a procédé par déspecialisation des travailleurs qualifiés, à travers la mise en place d'une certaine polyvalence et plurifonctionnalité des hommes et des machines - que concrétisent les recommandations conjointes de la «linéarisation» de la production, de l'autonotation et de la multi-fonctionnalité des travailleurs<sup>70</sup>.

67 Problème identique dans son principe, mais, précisons-le, très différent dans ses modalités pratiques. Une des caractéristiques importantes de l'après-guerre au Japon est que se sont succédés à un rythme très rapide deux vagues opposées. La première, de lutte et d'initiative ouvrières, souvent victorieuses, la seconde au contraire qui a vu la contre-offensive patronale imposer une vigoureuse restauration de la manière de voir des patrons. La spécificité de la voie japonaise de rationalisation du travail résulte largement elle-même de la particularité que constitue ce double moment de l'économie japonaise d'après-guerre.

68 Solution largement déterminée, rappelons-le, par la volonté de briser le syndicalisme de métier pour incorporer dans la production les grandes vagues d'ouvriers non qualifiés amenés sur le territoire américain par les différentes vagues d'immigration connues par le pays à partir des années 1840 et jusqu'aux premières décennies du XXe siècle.

69 Sur ce thème on se référera à notre ouvrage, 1982, ainsi qu'au classique Katz, 1986. Pour les développements plus récents du Collective Bargaining américain, cf. notre ouvrage, 1990.

70 Pour une présentation du contenu de ces différentes notions, cf. tout spécialement Monden, 1986, qui procède à une description minutieuse de l'ensemble des innovations en organisation et dans le domaine de la division du travail, initié par ūhno dans le cadre des établissements Toyota. Dans Coriat, 1991, les mêmes phénomènes sont présentés sous forme de faits stylisés.

Rappelons ici seulement et très brièvement que le principe de la linéarisation des fabrications consiste à implanter les machines de manière telle qu'elles soient le support d'opérations successives, mais dans des implantations où les machines disposées en boucles ouvertes se font face. Les hommes peuvent ainsi se trouver affectés à des travaux sur plusieurs machines successives, et les standards de travail qui leur sont imposés sont journalièrement reconfigurables en fonction de la qualité et de la quantité des commandes passées. Ces choix d'organisation supposent bien évidemment des travailleurs polyspécialisés, pouvant jouer d'une large gamme de travaux d'exécution. Par rapport au principe des temps imposés fordien, j'ai proposé de qualifier l'organisation ohnienne du travail (basée sur la linéarisation et la multifonctionnalité) comme une organisation du travail en «temps partagés».

Le principe de l'autonotation (auquel il faut ajouter celui de l'auto-activation, expression forgée par T. ūhno lui-même, cf. Ohno, 1988) de son côté consiste à faire en sorte que les machines comme les modes

Il fait peu de doute que certaines particularités historiques de la formation du système japonais d'éducation (où les entreprises privées ont joué tôt un rôle souvent crucial, cf. Koike, 1988), ou encore de la composition du marché du travail<sup>71</sup>, expliquent que cette voie ait pu être suivie et développée. En pratique, tirant le bénéfice de circonstances historiques plus récentes, et tout spécialement pendant la fabuleuse décennie de la haute croissance, cette voie très particulière d'usage et de consommation productive de la force de travail ne cessera de se confirmer et de se consolider, la mise en place quasi systématique dans les grandes entreprises de véritables marchés internes du travail, pour ce qui concerne tout au moins la partie la plus stratégique des travailleurs occupés, venant asseoir sur des bases spécialement solides et stables le tournant opéré vers la déspecialisation et la plurifonctionnalité des hommes et des machines.

Un point remarquable, cependant, de l'évolution japonaise est que, contrairement aux Etats-Unis il n'y eut pas – ou peu - de compromis explicites et négociés. Une différence essentielle du rapport salarial japonais (par rapport au rapport salarial américain) est qu'au Japon le rapport salarial s'est construit et établi sur la base fondamentale de la série des défaites ouvrières majeures qui ont marqué la contre-offensive patronale de la fin de la décennie 1950.

A la fois instrument et résultat de cette défaite, les campagnes successives de rationalisation du travail (les *gorikas* dit-on là-bas), se sont traduites par des formes de recherche de l'implication des travailleurs au moyen de compromis et de contreparties bien réels du point de vue des avantages concédés aux salariés - mais en général établis sous un mode plus implicite que négocié et explicite. Ici, dès le début des années 50, le caractère incitatif des formules salariales ou promotionnelles tiennent un rôle clé, que la suite de l'évolution des relations industrielles japonaises ne démentira pas<sup>72</sup>.

Dans tous les cas, et c'est le premier point sur lequel il nous paraît important d'insister, le mouvement conjoint de déspecialisation, polyvalence et constitution de marchés internes du travail dessinent une trajectoire japonaise de rationalisation du travail ouvrier, largement inédite. Il s'agit là du socle dont il faut partir pour mettre en évidence les autres spécificités de la méthode japonaise.

---

opérateurs incluent des protocoles de prise en charge de la qualité des produits sur les postes de fabrication eux-mêmes.

L'addition des principes de linéarisation et de l'autonomie aboutit finalement à concevoir des organisations du travail largement non tayloriennes, en ce qu'elles réassocient sur le poste de fabrication directe les tâches d'exécution et de contrôle qualité, qui par principe sont séparées suivant les recommandations tayloriennes canoniques.

71 A la sortie de la guerre et dans les années .50 (période pendant laquelle se fixent les principes de cette organisation du travail nouvelle), le marché du travail japonais est caractérisé par une forte rareté relative de travailleurs adultes qualifiés, et au contraire par une forte abondance relative de main-d'oeuvre jeune et peu formée. Toutes caractéristiques qui vont pousser les entreprises japonaises (les grandes tout spécialement) à développer d'intenses systèmes de formation, afin de compenser les pénuries présentées par le marché dans ce domaine. Sur ce thème outre Koike, 1988, on lira avec profit les analyses développées par l'Institut japonais du travail, tout spécialement Shimada, 1981.

72 Sur ce thème cf. notre article, 1989, ainsi que notre ouvrage, 1990, où sont distinguées trois modalités de l'obtention de l'implication des salariés: *l'implication imposée* (modèle taylorien standard), *l'implication incitée* (modèle japonais) et *l'implication négociée* (modèle allemand ou suédois). Pour une analyse des formules incitatives japonaises menées à partir des instruments de la théorie des contrats, cf. Aoki, 1989, et pour une vue critique des propositions de Aoki, cf. notre ouvrage, 1991. Plus généralement pour une présentation de la théorie des incitations, cf. Ménard, 1990.

## II. ENTRE PRODUCTIVITE ET FLEXIBILITE : LES REVOLUTIONS CONJOINTES DU KAN BAN ET DU «TEMPS PARTAGE»

Sur le plan des modes d'obtention des gains de productivité, la voie japonaise s'avérera d'une puissance et d'une fécondité exceptionnelles.

Tout vient ici sans doute de ce que Ohno, loin de se contenter d'imiter et d'appliquer Taylor et les recommandations de l'école américaine, à dû tôt affronter une question nouvelle. Celle, il y a lieu de le rappeler, qu'il résumait lui-même de manière extrême, lorsqu'il déclarait qu'au coeur de sa démarche propre se trouvait cette question essentielle et largement inédite: «Que faire pour augmenter la productivité, quand les quantités n'augmentent pas ?» (Ohno, 1989, p. 27).

Attelé à la résolution de ce problème particulier, lui-même déterminé par la configuration du marché automobile dans le Japon de l'immédiat après-guerre/é, Ohno va déployer une inlassable inventivité. Procédant tantôt par importation d'innovations (l'autonomie empruntée au textile pour être introduite dans l'automobile, la méthode des supermarchés observée dans le secteur des services aux Etats-Unis, et appliquée au sein des ateliers Toyota du Kansai), tantôt par extension des innovations déjà maîtrisées (de l'autonomie à l'auto-activation, ou de la méthode des supermarchés à l'ordonnancement en juste-à-temps), pour ne rien dire des mille et une ingénieries locales qui accompagnent la mise en place de ces grands dispositifs inédits, le maître japonais finalement débouche sur un ensemble de terres neuves.

Sur le plan théorique, tout tient finalement en ceci - qui était au demeurant l'objectif de ces recherches: si la productivité doit être obtenue en interne (la recherche de la productivité en extension au moyen de la grande série et des économies d'échelle étant interdite), la solution est constituée par la mise sous tension de l'usine; cette dernière expression devant être entendue au sens strict: l'usine une fois tendue par la méthode du juste-à-temps, le stock peut être utilisé comme analyseur des points où appliquer la rationalisation/e. Dès lors des espaces inédits sont bien ouverts à la progression des gains de productivité.

Pour la caractériser de la manière la plus simple, on dira que la voie spécifique ouverte par Ohno consiste dans le fait que, tirant parti de la flexibilité interne construite au sein des collectifs de travail (déspecialisation) comme des espaces de production (linéarisation), la productivité sera cherchée et obtenue par la mobilisation des ressources de la flexibilité elle-

---

73 Rappelons que pendant de longues années - en fait jusqu'au milieu des années 60 - le marché automobile japonais est ridiculement petit et étroit, et de surcroît encombré par un grand nombre d'offeurs. Ainsi, selon Cusumano, 1985, pour l'année 1955, la production japonaise est de 32000 véhicules/an, cependant qu'elle est de 9 200 000 véhicules/an pour les Etats-Unis, 990 000 véhicules/an pour l'Allemagne, ou 725 000 véhicules/an pour la France... Il s'agit d'ailleurs là de rune des raisons essentielles qui explique que les théoriciens japonais en organisation aient dû trouver des voies originales de recherche de gains de productivité. La voie royale américaine basée sur la recherche systématique des économies d'échelle et de la grande série leur étant largement interdite, du fait de l'étroitesse du marché interne.

74 C'est aussi la raison pour laquelle, plutôt que de rapporter le juste-à-temps à un ensemble de techniques de gestion des stocks, il faut, à propos du ohnisme parler de techniques de gestion par les stocks. Le stock, comme on a tenté de le montrer en détail dans notre ouvrage, 1991, devant être considéré comme un instrument quasi méthodologique, un analyseur des dysfonctionnements, et un indicateur des voies et des points d'application du processus de rationalisation du travail particulier à la manière japonaise. Ohno est au demeurant tout à fait explicite sur ce point, lorsque notamment il affirme à propos du juste-à-temps : «Le système de production Toyota est un moyen de faire remonter les sureffectifs à la surface», (Ohno, 1989, p. 33), ou encore: «Il y a deux façons d'accroître la productivité. L'une est d'accroître les quantités produites, l'autre est de réduire le personnel de fabrication...», (Ohno, id. p. 71). Ces propositions devraient, nous semble-t-il, achever de convaincre que c'est de bien autre chose que des seuls stocks qu'il s'agit, lorsque Ohno parle de «chasser les stocks». On peut même soutenir que la gestion par les stocks, visant notamment à rendre visible les sureffectifs, est, pour Ohno, l'équivalent de ce que fut pour Taylor la recherche de la *one best way* - c'est-à-dire un angle d'attaque privilégié par où procéder à la rationalisation du travail.

même. En permettant (par l'application des ressorts de la méthode du juste-à-temps) l'adaptation quasi instantanée à des demandes variées et différenciées, et l'ajustement rapide des effectifs aux variations de la quantité, la flexibilité au lieu de s'opposer aux contraintes de productivité, est au contraire pensée et construite comme levier et déterminant clé de la productivité.

Ce faisant, Ohno introduit dans la théorie de l'économie du temps taylorienne et fordienne une innovation majeure. Aux principes des temps alloués ou imposés (dans la méthode américaine, toujours basés sur des tâches strictement répétitives), il substitue ce que nous proposons de désigner comme le principe du travail en temps partagés, sur des tâches multiples et agrégeables dans les standards (de temps et de travail) flexibles. L'introduction de ce principe de travail en temps partagés, au cœur du processus de fabrication, constitue certainement, depuis Taylor, la plus grande des révolutions jamais intervenues dans la théorie de la gestion de production/ >

Au-delà, et comme il advient pour toutes les découvertes d'importance, par le jeu de leur force propre, elles conduisent à des séries continues et répétées d'innovations, petites ou grandes, qui développent et confortent les percées initiales. Etablie sur ces principes, la méthode, comme il sied, déroule ses effets. Et comme cela a été remarquablement montré et analysé par Asanuma, 1987 et 1989, elle va largement déborder l'ordre du seul atelier pour-kan ban oblige – se déployer aussi dans l'espace des rapports interfirmes (introduisant de nouveaux principes de gestion des rapports avec les sous-traitants), se traduisant par la formation d'une rente dite relationnelle (cf. Aoki, 1989, ainsi que notre ouvrage, 1991, dont le chapitre 4 est entièrement consacré à l'analyse des formes particulières de sous-traitances développées depuis la décennie 1970 au Japon).

Ainsi, avec Ohno et dans son ombre, les innovations s'additionnant les unes aux autres en un système de plus en plus cohérent et fin, c'est une véritable école nouvelle de gestion de production qui se constitue. Et dont il est possible, ce que nous nous proposons de faire maintenant, d'énoncer les caractéristiques essentielles et les apports qui sont propres.

### III. UNE NOUVELLE ECOLE EN GESTION DE PRODUCTION

Parler à propos de Ohno et des autres théoriciens japonais/" d'une nouvelle école en gestion de production suppose bien évidemment qu'il soit possible de mettre à leur crédit un ensemble d'innovations dont la qualité soit telle (qualité appréciée elle-même sous des critères reconnus) qu'elle permette de marquer de manière indiscutable ses apports propres et spécifiques.

Si l'on s'efforce donc de procéder à une caractérisation proprement théorique de l'école japonaise, c'est bien entendu par rapport à sa devancière américaine' que ses innovations doivent d'abord être situées et appréciées.

75 Pour un exposé plus détaillé de ce principe de travail en temps partagés, et de ses différences par rapport au travail en temps alloués ou imposés. cf. notre ouvrage, 1991.

76 Avec et autour de Ohno, ont largement contribué au développement de l'école nouvelle une grande variété d'auteurs, dont il faut au minimum retenir les noms de Shingo, 1983, 1987, Ishikawa, 1990, Imai, 1989, pour ceux dont les textes sont disponibles en français.

77 Dans mon précédent ouvrage: *L'Atelier et le Robot*, j'avais (cf. chapitre 3, p. 119-120) déjà introduit la thèse que le ohnisme et plus généralement l'ensemble des innovations associables à l'école japonaise constituaient finalement une troisième école, qualifiée de post-classique, en organisation du travail, venant prendre le relais de l'école américaine (qualifiée aussi de classique) après l'intermède néo-classique constitué par l'école socio-technique, C'est ce thème que j'entends reprendre ici. Non pour modifier les propositions déjà avancées dans *L'Atelier et le Robot*, mais pour les compléter et les développer. Dans le cours de ce paragraphe, je m'appuierai donc sur certaines des propositions déjà établies.

### I. UN JUGEMENT DE OHNO SUR SES DEVANCIERS...

Sur ce point il peut être utile de se tourner vers Ohno lui-même et la manière dont il apprécie sa différence spécifique d'avec Taylor et Ford. On s'apercevra alors que, sur ce point, Ohno est tout à fait explicite. Il est aussi remarquable de noter que, quoique parfaitement conscient de ses différences et de ses contributions propres, Ohno ait choisi d'insister sur les continuités plutôt que sur les ruptures.

Par rapport au taylorisme tout d'abord, matrice toujours commune de toutes les organisations du travail jusqu'à nos jours, la dette que se reconnaît Ohno est immense. Le maître japonais insiste en effet fortement sur le fait que tout son enseignement reste centralement appuyé et construit sur les protocoles tayloriens de mesures des temps et mouvements. Et on manquerait gravement à la compréhension du ohnisme si l'on n'observait que l'établissement des standards d'opération (à partir des gestes et des temps élémentaires) tiennent dans le ohnisme la même place fondatrice que dans le taylorisme. La différence tient ici seulement - mais ses effets, comme on le verra, sont immenses - dans le fait que Ohno procédera, certes sur la base de standards, mais de standards réagregés et modulables, ce qui assoira la productivité non sur la répétitivité et la grande série mais sur la flexibilité et la variété, conformément à ce qui constituait l'impulsion initiale et l'orientation fondamentale de sa recherche: trouver des origines et des supports de gains de productivité qui ne s'appuient pas sur les ressources de la production en grande série.

De même, dans l'appréciation de ses contributions propres par rapport au fordisme, c'est aussi sur les continuités que Ohno choisit d'insister. Celles-ci sont alors pointées du côté des principes communs aux deux systèmes (Toyota et Ford) de recherche systématique dans l'économie de matière et de réduction des gaspillages de divers types. Cette volonté de réduire les gaspillages est présentée comme se concentrant dans la tension permanente pour réaliser et mettre en oeuvre, dans la plus grande étendue possible, le principe de la production fluente. Ainsi, Ohno se plaît à se présenter comme un continuateur de Ford, au-delà des applications réductrices qu'auraient faites les héritiers et les successeurs désignés du maître de Detroit, qui se sont attachés, fait remarquer Ohno, bien plus à la lettre qu'à l'esprit des recommandations fordienne. Ohno insiste cependant sur au moins deux points, qui sont aussi des contributions qu'il s'attribue en propre:

Le fait que lui-même ait prolongé et développé le principe de la production fluente au-delà du seul département d'assemblage final auquel il est finalement resté confiné dans les usines fordienne (les autres départements étant régis par le principe «désastreux», dit Ohno, selon lequel la production est «poussée par l'amour» - au lieu d'être «tirée par l'aval»).

Le fait qu'il ait trouvé une formule pour la production de série mais de produits différenciés ou variés, cependant que Ford s'était concentré sur la production au plus bas coût possible des grandes et très grandes séries de produits largement identiques. Sur ce point, Ohno ne cesse de répéter en effet que le système de production Toyota: «... est fondamentalement performant dans la diversification... Il s'adapte bien aux conditions de la diversification les plus difficiles. C'est parce qu'il a été conçu pour cela». (Ohno, 1989, p. 49).

Ainsi et au total, d'un point de vue théorique, Ohno insiste-t-il fortement sur le fait que le fordisme est la technique adaptée d'économie des coûts de fabrication pour des marchés croissants de produits standardisés, cependant que le système Toyota serait la technique de production à bas coûts pour des marchés stagnants et des économies de croissance lente, ou encore pour des marchés croissants mais de produits variés et différenciés.

## 2••••ET UNE VUE SYNTHÉTIQUE DES APPORTS DE L'ÉCOLE JAPONAISE

Au-delà de cette appréciation que porte Ohno sur lui-même, il paraît possible de cerner plus complètement la spécificité de l'école japonaise en mettant en évidence la série des innovations qui peuvent lui être associées et en mesurant ses effets sur la nature de la division du travail et le type d'économie du temps qui en résulte.

Pour ce qui est des innovations on peut présenter les choses comme suit.

- Tout commence, pourrait-on dire, par un ensemble d'innovations organisationnelles relatives à la gestion du travail en atelier. Elles ont trait aux méthodes d'ordonnement des fabrications (la fameuse méthode juste-à-temps aval-amont) et se prolongent dans la linéarisation des ateliers et le principe du travail en standards flexibles et temps partagés. Toutes techniques qui rompent avec le paradigme taylorien de la division et de la répétitivité du travail, et assoient la recherche des gains de productivité sur des bases et des sources largement renouvelées. La rotation des hommes sur les tâches, voire sur les fonctions elles-mêmes – à l'origine d'un effet formateur de l'organisation du travail (M. Maurice, 1988) – devient ainsi un mode ordinaire de la gestion des hommes et des compétences, et de leur mise en valeur par l'entreprise/è.
- Ces modes originaux de la consommation productive de la force sont relayés par et appuyés sur un ensemble d'innovations que l'on qualifiera cette fois d'institutionnelles pour les distinguer des précédentes. Il s'agit ici notamment du jeu conjoint du salaire à l'ancienneté et de la construction quasi systématique, dans les grandes entreprises, de lignes promotionnelles et de marchés internes ne dépendant pas strictement de la libération de postes de travail. Les bénéfices d'une organisation qualifiante du travail sont ainsi systématiquement engrangés et reproduits, en même temps que le système des incitations qui caractérise l'entreprise japonaise se traduit par un mode d'obtention de l'implication des salariés spécialement efficace car appuyé sur des modes de contrôle social à l'efficacité redoutable.
- Enfin, il faut observer que ces innovations (organisationnelles ou institutionnelles), qui concernent pour l'essentiel la firme individuelle, sont prolongées par une série de savoir-faire qui ont trait cette fois aux rapports interfirmes, notamment lorsqu'il s'agit du réseau de relations tissées entre une firme mère, ses fournisseurs et ses sous-traitants. Ces savoir-faire, d'essence institutionnelles, (puisqu'il s'agit au fond, d'un ensemble de dispositions contractuelles spécialement fines et élaborées), ont été désignés (cf. Asanuma, 1987 et 1989), comme consistant aussi en des innovations relationnelles, elles-mêmes à l'origine d'une rente de caractère spécifique (cf. Aoki, 1989 déjà cité).

Au total, le jeu associé de ces séries d'innovations affecte et modifie en profondeur toutes les dimensions de la division du travail: commencés dans l'ordre strict de l'atelier, les bouleversements vont, par contagions successives, gagner la division fonctionnelle du travail comme celle qui sépare et relie le travail des firmes différentes et autonomes les unes des autres. Ainsi, et sans doute est-ce là une de ses caractéristiques essentielles, un trait central de l'école japonaise est qu'elle assure le passage d'une théorie de l'organisation du

---

78 Notons seulement ici, faute de pouvoir développer ce point, que ces innovations en organisation, si elles se concentrent dans l'atelier, ne s'y épuisent pas. En fait, c'est la *division fonctionnelle du travail*, telle qu'elle se matérialise dans l'ensemble des départements de la firme qui se trouve plus ou moins fortement modifiée, des lignes de communication transfonctionnelles étant construites entre les différents services : du commercial aux méthodes ou à la recherche et développement pour ne retenir ici que quelques-unes des fonctions essentielles qui se trouvent, chaque fois que nécessaire, mises en coopération. (Sur ce thème cf. Imai, 1989, Rosenberg, ainsi que l'étude classique de Clark, Bruce Chew et Fujimoto, 1987, montrant comment les liens particuliers établis dans l'entreprise japonaise, entre les fonctions recherche et manufacturing, lui permettent un temps spécialement abrégé de conception et de lancement sur le marché des produits nouveaux.

travail à une théorie de la gestion de production, débouchant elle-même (via les modalités de la coordination interfirme) sur une théorie de l'organisation industrielle.

La mesure exacte de cette mutation peut être prise si l'on se souvient que la théorie nouvelle amenée par l'école japonaise tire sa force de ce qu'elle constitue la réponse enfin trouvée au changement sans doute majeur qui caractérise la période contemporaine, et autour duquel depuis maintenant vingt ans tourne la réflexion en organisation<sup>79</sup>. Ce changement est celui qui concerne les formes et les normes de concurrence. Aux impératifs de quantité et de coût qui caractérisaient la concurrence dans la grande période d'extension de la production de masse à travers le monde, se sont aujourd'hui surajoutées des exigences redoublées de qualité et de différenciation pour des produits fabriqués en séries plus courtes<sup>80</sup>. Et le fait que cette situation (marché de séries mais de produits différenciés) ne soit plus celle du seul petit marché automobile japonais des années 1950, mais celle de la plupart des secteurs de production dans l'économie mondiale contemporaine explique, sans doute, non seulement le succès de Toyota, mais bien au-delà le destin qu'est en train de connaître le ohnisme.

Aussi, et c'est en tout cas la thèse que l'on a cherché à établir, le ohnisme n'est rien moins que le *discours de la méthode* (en matière de gestion de production) de cette phase du capitalisme aujourd'hui traversée par les économies développées, et caractérisées par le fait qu'aux formes de concurrence par les coûts et les quantités se surajoutent désormais la concurrence par la qualité et la différenciation. A l'extrême limite, on peut ainsi soutenir que, si c'est à Taylor et Ford qu'il revient d'avoir forgé les concepts de l'organisation du travail de l'époque, l'essor de la production de masse de produits standardisés, c'est à Ohno qu'il faut attribuer ceux de la phase actuelle de la production de masse, marquée elle-même du triple sceau de la différenciation, de la flexibilité et de l'incertitude.

Appréciées à cette lumière, il devient possible, pensons-nous, de comprendre certaines des dimensions du succès des firmes japonaises, sans recourir ni à Confucius, ni au bouddhisme zen. Et pour les firmes occidentales si la tâche est rude, du moins elle est énonçable. Ce qu'il s'agit de comprendre, avant de pouvoir le transposer chez nous, c'est finalement un ensemble de principes nouveaux qui, eux-mêmes, fondent une école nouvelle.

Un programme finalement bien plus stimulant, et qui à terme s'avérera bien plus profitable, n'en doutons pas, que celui qui consiste à tenter de s'initier à la sagesse asiatique... Un programme, aussi, où la raison occidentale, si elle sait jouer, n'a sûrement pas perdu d'avance...

## BIBLIOGRAPHIE

M. AOKI, 1988: Information Incentives and Bargaining Structure in *The Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge et New York.

M. AOKI, 1990 : «Towards an Economic Theory of the Japanese Firm», in *Journal of Economic Literature*, mars, vol. XXVI, n°1.

B. ASANUMA, 1987 : *Transactional Structure of Parts Supply in the Japanese Automobile and Electric Machinery Industries : a Comparative Analysis*, Kyoto University.

B. ASANUMA, 1989: «Manufacture-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill», *Journal of the Japanese and International Economies*, Mar., 3(1), p. 1-30.

P. BERANGER, 1987 : *Les Nouvelles régies de la production*, Dunod, Paris.

---

79 Il n'est, pour se convaincre de l'apport japonais, que de se référer à l'extraordinaire abondance de la littérature en gestion de production dont nous sommes en permanence inondés - littérature dont la qualité, il faut le dire, est souvent très basse, aveugle qu'elle est de l'objet même sur lequel elle prétend se pencher.

80 Cet aspect des choses étant longuement développé dans mon ouvrage, 1990, je me permets d'y renvoyer le lecteur intéressé par une argumentation plus soutenue.

R. BOYER, 1980: *La Flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris.

J. BOUNINE et S. KIYOSHI, 1986 : *Produire juste à temps*, Masson, Paris.

J. CHALMERS, 1986: *Miti and Japanese Miracle, the Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Charles E. Tuttle Co. : Publishers, Tokyo.

K. B. CLARK et T. FUJIMOTO, 1989 : «Product Development and Competitiveness», Communication présentée à l'*International Seminar on Science, Technology and Growth*, OECD, avril.

E. R. COLE et T. YAKUSHI : *The American and Japanese Auto Industries in Transition*, Ann Arbor : Center for Japanese Studies, University of Michigan.

B. CORIAT, 1982: *L'Atelier et le chronomètre*, C. Bourgois, 2<sup>e</sup> édition, Paris.

B. CORIAT, 1988 : «Un contrat post-taylorien, l'accord Saturne et sa signification, in F. Stankiewicz, *Après taylorisme et gestion de ressources humaines*, Economica.

B. CORIAT, 1990 : *L'Atelier et le robot, essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Bourgois, Paris.

B. CORIAT, 1991 : *Penser à l'envers, travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Bourgois, Paris.

M. CUSUMANO, *The Japanese Automobile Industry : Technology and Management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

R. DORE, 1973 : *British Factory, Japanese Factory : the Origin of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, Berkeley.

DOERINGER et PIRELLA, 1972 : *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Lexington.

H. FORD, 1930 : *To Day and To Tomorrow*, William Heinmann LTD, London.

M. IMAI, KAIZEN, 1989 : *La Compétitivité japonaise*, Eyrolles, Paris.

Institut japonais du travail, 1980 : *Syndicats et relations entre syndicats et patronat au Japon*, Tokyo.

K. ISHIKAWA, 1976: *La Gestion de la qualité*, Dunod, 1990, Ed. anglaise.

K. KOIKE, 1988: *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Mac-Millan Press, LTD, Londres.

K. KOIKE, 1989 : «Intellectual Skill and the Role of Employees as Constituent Members of Large Firms in Contemporary Japan», in *The Firm as a Nexus of Treaties*, M. Aoki, Bo Gustafsson, O. E. Williamson, Sage Publications, pp. 185-208, Londres.

Y. LECLERC, 1988 : «Les PMI sous-traitantes japonaises face aux enjeux des années 80», *Dossier n° 10*, Institut des sciences du travail, Université catholique de Louvain.

M. MAURICE, 1987 : «L'effet formateur en organisation du travail», in *Problèmes économiques*.

C. MENARD, 1990 : *L'Economie des organisations*, La Découverte, Paris.

Y. MONDEN, 1983: *Toyota Production System*, Institut of Industrial Engineering and Management Press, Atlanta.

M. MORISHIMA, 1987 : *Capitalisme et Confucianisme: l'éthique japonaise et la technologie moderne*, Flammarion, Paris.

C. NAKANE, 1974 : *La Société japonaise*, traduit de l'anglais par L. Ratier, Librairie A. Colin, Paris.

NOHARA, 1990: «Le syndicalisme japonais à la croisée des chemins», *Travail et Emploi*, revue 1/1990 n° 43, Paris.

T. OHNO, 1989: *L'Esprit Toyota*, Masson, Paris.

K. SEKINE, 1983 : *Gestion de production à stock zéro*, Hommes et Techniques, Paris.

H. SHIMADA, 1981 : *Le Système d'emploi japonais*, Institut japonais du travail, Tokyo.

S. SHINGO, 1983 : *Maîtrise de la production et méthode kan ban: le cas Toyota*, Les Eds. d'organisation, Paris.

S. SHINGO, 1987 : *Le Système Smed, Une révolution en gestion de production*, Les Eds. d'Organisation, Paris.

S. SHINGO, 1987 : *Le Système Roka-Yoke, zéro défaut=zéro contrôle*, Les Eds d'Organisation, Paris.

F. W. TAYLOR, 1972 : *Principles of Scientific Management*, Greenwood Press Publishers, Westport, Connecticut,

E. TOYODA, 1987: *Toyota: Fifty Years in Motion*, Kodansha International, New York.

O. E. WILLIAMSON, 1981 : «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes», *Journal of Economic Literature*, 19, 1537-1568.

O. E. WILLIAMSON, 1985 : *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

## RAPPORTS

### 1. Alain MERMET

C'est en 1981, en tant que directeur des usines Citroën de St-Ouen, que nous avons pris contact avec les méthodes de production japonaises. Cette année-là, en effet, le professeur Shingo a initié sa série de conseils dans notre groupe, l'usine de St-Ouen ayant servi de base de départ.

Plusieurs sessions de formation avec S. Shingo, la traduction de son livre sur le système Toyota en 1983, plusieurs visites dans les usines japonaises pilotées par S. Shingo, ainsi qu'une rencontre avec T. Ohno en 1984, nous ont aidés à comprendre et à tenter de faire appliquer à Automobiles Citroën, par le biais du plan Mercure, le mode de gestion de production japonais.

Pour l'essentiel, nous partageons avec B. Coriat les points majeurs qui distinguent l'école japonaise de production, et le fait que les firmes occidentales peuvent parfaitement s'en inspirer. Par contre, nous souhaiterions apporter quelques compléments sur l'industrialisation du processus et singulièrement sur la réflexion de T. Ohno.

Et pour ce faire, il nous apparaît utile de rappeler ce qui était et ce qui est encore le moteur du mode de production occidental et de sa productivité :

Il s'agit de la mesure de la performance en terme de coût, à savoir le prix de revient de fabrication issu de la comptabilité analytique.

Beaucoup de décisions, trop de décisions, sont encore prises sur ce critère.

En effet, deux temps sont mesurés et valorisés:

Le temps de main d'oeuvre directe, et donc son coût.  
Le temps de cycle des machines, valorisé avec tous les autres frais de l'usine, y compris les amortissements.

Ce mode d'appréciation de la performance induit tout naturellement les réactions suivantes:

- L'amélioration de la productivité passe par la réduction des temps de main-d'oeuvre directe et par l'accélération de la vitesse des machines !

La faiblesse de ce concept se situe dans le fait suivant :

- Il apparaît que l'on ne dépense de l'argent que quand on produit ; il en résulte que les pannes de machines, les réglages, les changements d'équipements, les retouches... sont sous-valorisés, puisque période de non-production et ne font donc pas l'objet des préoccupations majeures, ou sont régis par des concepts tendant à les optimiser individuellement.

Exemple:

- Loi de Wilson pour la longueur des séries à produire
- Coût des travaux préventifs en maintenance comparés aux coûts des arrêts de fabrication (ces derniers ayant un caractère tout-à-fait conjoncturel).

(Au des années 1980, l'essentiel de l'écart de productivité sur les effectifs entre Toyota et notre groupe portait sur la main-d'oeuvre indirecte).

Enfin, le défaut majeur du système réside dans le fait qu'il occulte un phénomène essentiel en production, c'est le temps de production d'une pièce ou d'un organe, c'est-à-dire le temps qui s'écoule entre le moment où les pièces brutes entrent dans l'usine et celui où elles sortent en pièces finies. C'est aussi la raison pour laquelle l'implantation des moyens n'est pas faite selon le processus de production mais par regroupements de techniques (cf" Taylor).

Ajoutons enfin que pour masquer les temps d'arrêt du flux de pièces dus aux incidents divers de fabrication ou à la mauvaise qualité, on fait des stocks inter-opération, ceux-ci étant encore accentués par le système de programmation.

Ce rappel bien trop schématique de certains aspects de la production occidentale a pour objectif de montrer le caractère révolutionnaire de la pensée et des méthodes initiées et mises au point par T. Ohno. L'origine de sa nouvelle approche nous a été expliquée lors de l'entretien que nous avons eu avec lui en 1984.

Au début des années 1960, alors que le volume de production japonais était faible: 236 150 voitures pour Toyota en 1965, il était confronté à un insoluble problème de programmation. la demande étant faible et diversifiée, et la production réalisée sur programme prévisionnel, de ce fait, il y avait toujours des voitures produites dont les clients ne voulaient pas, alors que des commandes n'étaient pas satisfaites.

Il fit alors un voyage d'études chez les fabricants européens et américains pour tenter de trouver des enseignements chez les concurrents, mais il revint sans avoir trouvé de réelles sources d'inspiration.... si ce n'est l'observation du fonctionnement des supermarchés américains. Il remarqua ainsi qu'après s'être servi le consommateur payait à la caisse, ce qui permettait avec le ticket, de rembourser dans le casier juste la quantité consommée... et non pas plus, comme le pratiquaient les supermarchés japonais! Alors que partout dans le monde la production se fondait sur des programmes prévisionnels et des flux poussés, et alors que les perspectives de croissance de la consommation japonaise auraient pu l'inciter à poursuivre dans cette voie, il eut l'idée d'organiser la production en flux tiré s'appuyant sur des produits diversifiés.

Mais ce changement de méthode imposait au préalable la réalisation concrète de la proposition suivante:

- La réduction drastique du délai de production afin que la demande du client soit satisfaite dans des délais acceptables.

(Cet axiome s'applique aussi dans le cas du remplacement d'un véhicule acheté).

Or pour réduire les délais, il faut accélérer le flux de produits de façon tout à fait significative, ceci implique la mise en oeuvre des dispositions suivantes :

- Implantation des moyens en fonction du processus;

- Suppression des stocks inter-operation;
- Suppression de tous les arrêts du flux, ce point devenant dans la méthode japonaise tout à fait primordial;
- Organisation de la production en petits lots, application de la méthode Smed du changement rapide d'outils ;
- Polyvalence des ouvriers afin que le flux ne soit pas interrompu en attendant l'intervention d'un régleur, d'un contrôleur ou d'un dépanneur de maintenance etc... ;
- etc...

Bien objectivement, à notre connaissance, il nous semble que la méthode japonaise créée par T. Ohno a eu pour origine un problème de programmation tel qu'exprimé dans le deuxième paragraphe du chapitre III, et non un problème social tel que pourrait le laisser supposer la partie introduction du chapitre 1.

Certes des conflits très sévères sont apparus dans les années 1950, ils se sont résolus par un changement de stratégie des syndicats, la participation active de ceux-ci ayant succédé au principe de l'affrontement, en échange d'une grande considération, pour le rôle majeur et déterminant des ouvriers japonais.

Par comparaison à ses prédécesseurs:

- F. Taylor, qui avait initié une analyse scientifique des temps et des mouvements, ainsi qu'un découpage fonctionnel des activités ;
- Ford, qui avait fondé la réduction des coûts de production sur la grande série peu diversifiée.

On peut convenir que T.. Ohno est la première personne qui ait pris en compte tous les facteurs de production et qui soit parvenu à les combiner de façon homogène et efficace.

F. Taylor avait organisé le travail.

Ford, la production de série.

M. Ohno, aidé en partie par S. Shingo, a réorganisé la programmation et les flux de production pour ne produire que ce qui est demandé par les clients.

Pour améliorer la productivité, y compris en phase de volume stabilisé, il a défini comme une priorité la lutte contre tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée:

- Les arrêts divers de production;
- La manutention et la mise en stock.

Le contrôle, en posant le principe que la qualité ne se contrôle pas, elle se fabrique

- Les main-d'oeuvre spécialisées d'environnement en reportant sur les opérateurs toutes les activités à leur portée.

Pour la première fois, un homme est parvenu à résoudre tous les aspects de la gestion de la production :

- La réponse aux besoins des clients;
- L'ordonnement et la circulation des produits;
- L'implantation et l'utilisation des machines;
- La motivation du personnel;
- La croissance de la productivité et de la qualité.

Son oeuvre est immense!



## II. Bruce KOGUT

D'abord, je voudrais remercier Hervé Dumez pour m'avoir invité à faire un commentaire sur l'exposé de Benjamin Coriat. C'est un plaisir particulier, parce que j'ai beaucoup admiré le premier livre de B. Coriat qui est paru il y a plus d'une décennie"

L'occasion de faire quelques remarques aujourd'hui m'a incité à lire son nouveau livre "Pensée à l'envers". Par conséquent, mon commentaire ne va pas se limiter au texte que j'ai reçu, mais en anticipant que B. Coriat voulait également l'utiliser comme une plate-forme de départ, je voudrais effleurer quelques points d'importance plus large.

Il y a une histoire, qui est probablement depuis bien longtemps connue en France mais je vais courir le risque de la raconter. L'histoire concerne trois types: un Américain, une Française et un Japonais. Tous les trois sont dans un avion et ils sont condamnés à sauter sans parachute. Avant de sauter, on leur a donné l'occasion de faire un dernier souhait. La Française demande un verre de vin rouge et saute en chantant la Marseillaise; le Japonais demande à faire un discours sur la gestion japonaise, à ceci, l'Américain plaide qu'on lui permette de sauter avant que le discours du Japonais ne commence.

Pour être clair, il me faut dire que je n'ai jamais éprouvé la nécessité de sauter d'un avion quand j'ai commencé à lire B. Coriat, pourtant pour comprendre sa contribution, on peut aboutir à l'envers en posant la question de ce qu'on peut apprendre de nouveau après plus de 10 ans de discussion sur le miracle japonais.

La réponse est qu'il reste, incroyable à dire, beaucoup à comprendre. Il y a une difficulté qu'on peut appeler la théorie du "poisson tartare". Si on crée une liste des caractéristiques occidentales et celle des caractéristiques japonaises, on va certainement trouver que les ouvriers japonais consomment plus de poissons tartares que les ouvriers occidentaux. Je vous parie que ce résultat est robuste à travers toutes les études qui ont enquêté sur la source du miracle japonais dans un cadre d'analyse assez grand.

Pourquoi alors doit-on accepter la vue de B. Coriat par rapport à ma théorie? Où, si vos sentiments scientifiques ne peuvent pas accepter une explication calorique, pourquoi n'accepte-t-on pas l'hypothèse que la structure financière est responsable du meilleur comportement de l'économie japonaise. D'autant plus que la fonction de la banque primaire qui appartient souvent à un réseau industriel (le soi-disant keiretsu) n'est pas loin du système financier allemand, cette autre puissance économique. D'après ce point de vue, les maladies américaines et anglaises viennent de leur dépendance extrême sur le marché des valeurs pour les choix des investissements, etc... Nous connaissons déjà très bien cet argument, et il ne nous faut pas aller plus avant.

Il y a des savants qui ne sont pas satisfaits de l'explication partielle et qui veulent suggérer qu'il existe une unité parmi les éléments divers qui caractérisent le Japon. Aoki est peut-être le plus connu de tous ceux qui essaient d'encadrer ces éléments dans un système. Ses trois principes "duaux" représentent un effort pour mettre les éléments divers dans un système cohérent. Chaque élément implique un contrepoids, tel que la transversalité qui nécessite des écarts sévères parmi les rangs de la hiérarchie. (En passant, la critique de Coriat à propos d'Aoki me semble être pertinente).

Bien sûr, l'essor des études sur les avantages de la gestion japonaise ne s'appuie que sur des argumentations économiques. Il y a l'école sociologique, notamment Ronald Dore et Robert Cole, qui mettent l'accent sur le recrutement et la formation des ouvriers ainsi que sur les institutions autour de l'entreprise. Il ne faut pas oublier les "culturistes" qui trouvent leur inspiration chez Nakane.

Chacune de ces écoles a déjà influencé le discours occidental.. Que l'on soit économiste ou sociologue il y a une école pour chacun. Et quand on s'efforce de présenter des évidences empiriques, il suffit de trouver "son Japonais" pour le faire entrer dans la discussion.

Coriat a trouvé son Japonais dans le personnage d'Ohno, et le choix est bien fait. D'après lui, c'est Ohno qui était principalement responsable des grands mutations chez Toyota, et cela a été le départ d'une nouvelle trajectoire. Ce qui est important pour l'histoire de Coriat est que ces innovations sont nées comme une réponse des entreprises aux grèves sévères de l'après guerre

qui ont culminé dans les années 50. Il met l'accent sur plusieurs innovations qui sortaient de cette crise. La notion de "temps partagé" me semble être un sommaire incisif de bien de ces innovations" Ce qui est important c'est que la notion de temps partagé indique en même temps la flexibilité d'ouvrier polyvalent ainsi que la coopération qui caractérise l'entreprise japonaise.

Puisque Coriat a clairement expliqué ce concept, laissons-nous aller à une question plus difficile à saisir. La question des origines des pratiques est toujours très compliquée. Si on prend la première phrase de la Bible, le reste de la lecture paraît catastrophique. Mais quelle première phrase!

Je ne suis pas persuadé de par cet aspect de l'exposé de conat pour trois raisons. D'abord, Toyota Compagnie n'était pas une quelconque société; au contraire, celle qui l'a précédée Toyoda Textile Société, avait gagné une bonne partie des ventes mondiales grâce à des brevets importants dans l'industrie textile. Ohno, originaire de cette compagnie a déjà fait des expériences pendant les années trente, c'est-à-dire à l'époque où Toyoda commençait à imiter (ou égaler, si on veut) les voitures américaines et françaises.

Pourtant, les méthodes japonaises, si tant est que nous puissions les classer dans une rubrique, ne sont pas le fait d'une seule entreprise. Sans conteste, l'essor de la production des automobiles au Japon en 20 ans est très impressionnant. Sans conteste également, Ohno et ses collègues ont mis au point des innovations frappantes. En même temps, comment expliquer que le Japon pendant les années de l'entre-deux-guerres a eu un taux de croissance en exportations très supérieur aux pays industrialisés? Sa part dans les exportations mondiales a augmenté de 2 à 20 % parmi les 6 plus grands pays. Pour résumer le nouveau travail de Mark Fruin, les sociétés, comme Hitachi, ont introduit une sorte d'emploi à vie avant la guerre, et c'est aussi Hitachi qui a développé une organisation très décentralisée en répartissant des tâches stratégiques aux fabriques. On peut toujours voir ce système chez Hitachi ainsi que dans quelques autres sociétés, comme Toshiba.

Dernièrement, si nous devrions chercher les racines du miracle japonais, il me semble que la défaite du Japon face au Etats-Unis a été déterminante. Mon collègue à la Wharton School, Nishiguchi, explique très précisément les grandes frustrations du militaire japonais à propos de la qualité des équipements de son pays comparés à ceux des États Unis. L'avion Zéro était produit en grande série à un niveau de qualité bas en raison, croyait-on à la faiblesse des savoir-faire des sous-traitants. Deming était bienvenu au Japon avant les grands succès d'Ohno.

Je ne voudrais pas contredire l'idée que l'Ohnisme représente une innovation déclenchée. Au contraire, j'y tiens d'autant plus que les idées de Taylor et Ford représentaient aussi des innovations importantes à cette époque. Ces systèmes des innovations, ceux de Taylor, Ford et Ohno, sont importants dans le sens qu'ils sont les cristallisations de tendances déjà actives dans leurs sociétés. Sans Taylor et Ford, il y aurait eu de toute façon un siècle américain.

Nous ne connaissons pas assez l'histoire des innovations organisationnelles au Japon. Nous attendons qu'un David Hounshell, (qui a décrit la trajectoire de la production en masse aux États Unis), fasse une pareille étude sur le Japon. Mais je suis sûr que les racines de ces nouvelles méthodes de gestion s'épanouiront au-delà la terre de Toyota,

Si vous demandiez quelle sont les méthodes à adopter, j'isolerais trois éléments: la modulation du produit et de l'organisation, la transversabilité de relations dans l'entreprise et entre les entreprises, et enfin la consommation d'une grande quantité de poisson tartare.

## DISCUSSION

Benjamin CORIAT : Une réponse, tout d'abord, aux remarques de Bruce. Tout à fait d'accord pour creuser l'hypothèse du sushi ! Plus sérieusement, la remarque sur la dimension financière est importante. Je pense que tu as raison sur ce point. Incontestablement - et nous en parlons dans *Made in France* - la structure financière française, comme la structure américaine, est un handicap. Il y a des raisons historiques multiples à la structure japonaise mais c'est aujourd'hui un atout. Je suis donc d'accord. Mais je voulais voir s'il n'y avait pas aussi, au niveau organisationnel, un facteur original. Or, la réponse est, pour moi, oui, il se passe quelque chose aussi à ce niveau (je n'exclus nullement les autres) et il est possible de comprendre ce qui se passe.

Je suis heureux que, finalement, avec Alain Mermet, nous soyons d'accord, que des gens d'entreprise et des universitaires se rencontrent sur ce point. Ce n'était pas évident lorsque j'ai écrit *Penser à l'envers*.

Sur l'aspect historique, je reconnais que j'ai forcé les choses en centrant l'analyse sur les années 50. Bien sûr, les phénomènes analysés ont des racines historiques plus lointaines. Mais, malgré tout, à partir des années 50 s'affirme un système original. L'existence de racines plus lointaines ne contredit pas l'idée que dans les années 50 convergent un ensemble de facteurs qui conduisent à la mise en place d'un système original.

Sur le groupe PSA, j'ai bien l'impression que ce groupe va assez vite...

Alain MERMET: Nous avons commencé il y a dix ans.. Il est vrai que les Japonais ont mis eux aussi du temps...

Benjamin CORIAT : Tout à fait. Mais ce que je veux dire, c'est que le public, même éclairé, n'est pas au courant. Le débat : est-ce que les méthodes japonaises sont transférables, est déjà complètement dépassé : ces méthodes ont d'ores et déjà été transférées.

Alain MERMET : Il faut bien voir qu'il s'agit d'une révolution culturelle. Durant des décennies, on a enseigné une certaine approche de la gestion de production. Le mérite de Ohno a été de traiter les choses de manière globale et donc de proposer un modèle alternatif. Mais la rupture est énorme et le passage d'un modèle à l'autre ne se fait pas du jour au lendemain.

Jean-Gustave PADIOLEAU : Une des démonstrations de ce livre était bien de montrer que ces méthodes pouvaient être analysées, comprises, autonomisées, et donc transférables.

Christophe MIDLER : Je suis étonné par le contraste entre l'exposé, qui porte sur un auteur, génial au demeurant, et l'écologie de gestion de la production». Qui dit révolution, dit contre-révolution. Je pense notamment à d'autres modèles révolutionnaires qui ne se sont pas imposés. Or, cette dimension n'apparaît pas. On ne comprend pas, dès lors, pourquoi il est si difficile de transformer les choses, alors que le discours est là depuis longtemps. Comment doit-on changer les institutions pour qu'elles puissent s'approprier la révolution, le changement? Pour moi, une école de gestion, c'est la production de milliers de jeunes formés aux nouvelles méthodes. Y avait-il au Japon une école qui "pensait à l'endroit" au moment où la pensée à l'envers est apparue, et comment a-t-elle été supplantée?

Benjamin CORIAT : C'est une excellente question. Anecdote. J'ai pris ce titre, parce qu'il vient d'Ohno, qui a dit, nous avons dû penser à l'envers tout ce que nous avons appris de l'Occident. Sur le fond, à ma connaissance, on ne sait pas grand-chose" Au cours de mon dernier voyage, j'ai interviewé des anciens, des gens des années 50. La grève de 48 chez Toyota est apparemment un moment clef. Elle est consécutive aux premiers essais d'application de méthodes nouvelles, pas au système lui-même. Il y a eu, suite aux grèves, des règlements de compte violents. Les conservateurs ont perdu" En 48, et lors de la crise de 52 surtout, les banques ont joué un rôle clef parce que les méthodes d'Ohno paraissaient pouvoir permettre à Toyota de repartir. Ohno a été promu à cette époque" La faillite financière de 52 a donc bénéficié à Ohno. Mais cela s'est fait dans un autre contexte qu'en France. La production était très faible, il n'y avait pas de gros bataillons de services méthodes, à l'époque, comme on les voit en France aujourd'hui. L'opposition était moins structurée en bastions solides"

Jean-Gustave PADIOLEAU : Lorsque Taylor faisait des meetings à New York, il y avait cent mille personnes, Le taylorisme, plus qu'une école, était un véritable mouvement social.

Erhard FRIEDBERG : Première remarque. Il me semble qu'il est faux de dire que tout était déjà dit. On peut faire le parallèle avec d'autres modèles, je pense que C. Midler évoquait le mouvement socle-technique. Ce que nous avons vécu en Europe dans les années 70, relevait d'une logique très différente (Ohno est un ingénieur extraordinairement rigoureux, pas du tout un humaniste, même si sa méthode a des conséquences humanistes). Par ailleurs, ma question est: as-tu essayé de comparer avec l'Allemagne? Il Ya des choses que l'on retrouve de part et d'autre: banques, marché interne, ouvrier polyvalent. Et pourtant, ce n'est pas japonais non plus. Tu as terminé ton livre sur la question: "comment peut-on transférer ?" et tu as ouvert sur l'Allemagne. Pourrais-tu en dire plus sur cette comparaison Japon/Allemagne?

Benjamin CORIAT : Longtemps, jusqu'à une période récente, j'ai pensé que les Allemands avaient un modèle fort et capable de résister au modèle japonais. Et puis, des choses m'ont troublé. Lorsque Volkswagen réorganise la SEAT en Espagne, il fait du juste à temps. Et même en Allemagne, il y vient. C'est le modèle japonais qui est adopté. Les difficultés en Allemagne de l'Est sont un choc exogène. Mais la réorganisation en réponse à ce choc est de forme japonaise. D'autres choses me troublent. Les grands bijoux socio-suédols ferment, les uns après les autres. Les modernistes sont en train de perdre une bataille fondamentale" Les Suédois n'ont pas su suivre le cycle du produit, même si leurs ateliers étaient très efficaces,

Pour aller plus loin encore. La grande bataille du management japonais contre le mouvement ouvrier a été livrée au début des années 50, L'offensive ouvrière a été très violente, la contre-offensive l'a été tout autant (*The machine that changed the world* est complètement faux là-dessus). Mais le management a su gérer la suite: les salaires ont été égalitaires, on a accepté le salaire à l'ancienneté, la formation, qui étaient des revendications ouvrières. Koike, lorsque je l'ai vu, m'a dit "oubliez tous les développements sur le culturalisme, et suivez les intérêts". Ceux des ouvriers, des cadres, du management, des banques. Le modèle japonais a reposé sur des compromis entre intérêts. Et les vraies difficultés en France actuellement sont là : il faut élaborer des compromis dynamiques. S'il s'agit d'exploiter à fond la déliquescence des syndicats, on y arrivera. Mais trouver des compromis dynamiques est plus compliqué. Les Allemands vont être obligés de passer par là. Mais eux le feront avec leur appareil -énorme- de négociation.

Bruce KOGUT : Je voudrais revenir à la dimension historique" Elle est malgré tout essentielle. Notamment lorsque l'on mène la comparaison avec l'Allemagne. La notion d'un syndicat d'entreprise n'y était pas facilement acceptée.

Erhard FRIEDBERG : Il faut être très prudent sur ce point. En Allemagne, les deux formes de syndicats cohabitent. D'ailleurs, il y a des conflits forts entre les deux. Ce n'est pas le syndicat maison japonais, mais cela a intégré beaucoup d'intérêts de l'entreprise contre le syndicat.

Alain MERMET: Ne mettons pas sur le dos des syndicats ce qui ne leur revient pas. En France, les syndicats ne s'opposent pas à la mise en place de nouvelles méthodes de gestion. Les ouvriers sont d'ailleurs d'accord pour qu'on enrichisse leurs tâches, La résistance majeure se situe au niveau du middle management: contremaîtres, méthodes, maintenance. C'est un point important. Même les syndicats les plus coriaces et révolutionnaires ne font pas de la résistance sur ce point, je peux en attester"

Benjamin CORIAT : Je ne dis d'ailleurs pas que les méthodes nouvelles ne peuvent se développer que s'il y a des syndicats maisons. Voir ce que dit Robert Boyer sur ce point. Je ne souhaite pas du tout le développement du syndicalisme d'entreprise. Je pense même le contraire. Pour que cela marche, il faut de la négociation, de la parole. Sinon, les progrès ne s'inscrivent pas en profondeur et dans la durée.

Elisabeth GODFRID : Ohno n'a pas pensé à l'envers de l'Occident, il a pensé japonais. On le voit lorsque l'on analyse le rapport au temps (temps cyclique contre temps linéaire), les arts martiaux (Sun Tsu), et le rapport au moment opportun, à la crise comme danger moteur qui peut faire bouger les choses. Ne pas penser la dimension culturelle comme transversale à des formes émergentes me paraît archaïque. C'est d'ailleurs pourquoi l'Aérospatiale m'a demandé de travailler sur la coopération franco-japonaise. Etudier la culture n'est pas du folklore...

Benjamin CORIAT : Je n'ai pas de problème avec cela. Simplement, je refuse l'explication par l'exception.

Jean-Gustave PADIOLEAU : Je crois que vous êtes fondamentalement d'accord sur un point: les Japonais sont des Japonais" Néanmoins, je m'interroge. Est-ce que vous ne nous emmenez pas un peu en voiture. Je veux dire par là: est-ce que vous ne vous centrez pas trop sur l'automobile? Les exemples viennent toujours de la voiture. Mais dans d'autres domaines, l'électronique, la banque?

Benjamin CORIAT : Premier point. Je travaille aujourd'hui pour Bruxelles sur ce point-là: au-delà de l'automobile, n'y a-t-il pas d'autres choses à apprendre? Revenons au Japon. L'excellence du Japon, c'est la production en grande série, variée, avec l'avantage sur le développement (pas la recherche, le développement). Ils n'ont jamais réussi à mettre sur orbite un satellite. Leur lanceur a explosé quatre fois. Ils ne semblent pas très bons. Mais l'histoire nous apprend que l'industrie automobile est importante au sens où ce qui s'y passe diffuse.

Alain MERMET : Je reviens au problème de la culture. Nous, quand on a fait une cathédrale, on est contents, on s'y tient et on continue sur la même voie. Pour eux, par contre, tout est toujours provisoire, tout est toujours à remettre en cause.

Susan SCHNEIDER: Malgré tout, tous les éléments cités, Keiratsus, banques, enseignement, tous ces éléments ont des racines culturelles.

Benjamin CORIAT : Nous sommes parfaitement d'accord. La question est ailleurs: qu'est-ce que les culturalistes ont été capables de nous apprendre sur le Japon? Rien, à part le fait que les Japonais sont Japonais. Qu'est-ce qu'on peut faire avec les outils culturalistes pour comprendre le Japon? Voilà la question.

Alain MERMET : Sans doute notre plus grand échec est-il le partenariat. Là, on a du mal.

Elisabeth GODFRID : Est-ce que quelqu'un qui a fait une école d'ingénieurs en France accepterait de démarrer avec un salaire faible?

Benjamin CORIAT : Mais ce n'est pas culturel! Aujourd'hui, les salaires de base au Japon sont en train de monter: est-ce que la culture a changé?

Florence CHARUE : Je voudrais revenir à ce qui me semble le plus important. Le transfert a été tenté dans les années 80. Mais on s'aperçoit que c'est lent, difficile. Si l'on regarde le joint venture General Motors/Toyota, NUMMI, on voit que cela a été beaucoup plus rapide notamment au plan des résultats. Donc, il est plus intéressant de mener une comparaison entre les transferts purs et simples et les joint ventures, plutôt que de rester sur les débats autour du culturalisme.

Jean-Claude SANDOULY : J'ai une expérience de praticien, dans le pneumatique et de maire d'une petite commune. Je suis resté quatre mois au Japon. Mon expérience m'enseigne que, certes, la culture japonaise aide à développer ces méthodes et à les implanter. Mais elles sont transférables ailleurs. Le problème n'est pas là. Le respect des gens, le respect du plein emploi, aident. Dans une entreprise comme Michelin, qui en est à son sixième plan de licenciement, les gens ne jouent plus le jeu. Les politiques n'ont pas l'air de comprendre que les améliorations de productivité qui peuvent être faites dans les entreprises dépendent beaucoup du contexte de la sécurité de l'emploi. Il est intéressant de faire passer ce message qui touche à l'entreprise, mais aussi à la société dans son ensemble. Michelin était la plus japonaise des entreprises françaises il y a trente ans. Mais les choses ont beaucoup changé.

VI. L'ÉVALUATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET  
LA RÉGULATION DE LA QUALITÉ DANS UNE PERSPECTIVE  
INTERNATIONALE

Jean-Pierre NIOCHE  
HEC

Rapports de :  
Christine MUSSELIN, CSO.  
Bertrand GIROD DE L'AIN, Université Paris IX Dauphine.

Séance du 8 avril 1993.

S'interroger sur la qualité de l'enseignement supérieur, en prenant pour analyseur l'enseignement de la gestion. Citation de Mirabeau: "Tout homme a le droit d'enseigner ce qu'il sait, et ce qu'il ne sait pas". Du coup, la Convention abolit les universités.

Comment la qualité de l'enseignement supérieur est-elle régulée? Il existe trois idéaux-types de régulation.

- L'autorégulation : le Collège (Oxford, etc.)
- Le contrôle par l'État, le modèle administratif (contrôle par la finance et des normes).
- Le modèle du marché.

Dans la réalité, les trois modèles sont toujours mélangés. Mais, dans la dernière décennie, on a assisté à une déstabilisation de ces modèles.

Tout d'abord, qu'est-ce que la qualité? En réalité, chaque système va avoir sa définition du bien (qualité de l'enseignement, élitisme, libre accès, etc.). Le mot évaluation sera pris au sens large.

## 1. L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION COMME ANALYSEUR DE LA CRISE D'ADAPTATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Premièrement, la croissance. Entre 1980 et 1988, dans tous les pays de l'OCDE, la moyenne a été de 80% (France, plus de 10% par an, et le rythme s'est accéléré depuis 89). L'enseignement supérieur de gestion croît encore plus vite. En 1990, 70 000 MBA aux USA. En France, entre 65 et 90, l'enseignement supérieur a été multiplié par 4. D'ici l'an 2 000, on prévoit la multiplication par 2.

Deuxièmement, l'internationalisation. Là, l'enseignement de gestion est en pointe. Au-delà de la concurrence intra-nationale, on a des "guerres de standards" (cf. Michel Berry).

Troisièmement, l'accroissement des enjeux. La gestion apparaît comme un facteur de compétitivité.

Dans cet univers, et notamment en Europe, on constate donc une guerre des standards. Il existe trois schémas de base de formation à la gestion (tableau) : modèle à deux étages de type professionnel, ou MBA (USA/UK) ; universités continentales avec cursus long en une étape (la France est un cas exceptionnel avec ses diplômes tous les ans à partir de la licence; l'enseignement est de type scientifique) ; modèle français des Grandes Écoles (le monde entier nous l'envie, mais personne ne le copie; qualifié par Locke de "modèle intellectuel" ; la sélection intellectuelle est sa caractéristique fondamentale). Il existe des variantes de ces modèles.

## II. LA MUTATION DES SYSTÈMES DE RÉGULATION

Il existe plusieurs niveaux d'évaluation possibles: individu, cours, programme, institution, discipline, système éducatif.

Il existe différents types d'évaluation: implicite, qualité totale, auto-évaluation, évaluation des acquis, jugement par les pairs, standards de qualité, indicateurs, classements/panels, enquêtes emplois/salaires.

[Voir schéma global: "les usages de l'évaluation dans l'enseignement supérieur T"].

Premier point: l'input et l'output sont le même individu, l'étudiant à son entrée et à sa sortie du système.

Deuxième point: les acteurs de la régulation sont les pouvoirs publics, des institutions tampons ("buffers"), les médias.

La régulation utilise des instruments: l'autorisation, le financement public, la labellisation (accréditation, visa, etc.).

Le premier pays analysé est le cas français. Il est moins bien connu qu'on ne le pense. Beaucoup d'acteurs du système eux-mêmes ne le maîtrisent pas bien.

[Voir schéma : "Évaluation/Habilitation/Labelisation dans l'enseignement supérieur de gestion en France"]

Sur 80 universités, 35 délivrent des diplômes nationaux de gestion, et 23 IAB. Il y a en plus le système des Grandes Ecoles.

Il y a concurrence entre les systèmes de régulation. Les médias jouent un rôle de plus en plus grand depuis quelques années, et notamment comme évaluation des écoles.

Deuxième exemple, les USA. Jusqu'à 75-80, l'État ne jouait aucun rôle. Depuis cette période, les États sont entrés dans le champ de l'évaluation. Ils donnent un label pour les établissements (chacun est libre de créer un établissement). Autre système d'évaluation: les buffers, l'AACSB, puis l'ACBSP. Enfin, les médias. Certes, le système est proche du marché, mais les États ont acquis un rôle plus important.

Troisième exemple, le système anglais. La GB est le seul pays européen à avoir adopté le modèle américain. Mais cela s'est fait au niveau des Universités, qui avaient des traditions multi-séculaires. Le conflit entre la communauté universitaire et le gouvernement Thatcher a été violent.

## III. A LA RECHERCHE D'EXPLICATIONS THÉORIQUES

Peut-on rendre compte de ces phénomènes? Deux cadres théoriques sont possibles.

Le premier vient du travail d'un thésard du CRG qui essaie de connecter l'économie des conventions à l'activité de conseil (Pascal Croset), en utilisant la théorie des contrats incomplets (théorie au départ des contrats d'emploi chez Simon).

Si l'on reprend cette idée dans le champ, que peut-on en faire?

Le second est celui de la poubelle ou des organisations faiblement couplées (Weick). Une première discussion avait eu lieu à CONDOR lors de la présentation de Christine Musselin.

Dans les organisations culturelles, trois types de régulation opèrent:

- l'imitation ou le mimétisme (on imite ceux qui réussissent) ;
- la conformité à ce qu'impose l'État;
- la discipline.

Weick a repris son concept en 1990. Il affirme que son concept est un instrument heuristique. Ce qui est intéressant selon lui, c'est la dialectique entre la technologie floue, ambiguë, et des mécanismes de régulation qui assurent la stabilité du système (retournement du principe de Thomson).

## CONCLUSION

Complémentarités/oppositions.

CONDOR

SEMINAIRE "CONTRADICTION ET  
DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS"

L'EVALUATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
LA REGULATION DE LA QUALITE DANS UNE PERSPECTIVE  
INTERNATIONALE; LE CAS DE L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION

Jean-Pierre Nloche

8 avril 1993

Ecole Polytechnique

1 rue Descartes

75005 Paris

L'EVALUATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
LA REGULATION DE LA QUALITE DANS UNE PERSPECTIVE  
INTERNATIONALE; LE CAS DE L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION

Résumé

La croissance très forte de la demande d'enseignement supérieur dans les pays européens depuis 1985 a remis en cause les modes traditionnels d'administration des établissements qui reposent, dans la majorité des cas, sur une gestion administrative et budgétaire directe par l'Etat, équilibrée dans certains pays par une auto-régulation par la communauté universitaire elle-même.

La pression de la demande succédant à une période de fortes restrictions budgétaires dans les années 1975-85 a conduit certains pays tels que la France en 1984 et surtout le Royaume Uni en 1988, ou les Pays-Bas en 1990 à introduire plus d'autonomie dans la gestion des établissements. Si l'évolution vers une régulation par des mécanismes de marché est encore faible, notamment en France, elle est plus avancée dans certains secteurs tels que la formation à la gestion qui peuvent servir de terrains privilégiés d'observation.

Le corrélat de cette évolution est le développement de dispositifs institutionnels d'évaluation de programme et des établissements. La communication des propos de présenter certains résultats d'une recherche en cours sur les mécanismes par lesquels différents pays s'efforcent de contrôler ou d'améliorer la qualité des programmes de formation au management (bac + 4 à bac + 6).

Les objectifs de la recherche sont de décrire les différents mécanismes de régulation utilisés, d'expliquer pourquoi ils sont apparus et quels effets ils produisent. Au plan conceptuel seront discutés l'intérêt respectif du modèle des organisations faiblement couplées, d'une part, et du modèle des contrats incomplets d'autre part pour expliquer le fonctionnement de ces étranges marchés que constituent les offres et les demandes d'éducation.

INTRODUCTION: Pourquoi la qualité de l'enseignement supérieur pose-t-elle un problème?

I. L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION COMME ANALYSEUR DE LA CRISE D'ADAPTATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

- 1. Les facteurs de déstabilisation
- 2. Des rivalités locales à la guerre des standards

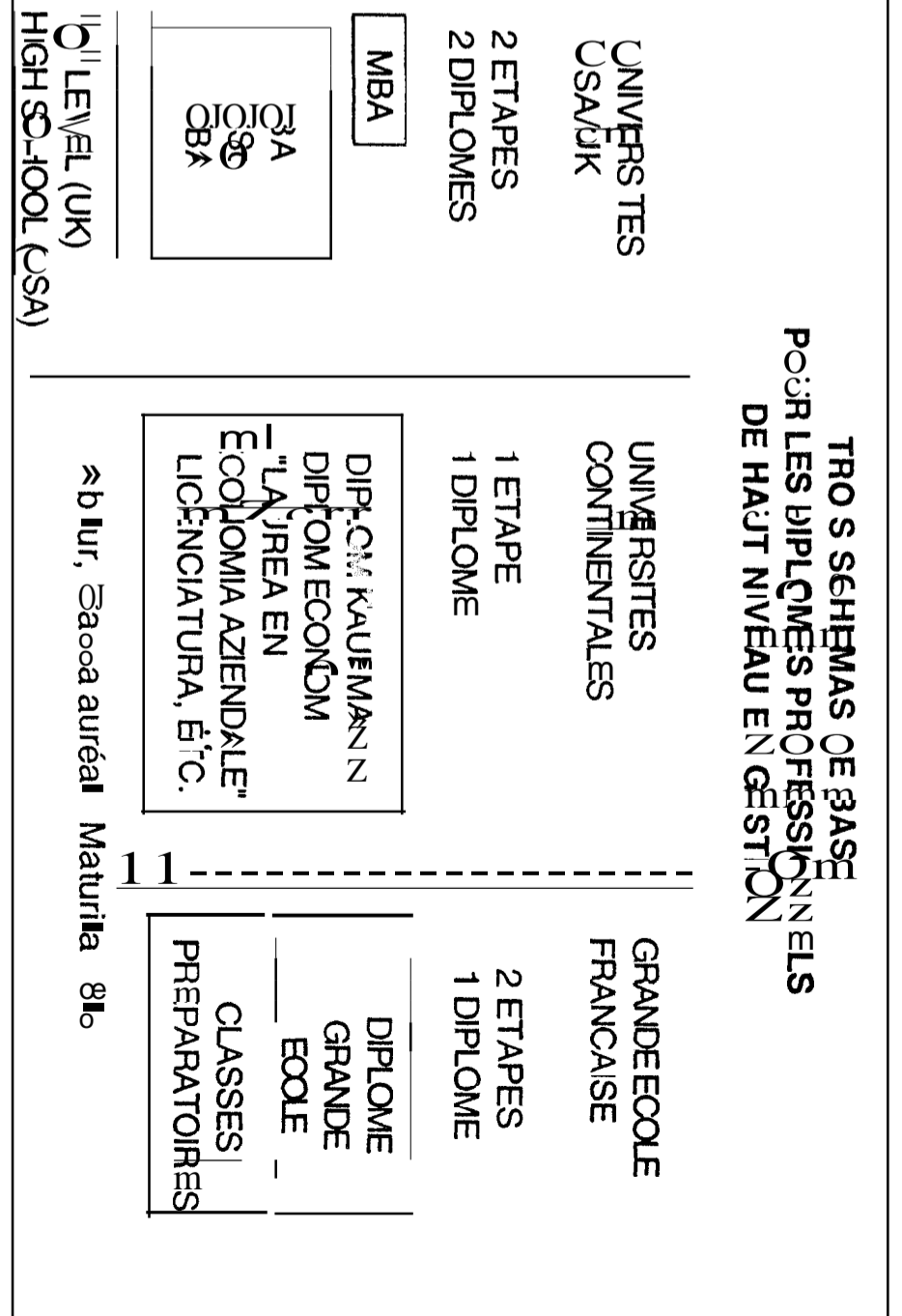
II. LA MUTATION DES SYSTEMES DE REGULATION

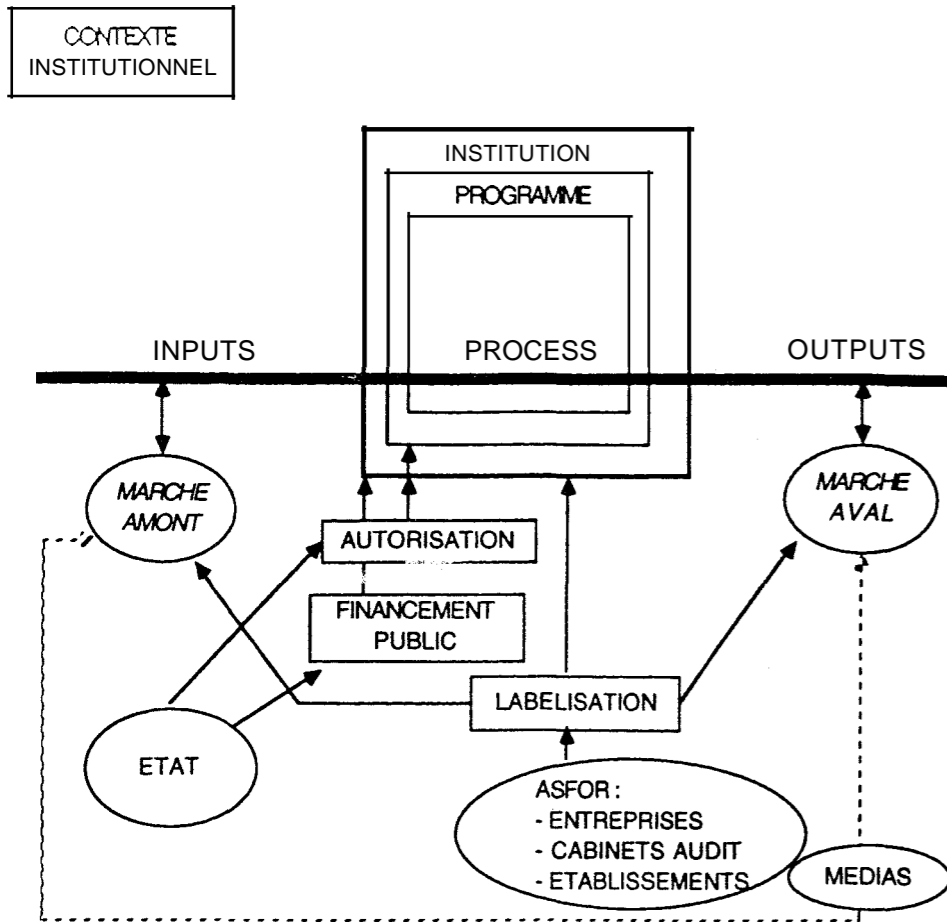
- 1. Une grille d'analyse : acteurs de la régulation, type et niveaux d'évaluation
- 2. Logiques traditionnelles et crise des systèmes de régulations France, Etats-Unis, Royaume-Uni, Italie

III. A LA RECHERCHE D'EXPLICATIONS THEORIQUES

- 1. La régulation de la qualité et l'évaluation comme substituts à l'incomplétude des contrats d'éducation.
- 2. La régulation de la qualité et l'évaluation comme "couvercle" sur la "poubelle".
- 3. Généalogie des deux modèles: cousinages et opposition.

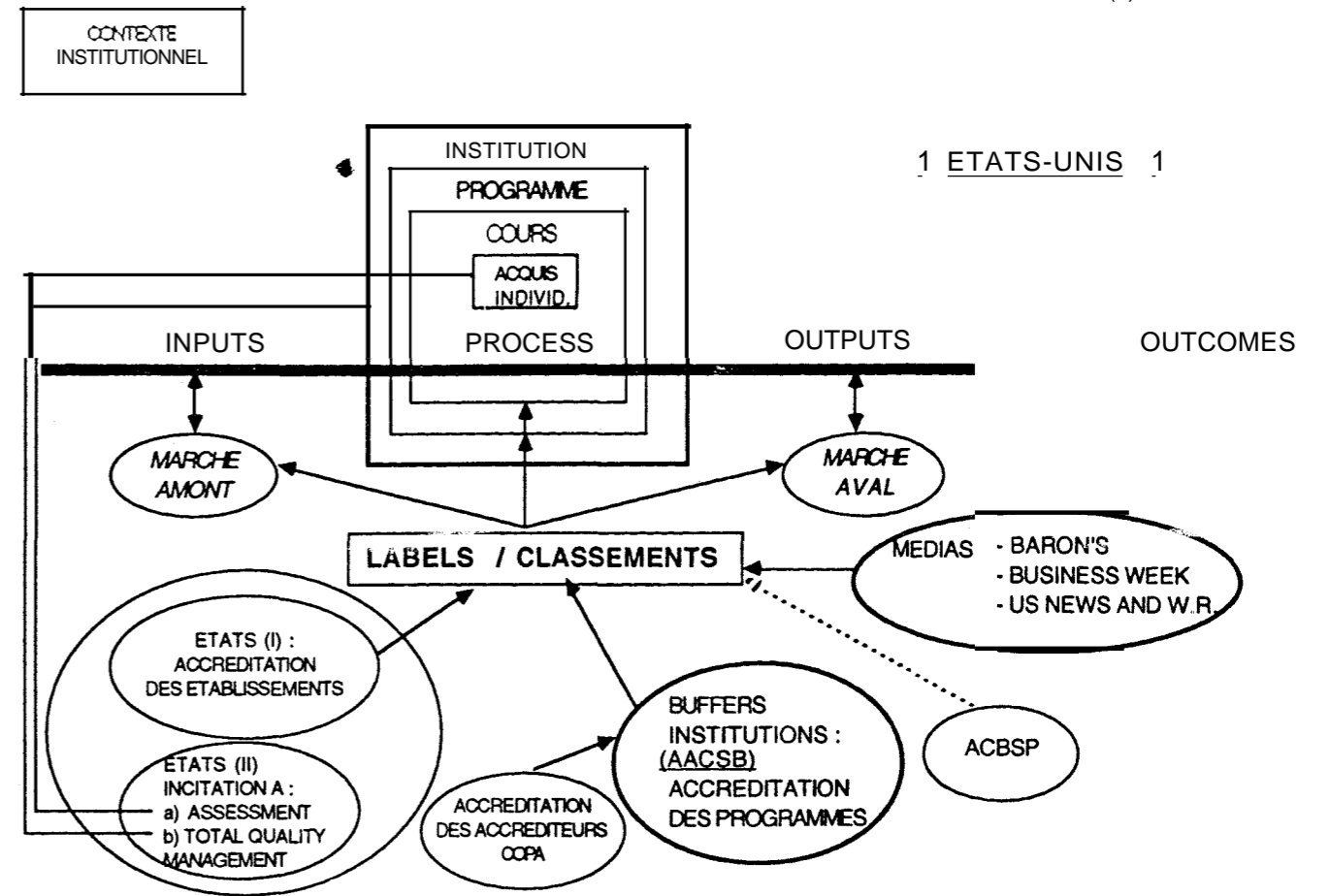
CONCLUSION : Peut-on réguler la concurrence des régulateurs ?





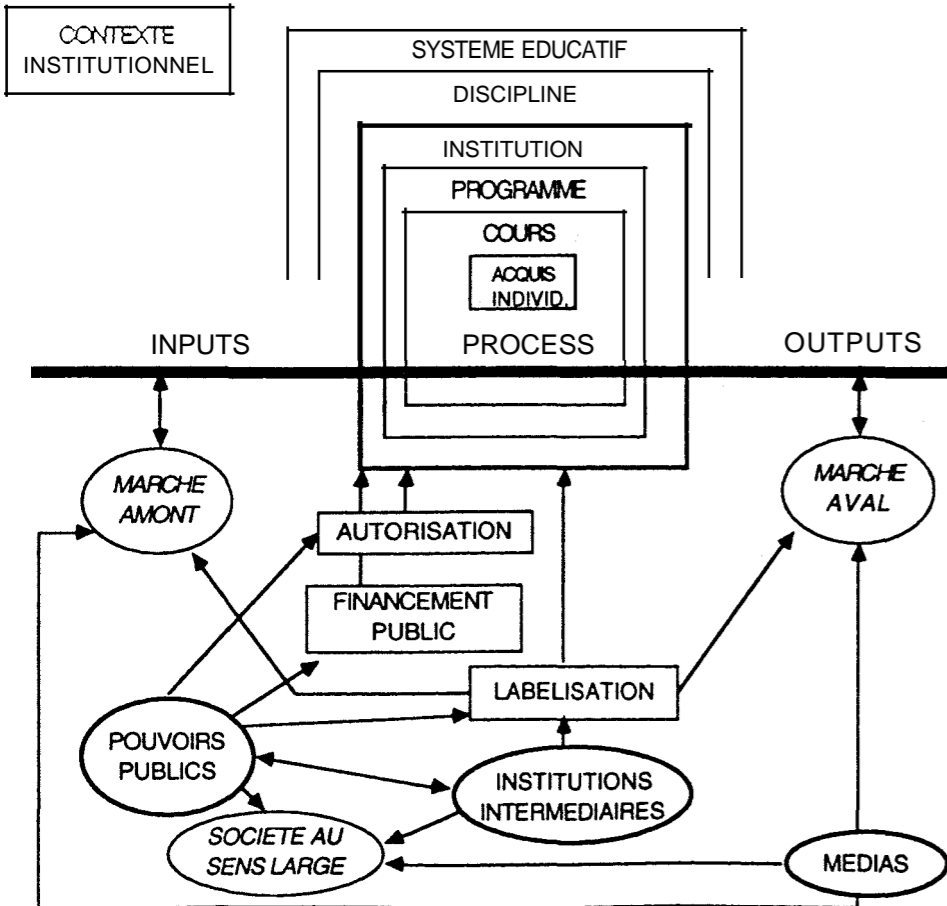
1 ITALIE

OUTCOMES.



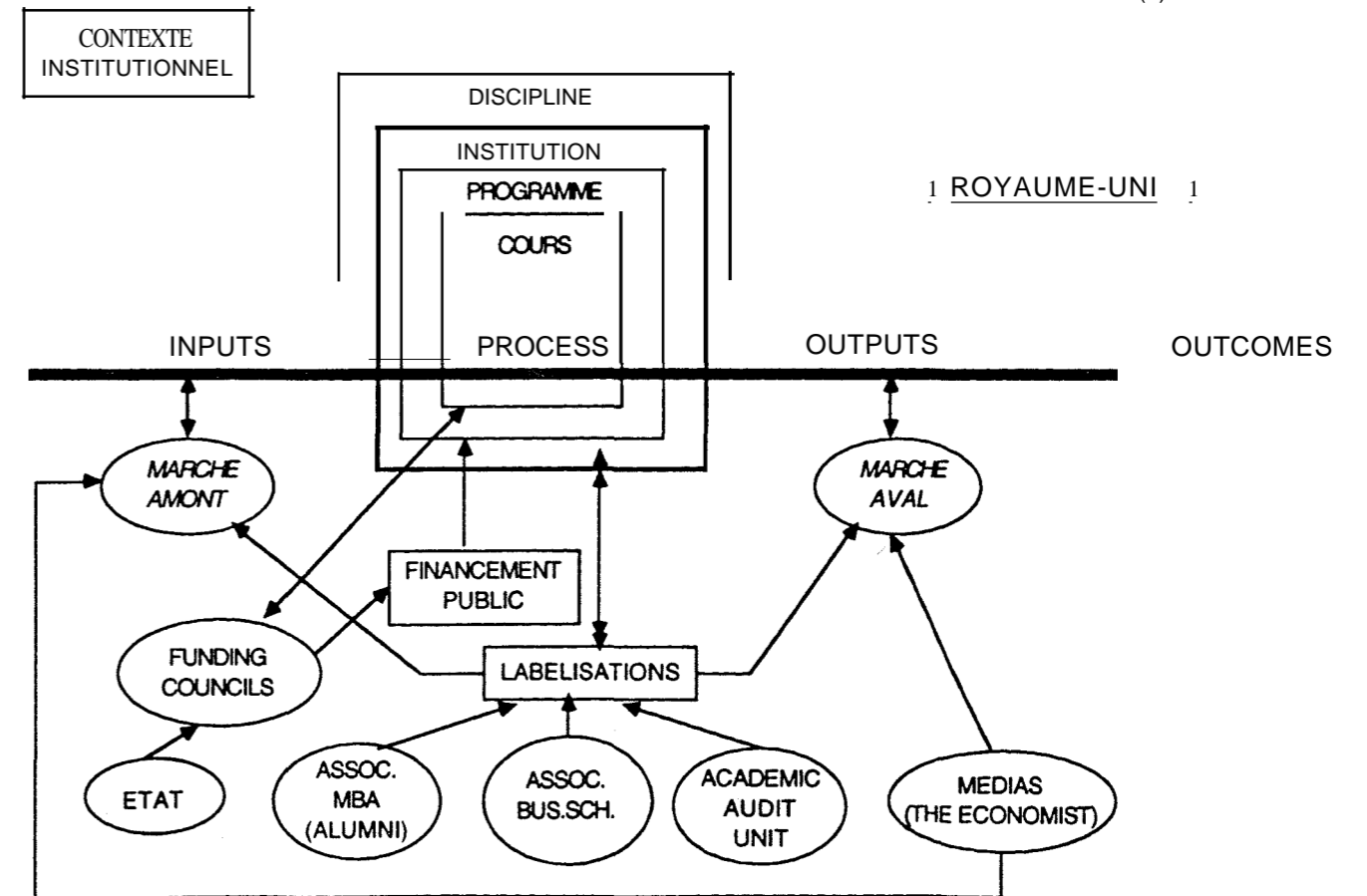
1 ÉTATS-UNIS

OUTCOMES



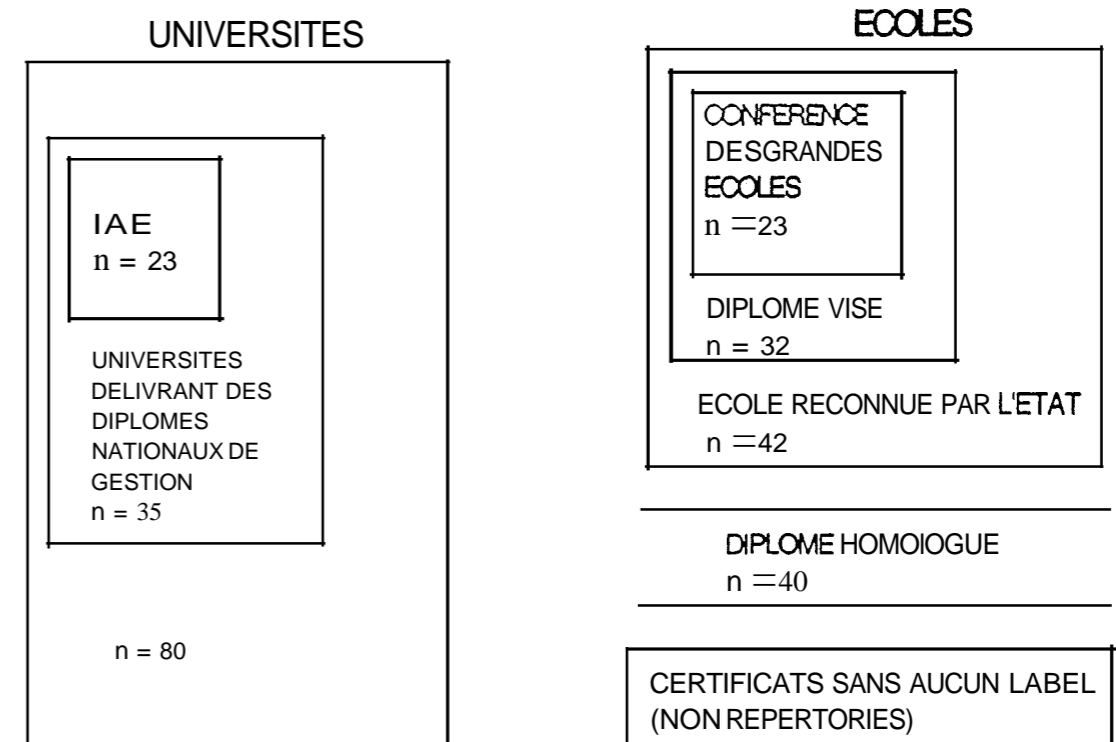
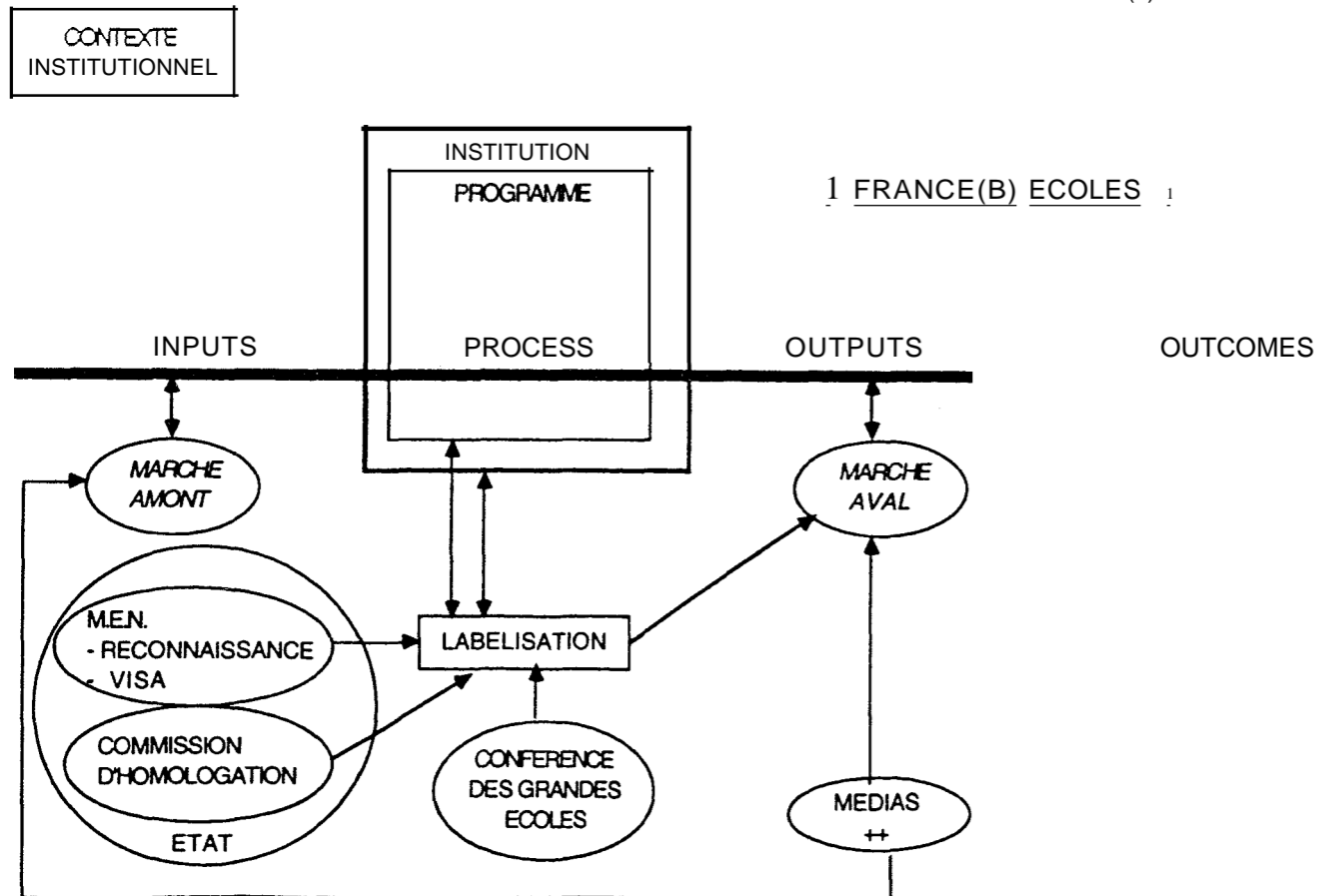
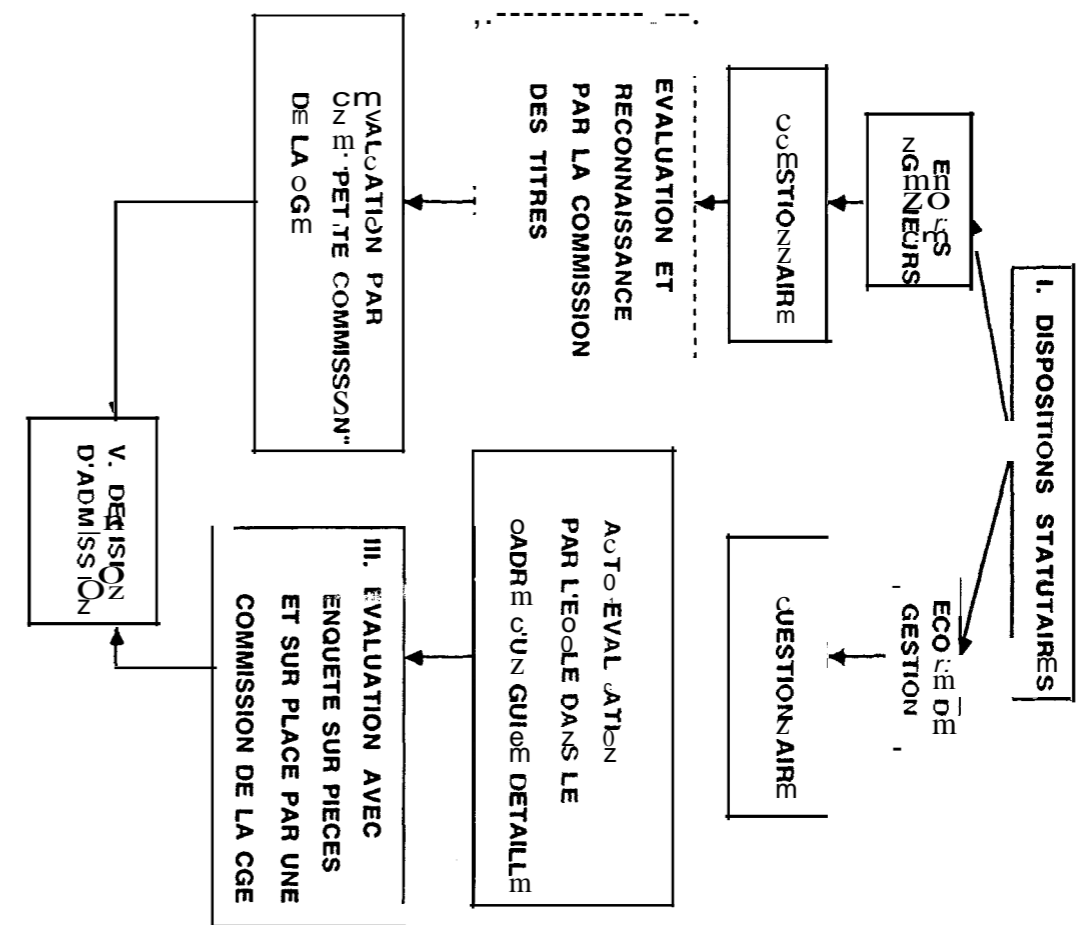
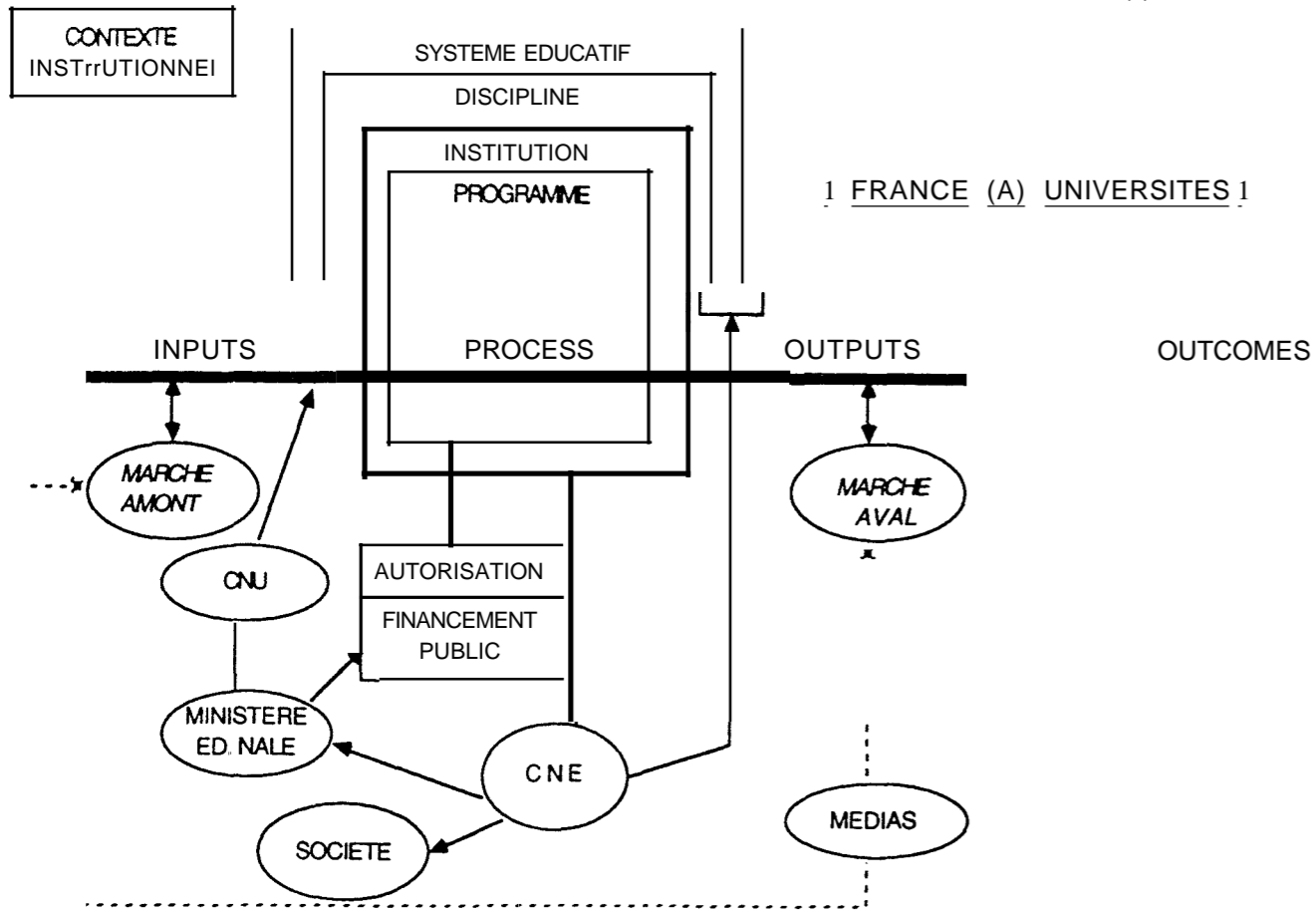
1 SCHEMA GENERAL

OUTCOMES



1 ROYAUME-UNI

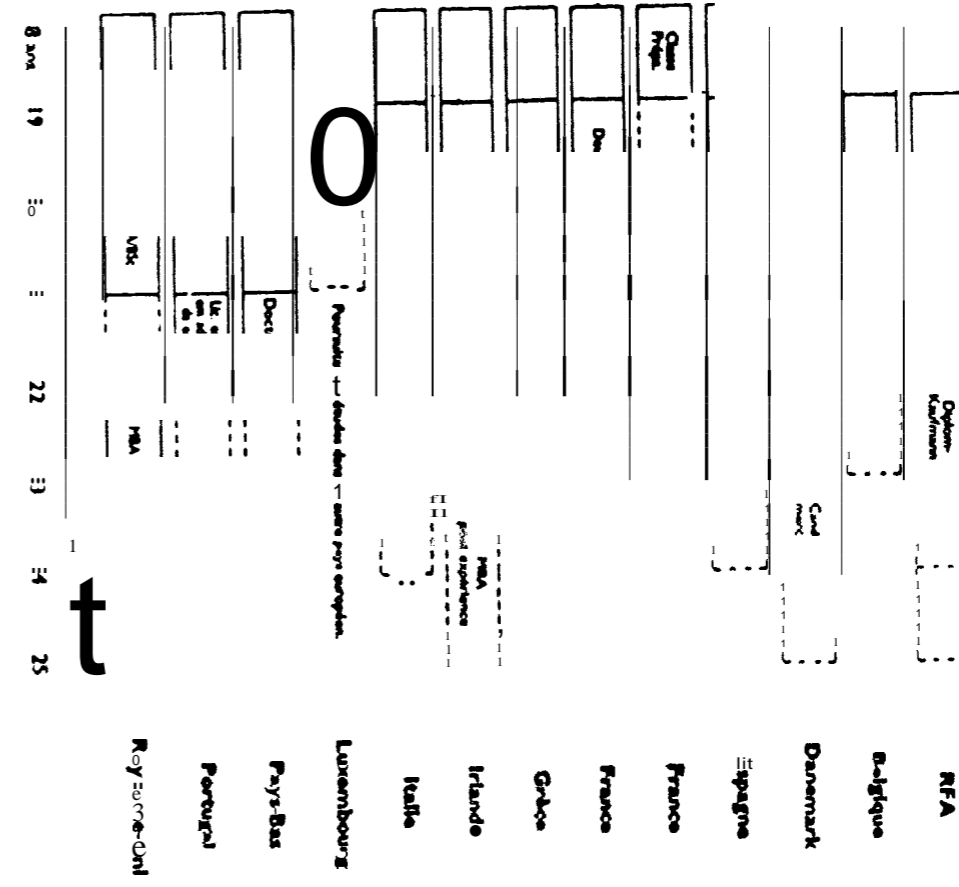
OUTCOMES





TYPES D'EVALUATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

TYPES D'EVALUATION	INTERNES	EXTERNES
1. IMPLICITE	OUI	OUI
2. QUALITE TOTALE	OUI	NON
3. AUTO-EVALUATION	OUI	NON
4. EVALUATION DES ACQUIS	OUI	QUELQUEFOIS
5. JUGEMENT PAR LES PAIRS	QUELQUEFOIS	OUI
6. STANDARDS DE QUALITE	QUELQUEFOIS	OUI
7. INDICATEURS	NON	OUI
8. CLASSEMENTS/PANELS	NON	OUI
9. ENQUETES EMPLOIS/SALAIRES	NON	OUI

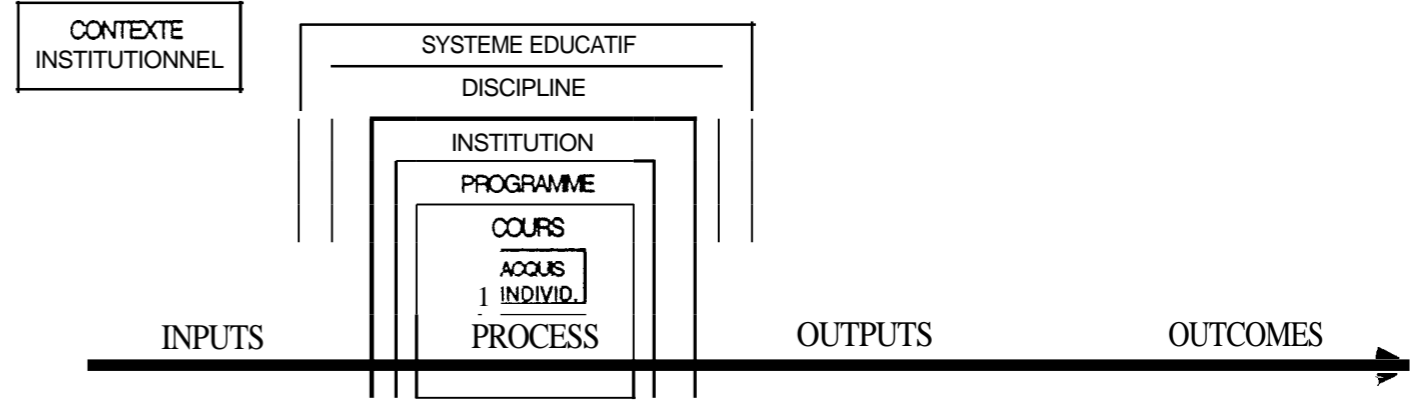


L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
DU MANAGEMENT EN EUROPE

EVALUATION/HABITUATION/LABELISATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE GESTION EN FRANCE

SOURCES DES HABILITATIONS ou LABELS	UNIVERSITES D'ETAT OONTI.AE'	"GRANDES ECOLES" NOTE: LES CREATIONS D'ECOLES SONT LIBRES
CONFERENCE DES GRANDES ECOLES (ASSOCIATION PRIVEE)		4. EVALUATION ET LABELUES A L'ADMISSION AU SEIN DE LA CONFERENCE DES GRANDES ECOLES
MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE	1. "DIPLOMES NATIONAUX" (LICENCE, MAITRISE, DESS, DEA, DOCTORAT) 'AUTORISATION EX ANTE' FINANCEMENT PUBLIC 2. "DIPLOMES D'UNIVERSITE" (PROPRE A CHAQUE UNIVERSITE) . UBRE SI SANS FINANCEMENT PUBLIC 3. EVALUATION EX POST PAR LE "COMITE NATIONAL D'EVALUATION" (CNE)	5. "RECONNAISSANCE DEL' ECOLE PAR L'ETAT" 6. " DIPLOME VISE PAR LE MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE"
COMMISSION INTERMINISTERIELLE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE		7. "HOMOLOGATION PAR L'ETAT" LA FORMATION EST CLASSEE PAR NIVEAUX : I. POST-MAITRISE (> 4 ANS) II. LICENCE OU MAITRISE (3 OU 4 ANS) III. IUT/BTS (2 ANS) IV. NIVEAU OU BACCALAUREAT

LES USAGES DE L'EVALUATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (1)



## RAPPORTS

### 1. Christine MUSSELIN

Le texte proposé par Jean-Pierre NIOCHE invite en fait à pousser plus avant la réflexion sur la notion de "régulation de la qualité" dans l'enseignement supérieur. A cette fin, il me paraît nécessaire de produire 11 une définition plus précise des modes de régulation existants et 21 pour chacun d'entre eux, une explicitation de leurs limites.

A partir de là, il me semble que l'on peut distinguer quatre modes de régulation de la qualité : le marché, le contrôle bureaucratique, le contrôle externe exercé par les pairs, et le contrôle interne. Il est bien évident qu'aucun de ces modes de régulation n'existe isolément : dans tous les pays, on trouve des mécanismes relevant de l'un ou l'autre de ces modes de régulations. En revanche, tous les pays ne les utilisent pas tous avec la même intensité. Plus que les différences de nature, ce sont les différences de degré qui sont sensibles : certains pays feront plus que d'autres "confiance" au marché pour "contrôler" et réguler la qualité dans leurs systèmes universitaires, tandis que d'autres laisseront aux pairs le soin de maintenir un certain niveau de qualité etc. On voit bien alors tout l'intérêt que pourrait avoir une comparaison internationale approfondie d'une part pour mettre en évidence les combinaisons possibles entre les différents modes de régulation et la manière dont ils se complètent et interagissent, et d'autre part pour étudier leurs conséquences.

Toutefois, je ne pourrai aller aussi loin ici car le travail empirique nécessaire pour cela reste à faire" Je me contenterai donc dans l'exposé de quatre modes de régulation de m'appuyer sur le cas de la France et parfois de l'Allemagne.

Précisons enfin que je ne tenterai pas, à dessein, de définir ce qu'est la "qualité de l'enseignement". Il s'agit là d'un autre débat: je me bornerai à essayer de discuter des moyens permettant de "contrôler" et de modifier un certain niveau de qualité, quelle que soit la définition que l'on retienne pour celle-ci. En effet, la nature même de l'activité d'enseignement, c'est-à-dire le fait qu'il s'agisse d'une technologie "molle" (causalité lâche entre l'input et l'output: en quoi le produit fini, l'étudiant diplômé, est-il le résultat des cours qu'il a suivis ?) rend problématique un contrôle de la qualité : non seulement il est difficile de définir des critères de qualité qui soient partagés et reconnus, mais de plus, même à supposer que l'on parvienne à déterminer un niveau de qualité satisfaisant et des indicateurs pour le mesurer, on ne sait pas non plus sur quels leviers agir pour le modifier ou pour le maintenir.

L'enseignement supérieur n'est pas un "processus de production" comme les autres, il ne fabrique pas des "produits" comme les autres. Ceci explique peut-être pourquoi les modes de régulation de la qualité sont plus divers, moins stables et plus discutables que pour tout autre produit.

#### 1. Régulation de la qualité par le marché

Nous entendons ici par marché, les mécanismes de concurrence et d'ajustement entre l'offre et la demande d'enseignement

Commençons tout d'abord par remarquer qu'il existe en fait deux marchés: d'une part celui des étudiants (qui s'inscrit où ?) et d'autre part celui de l'emploi (qui les entreprises recrutent-elles ?).

La question qui se pose est de savoir dans quelle mesure la concurrence existant entre les formations ou entre les établissements permet de contrôler ou d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé (modification des cursus, plus grande coordination entre les enseignements et les enseignants etc.).

Or, il semble que les effets du marché sur la qualité soient assez faibles. Une première raison à cela tient à un problème classique d'informations: quelle que soit la définition que l'on a de la qualité, il faut constater que l'information dont on dispose sur celle-ci, tant comme étudiant que comme employeur, est relativement limitée. Seules les entreprises d'une certaine taille peuvent comparer

les résultats [c'est-à-dire l'écart entre les compétences attendues et les compétences réelles (ou la capacité à les acquérir)] entre différentes formations. Faute de quoi, la plupart des employeurs se fondent plus sur la réputation des formations que sur une appréciation de la qualité de leur contenu.

Par ailleurs, le marché des étudiants est actuellement caractérisé par une forte demande en enseignement supérieur. Par conséquent, même si chaque étudiant préférerait accéder à un établissement réputé, il préférera aussi obtenir une inscription n'importe où plutôt que de ne pas être inscrit du tout : quelle que soit la qualité de l'enseignement, la perspective du diplôme supplémentaire motive l'inscription" De ce fait, rares sont les formations qui disparaissent, ou qui se réforment, faute d'inscrits.

Un autre effet possible du marché serait à trouver du côté des employeurs. La question à poser est alors la suivante: les entreprises ont-elles une action sur la qualité de l'enseignement dispensé à travers leurs politiques de recrutement? Ou bien: le fait que les entreprises n'embauchent pas les étudiants de telle formation a-t-il une incidence sur la formation? Différents travaux ont montré que cela ne décourage pas pour autant l'inscription des étudiants et que d'autre part, l'évaluation des mécanismes à l'oeuvre est complexe : la difficulté à trouver un premier emploi n'empêche pas nécessairement des rattrappages en cours de carrière par la suite, Une évaluation portant seulement sur le premier emploi et négligeant le long terme peut donc fausser la perception.

Par ailleurs, en France, dans les disciplines où les grandes écoles font une forte concurrence aux universités, le marché de l'emploi est "perturbé" par les phénomènes de corps ou de "préférence aux anciens" qui tendent à déconnecter les motifs de recrutement de la qualité intrinsèque de l'enseignement.

Remarquons ainsi que dans le cas français, l'existence des grandes écoles, et notamment des plus prestigieuses d'entre elles, rend de toute façon difficile une adéquation entre l'offre et la demande par la qualité de l'enseignement. En effet, la concurrence entre les grandes écoles conduit à des classements qui ne sont pas corrélés à la qualité des enseignements. Ce qui rend attractif le recrutement d'élèves de telle ou telle grande école, c'est plus la sélectivité que le contenu des enseignements eux-mêmes. A la limite, se demander si ce sont les meilleurs enseignants de gestion qui officient dans les grandes écoles n'est pas important : tout se passe comme si réputation et sélectivité à l'entrée étaient plus déterminantes que le contenu.

La régulation de la qualité par le marché connaît donc des limites du fait que les "marchés de l'enseignement" (au sens de l'adéquation entre des offres et des demandes) se bâtissent peu sur la base de la qualité des enseignements"

### 2. La régulation bureaucratique

Celle-ci repose sur la volonté (l'illusion) de contrôler la qualité à partir d'un contenu standard (garantissant la qualité). Là encore, cette forme de régulation existe dans tous les pays et même aux Etats-Unis comme l'a souligné Jean-Pierre Nioche.

En France, la régulation bureaucratique tient une place importante pour les formations universitaires, du fait du monopole des diplômes nationaux. De manière à établir l'équivalence des diplômes sur l'ensemble du territoire, des maquettes ont été définies (par l'administration mais avec consultation de la discipline). Pour créer un cursus, il est donc nécessaire de rédiger un projet qui respecte la maquette. Ce projet est ensuite soumis à deux expertises: d'une part une expertise administrative qui consiste à vérifier la conformité du projet avec la maquette: d'autre part une expertise pédagogique/scientifique menée par des universitaires, nommés par le ministère, qui étudient la validité du projet. Ce processus permet d'aboutir à une habilitation qui certifie l'équivalence du diplôme avec les autres diplômes de ce type sur l'ensemble du territoire.

Par cette procédure, la France offre un exemple particulièrement poussé, car très centralisé et mû par une logique d'harmonisation très formalisée. Mais, même s'ils fonctionnent sur des bases très différentes, des mécanismes de même ordre existent dans d'autres pays, qu'il n'y ait ou non des maquettes nationales: en Allemagne par exemple, il n'existe pas de maquettes fédérales, mais les ministères de *Land* ont chacun leurs procédures d'habilitation et disposent de réglementations très précises sur le contenu du contrôle des connaissances (*Prüfungsordnung*).

Dans le cas de la France, les limites d'un tel modèle pour réguler la qualité des enseignements sont bien connues: la masse des demandes à traiter rend impossible un examen approfondi des projets et conduit à une expertise très formelle sur dossier. Par ailleurs, cette procédure donne une prime très forte à l'existant: les critères utilisés étant plus la conformité à des exigences bureaucratiques et un niveau satisfaisant de contenu, il est finalement assez rare de ne pas ré-habiller ce qui existe déjà. En revanche, les nouvelles demandes sont traitées de manière beaucoup plus sélective.

### 3. La régulation externe par les pairs

Il s'agit cette fois d'un mode de régulation assez peu développé en France (même si, dans le cadre du contrôle bureaucratique, les pairs interviennent à travers l'expertise pédagogique-scientifique des projets d'habilitation, mais uniquement sur dossiers).

Il me semble qu'il existe deux exemples de régulation externe par les pairs. Le premier a été développé en France avec la création du CNE (Comité National d'Evaluation des universités). Des experts, qui sont des pairs, se rendent dans les établissements et réalisent des diagnostics qui sont publics et publiés. Nous proposons ici de ne pas nous arrêter sur le difficile problème de la méthodologie à utiliser pour mener de telles évaluations, mais sur l'incidence de ces dernières sur la qualité. Il semble que malheureusement, elle reste très faible. En effet, les établissements saisissent rarement l'opportunité du diagnostic réalisé pour lancer une réflexion interne et développer des stratégies de changement. Autrement dit, il existe un outil, avec ses imperfections, mais il n'est pas utilisé pour provoquer des ajustements.

Un autre exemple de régulation externe par les pairs est celui des associations professionnelles disciplinaires (par exemple l'association française de gestion). Elles jouent un rôle souvent assez faible en France (même si des différences existent entre les disciplines). En revanche en Allemagne, ces associations peuvent avoir une incidence sur la définition de normes à appliquer aux contenus. Il ne s'agit alors pas d'une régulation ex post comme celle qui pourrait intervenir après les diagnostics du CNE, mais d'une régulation ex ante: on définit ce qu'il serait souhaitable de respecter pour assurer un enseignement de qualité. Mais bien évidemment, les limites de ce type de régulation sont à la mesure de la force communautaire de la discipline : il ne suffit pas qu'un groupe d'enseignants définissent des normes, des contenus ou des critères, il faut qu'ils soient suffisamment reconnus pour que l'ensemble des membres de la discipline adhère et suive leurs préconisations.

### 4. La régulation interne

Un dernier type de régulation est à chercher au sein même des établissements, dans la capacité des enseignants à constituer des équipes pédagogiques, c'est-à-dire à instituer un minimum de coopération et de coordination, à se définir des objectifs, à évaluer les résultats de leur action (auprès des étudiants, des entreprises...).

Cette pratique semble fort peu développée dans les universités françaises: quand elle existe, elle est le fait d'initiatives ponctuelles, autour d'un petit nombre d'individus. Elle n'est en aucun cas systématique.

Quand elle existe, elle fonctionne souvent à travers des mécanismes d'essais-erreurs, de changements à la marge permettant d'ajuster les contenus, les rythmes, en fonction des résultats, de la satisfaction des étudiants, des demandes externes...

Si l'on ne peut qu'encourager ce type d'auto-régulation parce qu'il crée une dynamique entre les enseignants, il n'est pas pour autant suffisant car il n'inclut pas facilement une comparaison avec d'autres enseignements de même type et manque de points de référence externes.

J'ai donc essayé de discuter rapidement des principaux modes de régulation de la qualité de l'enseignement supérieur et d'en présenter quelques limites. Comme je l'ai précisé au départ, cette typologie n'est pas intéressante en soi : c'est la combinaison de ces modes de régulation, propre à chaque pays, qui est pertinente. L'intérêt de travaux empiriques comparatifs est par conséquent évident. Toutefois l'ampleur de la tâche et sa complexité supposent certainement de se limiter à un nombre restreint de pays (trois ou quatre) a priori contrastés. Par ailleurs, et pour finir, se pose la question des grandes écoles en France et de leur comparabilité avec les systèmes

purement universitaires. Ce que j'ai présenté ici est d'ailleurs basé sur l'étude du système universitaire français: j'aimerais que Jean-Pierre Nioche nous en dise plus sur ce qui se passe pour les grandes écoles et notamment sur le rôle de la Conférence des Grandes Ecoles.

## II. Bertrand GIROD DE L'AIN

On a toujours comparé l'Église et l'Université. On a écouté ici la vision de la bureaucratie papale sur l'Église. Le point de vue de Drewermann n'est pas inintéressant..

Historiquement, l'évaluation se faisait par les étudiants au Moyen-Age.

Il ya aussi l'évaluation par les professions, et enfin l'évaluation par le nombre.

Là, on est dans le cadre de l'évaluation de l'enseignement. Mais on n'a pas parlé de l'évaluation de la recherche. Or, ce qui est intéressant, c'est le basculement qui s'est produit : on évalue les professeurs par la qualité de la recherche. Aux USA, les Universités se paient des prix Nobel. Aujourd'hui, on est arrivé aux limites de ce modèle.

Sowell dans *Inside of American Education*, a bien montré l'hypocrisie de ce système. Dans les Universités de recherche américaines, les premiers cycles sont négligés. Certains professeurs recrutés pour leur réputation de chercheur réclament dans leur contrat d'embauche de ne pas enseigner en premier cycle, voire de ne plus enseigner du tout.. Donc, plus l'étudiant paie, moins l'enseignement est bon parce que l'argent part dans les laboratoires de recherche.

La massification a produit un effet terrible : le premier cycle a été livré aux politiques. Aux USA, on impose des quotas (femmes, homosexuels, noirs, etc.). En France, on impose de prendre n'importe quel bac.

Aujourd'hui, on se rend donc bien compte que qualité de la recherche et qualité de l'enseignement ne *viennent* pas de pair. Certaines filières, comme l'économie, s'effondrent déjà. Ori va revenir de la massification. Certains collèges privés aux USA ont abandonné leur premier cycle pour faire des prépas intelligentes. Même Harvard préfère recruter ses étudiants de second cycle dans les collèges privés que dans son premier cycle.

Aujourd'hui, on ne va pas vers des standards, on va vers l'excellence en rompant avec la massification. On va vers de l'enseignement financé et géré régionalement et de la recherche financée sur le plan national.

## DISCUSSION

Jean-Pierre NIOCHE : Je suis bien sûr d'accord avec C. Musselin sur le fait qu'il n'existe pas de modèle pur. Ce qui est intéressant, c'est le fait que des évolutions ont lieu même au niveau de ces modèles.

Je suis d'accord aussi sur le problème des Grandes Écoles. Il y a une opacité dans la qualité d'enseignement des Grandes Ecoles. Dans ce système, il y a un mécanisme de compétition extrêmement fort. En amont, il existe une véritable guerre pour décrocher les meilleurs. En aval, également. Pour la deuxième année consécutive, les salaires d'embauche des ESSEC ont été supérieurs à ceux des HEC.

La question portait sur l'évaluation par la Conférence des Grandes Écoles, comparée à celle qui a lieu dans l'Université. Il s'agit d'une évaluation ex-post, le produit n'est pas formaté à l'avance. Elle repose sur une évaluation "sous-traitée" à la commission des titres pour les écoles d'ingénieurs. Les écoles de gestion ont créé le "chapitre management" : on envoie un questionnaire; si on va plus loin, on demande à l'école de faire une auto-évaluation approfondie ; enfin, il y a une évaluation par des experts envoyés par la Conférence, qui vérifient les réponses au questionnaire, l'auto-évaluation, et posent des questions. Ce dispositif a été mis en place pour les nouvelles

écoles. L'idée a été soulevée de repasser à la moulinette tous les membres tous les cinq ans. Elle n'a pas encore fait beaucoup de chemin. Il faut noter que la logique du dispositif est dynamique: l'idée est d'encourager les écoles à progresser pour se faire admettre à terme" Le processus marche d'ailleurs : certaines écoles ont pu décrocher des budgets plus élevés de la part des régions, pour pouvoir progresser.

En Suède et dans d'autres pays, le mouvement actuel se porte plutôt vers les programmes, les curriculum, plutôt que de centrer l'évaluation sur la salle de classe.

Je suis d'accord pour l'essentiel avec B. Girod de l'Ain. Je nuance sur deux points : il y a des spécificités dans l'enseignement de la gestion; second point, je n'ai parlé que de l'enseignement et pas de la recherche.

Aux USA, historiquement, l'enseignement de la gestion était sous-universitaire. On a donc essayé de le rendre universitaire, d'améliorer sa qualité scientifique. Aujourd'hui, beaucoup pensent qu'on est allé trop loin: on forme des scientifiques, on fait de la recherche, et on ne forme pas des managers.

Michel BERRY: Je me pose une question : en quoi les dispositifs de contrôle de la qualité de l'enseignement en gestion produisent-ils des enseignants de qualité? On cherche un moule unique, avec des normes harmonisées. Or, les entreprises cherchent la diversité. Plutôt que de gérer des systèmes uniques, il faut peut-être organiser la diversité. Quels pourraient être les critères de la diversité? Pensons aux fromages. Ils sont très divers en France, et leur qualité est très contrôlée. Comment gérer la diversité des standards?

Bertrand GIROD DE L'AIN : Pourquoi aucun pays n'a-t-il repris le système américain où l'on ne prend en master que les gens qui ont eu trois ans d'expérience. Une étude allemande a montré que ce système avait la faveur des patrons.

Alain JEUNEMAITRE : J'ai été un peu inquiet par les schémas. Ne faut-il pas regarder les systèmes d'évaluation avec le regard de la simplicité? Quels sont les pouvoirs d'enquête, de sanction? Certains ne sont-ils pas meilleurs que d'autres?

Jean-Gustave PADIOLEAU : Je ne comprends pas le statut du texte. Ce type d'analyse me gêne. Ce sont des comparaisons simples, un peu rapides. Les Grandes Écoles ne sont pas des standards, mais des relations de domination. L'article de Passeron est intéressant.

Pourquoi parles-tu d'évaluation? Parce que cela correspond à l'idéologie du temps. La gestion est un enseignement professionnel. La crise des business schools est toujours liée à des crises économiques. Voir le chapitre du dernier livre de Scherer consacré aux business schools. L'évaluation du système d'enseignement, ce sont les trois millions de chômeurs! C'est un critère à considérer. En France, les grandes révolutions de l'enseignement se sont faites après les défaites. L'évaluation est un problème de technocrate pressé.

Jean-Pierre NIOCHE : Je m'exprime en mon nom propre, pas en celui de la Chambre de Commerce. La question qui est posée est: pourquoi, dans tous les pays, assiste-t-on à une ruée sur les évaluations formelles? Pourquoi l'évaluation formelle se développe-t-elle ? Sur le long terme, la qualité de l'enseignement en gestion a un impact sur le marché. Certes, mais néanmoins, comment évaluer en détailles institutions?

Erhard FRIEDBERG : Je ne crois pas aux solutions trop simples. Il y a des endroits où il faut séparer recherche et enseignement. Il y en a d'autres qui meurent de cette séparation et dans lesquels il faut introduire de la recherche et la lier à l'enseignement.

Jean-Pierre NIOCHE : Un mot sur la question d'Alain Jeunemaître. Bien sûr que ces systèmes ne s'expliquent que par l'histoire. Mais, il faut expliquer d'autres choses, et notamment les évolutions communes de tous ces systèmes.

Suzanne SCHNEIDER: J'ai vécu les deux systèmes (New York et l'INSEAD). Je ne vois pas la différence entre recherche et enseignement. Si je ne fais pas de recherche, je ne fais que du training. Aux USA, l'évaluation se faisait auparavant par les doyens. On interrogeait les doyens qui faisaient le classement. Désormais, on voit des évaluations d'une autre nature. Ce qui a changé, c'est la pénurie d'étudiants et une concurrence accrue. A l'INSEAD, on a connu l'évolution inverse. Au début, il n'y avait que de l'enseignement et on a essayé de développer la recherche ces dernières années. Avec le retournement du marché, on connaît des problèmes.

**VII. DE L'ETABLISSEMENT SOCIALISTE À L'ENTREPRISE  
CAPITALISTE, TRANSFORMATION DES CONCEPTS DE MARCHÉ  
ET DE PRODUCTION EN ALLEMAGNE DE L'EST(\*)**

**Martin HEIDENREICH**  
Université de Bielefeld, RFA

Rapports de :  
Christian VON HIRSCHHAUSEN, CERNA, Ecole des Mines.

Séance du 22 avril 1993.

---

(\*) Traduit de l'allemand par Christine Musselin, CSO-CNRS.

Les problèmes d'adaptation rencontrés par les entreprises est-allemandes ne sont pas seulement imputables à des facteurs externes ; ils ne peuvent donc être surmontés uniquement par la création de meilleures conditions extérieures. On ne peut certes nier l'importance des aides à l'investissement, à l'exportation et aux salaires, l'intérêt des programmes publics pour les infrastructures, l'incidence de la clarification des questions sur la propriété ou les effets des politiques de modération des salaires. Cependant, le problème central des processus de transformation actuellement en oeuvre en Allemagne de l'Est est d'abord celui de l'incapacité des entreprises à survivre dans un environnement totalement modifié. Des explications aussi générales que la "mauvaise gestion des socialistes" ou la soi-disant "incompétence de leur encadrement" sont insuffisantes: mieux vaut s'orienter vers les problèmes de transformation interne que rencontrent les anciennes entreprises socialistes face aux conditions totalement nouvelles que propose l'économie de marché. Le lieu sociétal spécifique qu'occupaient les entreprises socialistes supposait d'autres relations de vente et d'achats, d'autres structures organisationnelles et d'autres modèles d'autorité. Il fait écran actuellement à l'introduction des conditions requises par une économie de marché. La question qui se pose est donc la suivante : comment des organisations qui avaient jusqu'à présent opéré dans un contexte d'économie planifiée, peuvent-elles se maintenir dans une économie de marché?

Cette question est souvent négligée, en particulier par les analyses économiques. On suppose souvent de manière implicite qu'il s'agit d'entreprises "socialisées" à l'économie de marché et on propose des mesures tendant à améliorer l'exercice de leurs activités en offrant des conditions externes plus favorables: subventions à l'exportation (pour compenser la disparition du marché de la CEI), pactes de solidarité pour limiter la hausse des salaires, projets de rétablissement des infrastructures ou création de prétendus "noyaux" industriels (c'est-à-dire des garanties politiques pour le maintien des plus grandes entreprises Treuhand) etc.

En matière de politique économique, il est également fondamental de se demander s'il est possible de passer d'une organisation du travail socialiste à des entreprises capitalistes: si on répond à cette question par l'affirmative, on peut alors promouvoir le maintien, financé par l'Etat, de noyaux industriels en Allemagne de l'Est, les efforts de réfection des établissements Treuhand, ou les garanties à l'exportation; si on répond par la négative, on peut au mieux espérer la naissance à plus ou moins long terme d'une nouvelle "population" d'organisations (créées à partir de rien tandis que parallèlement se poursuivra la désindustrialisation de l'Allemagne de l'Est). La tâche des politiques industrielles étatiques serait alors essentiellement -parallèlement à la mise en oeuvre de politiques pour l'emploi et de politiques sociales permettant d'amortir les changements de structure industrielle- de créer les conditions financières et les infrastructures permettant la fondation d'entreprises privées.

Même si les problèmes de restructuration des anciennes entreprises socialistes que nous allons décrire, ne peuvent être généralisés à l'ensemble des branches et des sites, nous essaierons, à partir d'une base empirique<sup>81</sup> réduite, de faire émerger des problèmes plus théoriques.

81 Dans le cadre des projets "Introduction des nouvelles technologies en France, en Italie et en Allemagne" (financé par la *Deutsche Forschungsgemeinschaft*) et "Relations inter-entreprises en Allemagne de l'Est" (financé par le Ministère pour la science et la recherche de Rhénanie du Nord-Westphalie) des études de cas ont été menées de début 91 à Août 92 dans sept entreprises Treuhand et cinq entreprises privatisées avec K. Lohr (Université Humboldt), et R. Metzke; H. Forster (Université de Leipzig) ; B. Wiener (Université de Halle) et C. Klein ; U. Mense-Petermann; G. Schmidt (Université de Bielefeld). Des entretiens complémentaires ont été réalisés dans d'autres entreprises. En tout 92 interviews d'environ une heure et demie ont été menés avec des responsables des achats, de la production ou des ventes, avec des topmanagers et des délégués du personnel. Le but était la reconstruction des relations d'information, de livraison et de production au sein et entre les entreprises. Trois types de relations inter-organisationnelles ont été étudiées : les relations de ventes et d'achats et les relations avec la Treuhand ou avec les nouveaux propriétaires, le cas échéant. En plus des entreprises privatisées étudiées et décrites dans le tableau 1, des questionnaires ont été passés dans deux entreprises de l'électronique et deux entreprises de confection et dans trois entreprises d'un combinat de mécanique lourde. La réalisation de la troisième partie repose sur

## 1. MODERNISATION ET PLUS GRANDE AUTONOMIE<sup>82</sup>

Conformément aux concepts sociologiques courants (Srubar, 1991), nous appréhendons le processus de transformation est-allemand comme un processus de modernisation. L'union économique, monétaire et sociale de juillet 90 a permis d'accroître le degré de différenciation d'un sous-système économique qui peut, plus qu'avant, s'affranchir des attentes socio-culturelles. Ce processus de modernisation de l'ensemble de la société constitua les prémisses de l'avènement d'un autre rôle des entreprises dans la société, c'est-à-dire la constitution d'entreprises responsables de leurs résultats. Ainsi, la modernisation de la société a correspondu, au niveau meso, au développement d'entreprises plus autonomes (Bechtle, 1980). L'entreprise n'est donc plus un lieu institutionnel où se nouent les politiques sociétale, économique et sociale du parti et du gouvernement, mais elle devient le point focal de la réalité capitaliste où se combineront - en s'autonomisant des critères de décisions non-économiques - de nouveaux concepts de produit et de marché afin d'atteindre une meilleure rentabilité (Schmidt, 1981)<sup>83</sup>. Ainsi, on recourt à une institution qui tient un rôle central dans les sociétés dominées par l'économie de marché: l'entreprise. D'un côté, elle devient le lieu où seront prises des décisions sur la base de critères exclusivement économiques, indépendamment des contraintes posées par la société et en mettant entre parenthèses les soit-disant "effets externes". Mais d'un autre côté, la responsabilité économique concernant ces décisions sera aussi déléguée à l'entreprise:

les entreprises peuvent maintenant, de manière autonome, choisir leurs marchés, un système de production et leurs produits - à condition de tenir compte des données économiques générales pertinentes (prix, offre et demande, impôts, intérêts, etc.). Cela suppose des marchés du travail, des débouchés et des fournisseurs, afin que le personnel, les matériaux bruts, les biens d'investissement etc. soient acquis (ou écoulés) exclusivement en fonction des prix (sans quote part sur le bilan, sans planification, sans relations personnelles ou décisions politiques). Remplaçant "la main administrative" (L. Marz) des mécanismes de planification étatiques, apparaît la "main invisible" (A. Smith) des mécanismes de coordination par le marché. Le fait que dans les entreprises tournées vers le marché, les décisions soient devenues autonomes des demandes sociales, culturelles et politiques peut être illustré par l'émergence de nouveaux marchés du travail. Ainsi, les entreprises, par l'introduction de conditions marchandes sont délivrées de l'obligation d'employer leurs salariés à vie et de mettre à leur disposition des lieux de vacances, des cantines, des crèches, des cars de ramassage etc. ;

La création, au sein de la société, de conditions permettant des échanges orientés par le marché, va de pair avec une plus grande responsabilité des entreprises vis-à-vis de leurs résultats. D'un côté, elles peuvent externaliser les conséquences non marchandes des échanges marchands, mais en revanche, elles doivent assumer les conséquences économiques de leurs décisions, sans recourir aux garanties offertes par des subventions assurant leur survie.

des monographies supplémentaires réalisées par les étudiants de la faculté de sociologie de Bielefeld, dans le cadre d'un apprentissage de la recherche, dans six entreprises privatisées (environ 60 entretiens avec des ouvriers, des contremaîtres, des délégués du personnel et le management supérieur). Je remercie mes collègues déjà cités, Heine von Alemann et le comité d'habilitation de la faculté de Bielefeld pour leurs remarques et critiques et Christine Musselin pour la traduction de ces pages.

82 L'auteur emploie le terme d'autonomie pour désigner une situation juridique et le terme de dépendance pour désigner des situations d'interdépendance. Ainsi une entreprise peut être autonome par son statut, tout en dépendant de l'Ouest pour sa technologie, la conception de ses produits... Ndlt.

83 Comme M. Weber, W. Sombart relève le rôle central que l'institution de "l'entreprise capitaliste" a joué dans la naissance du capitalisme moderne: "la pratique économique libérée de la satisfaction directe des besoins et renvoyée de manière détournée sur le profit, n'a pas de garantie de pouvoir perdurer. (...) Mais si, dans le cadre d'une économie autonome, est créée une entreprise orientée vers le profit qui survit, alors elle se révèle être l'organisation la plus achevée car elle est la plus permanente et la plus accessible à l'utilisation de principes rationnels." (Sombart, 1987, Tome II, 1, p. 102).

Les challenges et les difficultés inhérentes à un passage vers des entreprises plus autonomes peuvent être étudiés sur trois dimensions qui sont cruciales pour survivre dans un environnement marchand:

le concept de marché : dans des sociétés de marchés, la survie des entreprises dépend de leur capacité à être solvables en vendant leurs produits. A travers le choix d'une palette de produits et d'un segment de marché (c'est-à-dire des clients potentiels), la question de la survie devient un problème d'efficience interne: après avoir défini un objectif (que l'on peut réviser à tout moment), on peut choisir des "technologies", (c'est-à-dire des règles organisationnelles définissant les structures et les procédures, des machines, des installations et des hommes), et comparer entre elles leur efficacité (Luhmann, 1973a) ;

Le choix d'un objectif assurant à l'entreprise sa survie s'avère plus difficile que prévu en Allemagne de l'Est: plus personne n'est prêt à acheter les produits fabriqués jusqu'alors, mais il n'est pas encore possible de développer de nouveaux produits concurrentiels;

observation<sup>84</sup> interne et externe : les entreprises doivent s'assurer que leurs produits peuvent être écoulés. De ce fait, les entreprises ne doivent pas seulement mettre en route des programmes afin d'assurer la transformation des matières premières en biens, mais aussi observer en continu chaque opération (ou pour suivre Niklas Luhmann, chaque décision). Dans l'industrie, cette observation de la production porte avant tout sur la qualité, les délais, les quantités, les coûts;

L'intégration sociale: l'élaboration de nouveaux modèles d'autorité, de contrôle et d'intégration est souvent encore négligée soit que l'on considère (à tort) que le fort taux de chômage en Allemagne de l'Est agit comme une menace suffisante, soit que l'on ait l'illusion que le modèle socialiste d'intégration sociale soit encore présent dans la relation entre un salarié et son entreprise.

## II. LES ENTREPRISES TREUHAND À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

Pour assurer leur solvabilité en fournissant des biens et des services, les entreprises doivent (et peuvent !) opter pour un certain type de production, qui doit être au moins aussi attrayant (c'est-à-dire rapide, bon marché, de qualité, souple etc.) que celui de leurs concurrents. Le choix autonome, continuellement révisable, d'une gamme de produits suppose une relation très sélective, et donc risquée, avec l'environnement. Le choix de nouvelles gammes de produits est un problème crucial pour les entreprises est-allemandes car il faut trouver des produits suscitant une demande suffisante et susceptibles d'être réalisés avec les expériences, les investissements et les relations existants.

La plupart des entreprises Treuhand étudiées vont probablement échouer dans ce nécessaire repositionnement sur le marché parce qu'elles ne trouvent pas d'issue au dilemme suivant: pour être compétitives sur les prix, la qualité et les délais dans leur nouvel environnement, elles doivent simultanément adapter leurs structures organisationnelles, leur personnel, leurs installations et leurs sites de production à de nouvelles gammes de produits. A court terme, le succès d'une telle ré-orientation sera incertain, car pour se maintenir sur un nouveau marché il faut de l'argent mais aussi du temps (afin d'atteindre un certain niveau de visibilité

<sup>84</sup> Nous traduirons le plus souvent littéralement le terme *Beobachtung* employé par Luhmann par "observation" (bien que "suivi" ou "diagnostic" semblent plus appropriés) afin de conserver l'originalité du terme qui dans la langue allemande ne relève pas non plus du vocabulaire usuel pour les entreprises. Ndlr.

et de faire ses preuves). Les entreprises, avec raison, craignent de s'orienter, souvent de manière irréversible, vers un nouveau produit: aussi, essaient-elles de garder une position de généralistes<sup>85</sup>, plutôt que de choisir des stratégies de spécialisation.

Beaucoup d'entreprises est-allemandes disposent des moyens techniques et de la qualification requise pour des gammes de produits larges et diffuses, car elles avaient dans le passé gardé par devant elles des capacités et du personnel pour des situations de ce genre. Mais le talon d'Achille de telles stratégies, ce sont les connaissances spécifiques insuffisantes et les coûts de production élevés. De fait, la fierté des producteurs face à l'éventail de leurs ressources productives cache souvent leur incapacité à offrir un produit spécifique à des prix concurrentiels et à conquérir un marché.

"Construire une excavatrice, c'est le joyau de l'industrie mécanique lourde. Il faut un jour se frotter à un appareil de 4000 T. Cela ne suppose pas seulement l'acquisition de connaissances pour le construire, l'agencement d'une liste de pièces et sa mise en activité dans le froid sibérien, mais cela suppose aussi un savoir-faire qui dépasse de loin les exigences de l'industrie mécanique. Celui qui peut faire cela peut, naturellement aussi, du fait de ses qualifications de constructeur et de sa technologie, maîtriser d'autres produits : des presses pour l'industrie automobile, des constructions métalliques, des ponts-roulants de 100 m ou des balanciers d'excavateurs etc. (...) Si je sais faire tout cela, alors je peux bien évidemment faire des propositions sur tout ce qui a un rapport avec l'industrie mécanique."

(un chef des ventes d'une entreprise d'industrie mécanique lourde)

Une autre stratégie consiste à se spécialiser sur un seul produit. La plupart des entreprises est-allemandes, du fait de leur taille et des excédents de locaux, machines et personnels qu'elles se sont constituées pendant le socialisme, ont la possibilité de définir un nouveau profil en rétrécissant leur gamme : elles peuvent essayer, en licenciant du personnel et en fermant les ateliers et les départements qui ne sont plus nécessaires, de se concentrer sur un noyau d'activités dont elles peuvent assurer la production, à condition que ce noyau soit repérable. Une telle stratégie -qui va à l'encontre des stratégies d'intégration des fonctions et des pratiques de stockage clandestin à l'oeuvre sous le socialisme - nécessite cependant des décisions d'investissement risquées et souvent irréversibles. Ainsi, le positionnement d'une entreprise est-allemande sur de nouveaux produits et de nouveaux concepts de production est généralement plus coûteux et plus risqué qu'à l'Ouest, car les entreprises de l'Ouest peuvent limiter les risques en procédant par incrémentation plutôt que par rupture.

Entre la stratégie de généraliste (correspondant à l'ancien mode de pensée) et la stratégie de spécialisation qui présente des risques, les entreprises Treuhand ont encore l'alternative (qui équivaut à un non-choix) de la désintégration progressive. Quand le développement d'un nouveau produit ou l'insertion fructueuse de la gamme de produits existante ne réussit pas ou quand échoue la recherche de nouvelles subventions (notamment pour l'acier, la chimie, l'automobile et les chantiers navals) les entreprises se désintègrent petit à petit. La force motrice de ce processus est l'espoir pour quelques services et ateliers de stabiliser leur existence en se concentrant sur un produit ou sur un service porteur. On ne compte alors plus sur les effets de synergie des grandes entreprises, mais sur la logique anomique du "sauve qui peut".

<sup>85</sup> Par exemple, l'entreprise de mécanique lourde K (600 employés) offrait des excavatrices, d'autres techniques d'exploitation à ciel ouvert, des installations de gazéification par la pression, des grues, des grandes presses hydrauliques, des systèmes de forage de tunnel, d'incinération d'ordures et des techniques de dépôt d'ordures.

On peut observer cela dans le cas d'une entreprise construisant des centres de calcul (en 1989 plus de 2500 employés, fin 1992 : 235). Dans l'entreprise s'est déroulée une lutte acharnée entre les vendeurs de technologies de communication et les techniciens de service. Comme ces deux départements ne parvenaient pas à décider auquel des deux devaient être imputés les coûts de maintenance liés à des réparations sous garantie, les commerciaux ont recruté des techniciens (qu'ils avaient débauché du service après ventes) tandis que la direction des techniciens de services s'est mise à vendre des machines. Chacun des deux départements a maintenant ses propres clients

Les résultats qui émergent sont les suivants. Les entreprises Treuhand étudiées se trouvent dans un cercle vicieux car elles ne peuvent gagner de nouveaux débouchés que par une complète réorganisation de leur appareil de production, alors qu'elles n'ont ni la connaissance, ni le temps, ni l'argent pour s'ouvrir de nouveaux débouchés et pour réviser leur fonctionnement interne en fonction de ces débouchés. Alors qu'elles n'en ont pas les moyens financiers, elles doivent simultanément ré-organiser leur structure interne et leurs relations à l'environnement -sans bénéficier des opportunités fournies par un développement progressif et simultané de nouvelles orientations pour leurs débouchés et de nouvelles structures de production. Elles ne disposent pas d'un appareil de production susceptible d'être adapté sans grandes ruptures aux nouveaux produits, pas plus qu'elles ne peuvent survivre avec leurs anciens produits sur leurs marchés d'origine et adapter progressivement leurs structures internes aux nouvelles conditions.

La situation est totalement différente dans les entreprises déjà privatisées, car ces entreprises ont été intégrées au sein de concepts de produits et de débouchés éprouvés (nous ne connaissons pas de pures prises de capital dans des entreprises est-allemandes: dans tous les cas étudiés les nouveaux propriétaires utilisaient les entreprises est-allemandes comme des lieux de production ou de vente dans le cadre de leur propre concept d'entreprise). Si les entreprises privatisées perdent ainsi leur indépendance - en règle générale, elles n'ont plus la possibilité de développer une politique de produits innovatrice et de chercher de nouvelles positions sur le marché -, elles ont cependant la chance de pouvoir ré-orienter leur processus de production vers un objectif fixé par l'extérieur, celui des gammes de produits transmises par leurs nouveaux partenaires de l'ouest.

### III. DES DIRECTIVES ÉTATIQUES À L'ÉLABORATION DE STRUCTURES ORGANISATIONNELLES PROPRES

Pour assurer leur position, les entreprises ne doivent pas seulement opter pour une gamme de produits, mais aussi s'assurer que leur offre est attrayante à long terme pour les clients visés. Cela nécessite une connaissance des segments d'environnement qui constituent le marché (marchés du travail, des fournitures et des ventes) ainsi que des processus de production afin d'identifier, si possible rapidement et de manière systématique, les problèmes d'approvisionnement, les risques liés aux débouchés, les problèmes de qualité, les coûts trop élevés, les problèmes de trésorerie, ou les possibilités d'innovation pour un produit et de son processus de production. C'est pourquoi les entreprises réalisent des observations simplifiées d'elles-mêmes et de leur environnement<sup>v</sup>. Celles-ci ne fournissent pas une représentation de la "réalité" complète, indépendante des intérêts et des expériences en place, et incontestée. Bien au contraire, cette représentation est fondée sur les intérêts, les expériences acquises et les limites cognitives des membres de l'entreprise, ainsi que sur les habitudes et les normes issues des structures organisationnelles (March 1990). De même qu'un sous-marin peut naviguer dans des fjords étroits à l'aide d'une représentation de la réalité simplifiée et "faussée" - celle qui est médiatisée par le périscope, les radars, les

86 Cf Luhmann (1984, p. 25) : "Les systèmes doivent (...) engendrer et mettre en oeuvre une observation d'eux-mêmes: ils doivent au moins pouvoir employer la différence entre le système et l'environnement des systèmes internes comme orientation et principe de production d'informations". Les structures d'observation dans une organisation peuvent être fixées par des règles formelles d'organisation tout comme par des technologies et des schémas d'interprétation des comportements des salariés.

cameras etc. (Maturana et Varela, 1987, p. 149), une organisation économique doit se maintenir grâce à des représentations schématisées de son environnement marchand. Ce n'est que lorsque les départements ventes ou marketing d'une entreprise peuvent détecter de "bons" débouchés, que l'entreprise peut assurer sa survie. Et il s'agit moins de disposer d'une représentation de la "réalité" la plus détaillée et la plus conforme possible que d'éviter que les "taches aveugles" d'une organisation (les barrières systématiques à la perception, c'est-à-dire la sélectivité) empêchent d'identifier les débouchés intéressants ou de détecter des problèmes d'écoulement des biens mettant en danger la survie de l'entreprise etc.

De la même manière, une organisation ne peut appréhender en totalité et parfaitement sa complexité interne. C'est pourquoi des indicateurs qui peuvent pointer les risques pesant sur la survie (suivi des délais, des niveaux de qualité, des coûts, des chances de rendement etc.) seront généralement retenus à la suite de processus d'essais-erreurs.

Ce n'est pas par hasard que l'émergence de l'entreprise capitaliste (et avec elle l'autonomie d'une sphère économique propre, au sens d'une émancipation des liens économiques par rapport au "cercle communautaire qui s'est constitué naturellement" (Sombart, 1987, p. 101) va de pair avec le développement de formes de diagnostic interne. Tant Werner Sombart que Max Weber ont mis en relief l'importance de la comptabilité en partie double (comme modèle spécifique de description d'un processus organisationnel interne) pour le développement de l'entreprise moderne: "On ne peut tout simplement pas penser le capitalisme sans comptabilité en partie double : ils ont une relation de contenant à contenu. (...) La comptabilité en partie double repose sur l'idée fondamentale que l'on peut en toute logique traiter tous les phénomènes comme des quantités, et donc sur l'idée fondamentale de la quantification. (...) Dans la comptabilité en partie double, il n'y a plus qu'un seul but: l'accroissement d'une valeur saisie de manière purement quantitative (...) Une autre réflexion est intimement liée à celle-ci : c'est cette comptabilité qui a permis la rationalisation totalement accomplie de l'économie puisque l'une des expressions de cette rationalisation a rencontré la tendance au suivi généralisé de tous les processus économiques. Ici, on voit apparaître l'étroite relation qui existe entre la maîtrise des principes de rentabilité et la tendance à la rationalisation : les deux réduisent le monde économique à des chiffres, l'une pour poser sa croissance en objectif et l'autre pour réaliser totalement cet objectif. Il est évident que le suivi des comptes s'est imposé grâce à la comptabilité en partie double...".

(Sombart, 1987, Volume II-1, Pp. 118-120).

Les entreprises dans les sociétés de marché sont commandées par une représentation (ou un modèle) organisationnelle très précise des relations entre production, achats et ventes. L'observation interne et externe ne peut se limiter à des dimensions monétaires (coûts et profits) : le suivi systématique et au bon moment du processus de production et des conditions externes d'achats et de ventes<sup>87</sup> est toujours plus important. Le suivi systématique, quantifié et global des processus au sein de l'entreprise et de ses segments de marché (sur des dimensions comme la qualité, la quantité et les délais) sera institutionnalisé par la mise en place de départements de contrôle de gestion, de suivi de la production, de logistique, de gestion du matériel, de qualité, d'achats et de ventes.

L'observation systématique de la complexité interne et externe n'était pas nécessaire dans les établissements socialistes car leur position institutionnelle était fort différente. Au moins trois raisons peuvent être évoquées : d'une part, les entreprises socialistes opéraient sous de faibles contraintes budgétaires (Kornai, 1986). Leur survie ne dépendait pas de leur capacité à suivre leur fonctionnement interne et leur environnement. D'autre part, ces entreprises ne pouvaient pas choisir leurs gammes de produits, leur organisation du travail ou la technique à utiliser. Au moins officiellement, ces décisions étaient prises par la bureaucratie du plan. Cela montre que l'institutionnalisation de l'observation est totalement différente dans une économie de marché et dans une économie planifiée:

87 La systématisation des modèles d'observation a été instaurée au début du siècle en même temps que la création des bureaux d'études et connaît actuellement un envol du fait de l'introduction de systèmes de gestion de la production et des achats et de systèmes de respect des commandes (Heidenreich/Schmidt, 1992).



"Les économies planifiées correspondent à une tentative de séparation entre les activités économiques et les activités d'observation et à une répartition de ces activités à différents niveaux du système. Les autorités de planification devaient observer et les entreprises exécuter (...) et l'environnement de l'entreprise se réduisait au plan et à rien d'autre."  
(Baecker, 1988, pp. 213)

Troisièmement, les sociétés socialistes sont caractérisées par une double structure d'instances de suivi officielles et officieuses, centrales et locales. Tandis que les instances supérieures du plan revendiquaient le monopole de la définition des besoins légitimes de la société, les établissements observaient les instances du plan, leurs fournisseurs et le marché du travail, afin d'influencer les instructions du plan, les prix ou l'augmentation des subventions, par la négociation, et afin d'obtenir effectivement que des biens, des services ou du personnel leur soient attribués par le centre (ou au contraire ne le soient pas). Comme l'argent n'était pas un moyen généralisé de communication et qu'un problème de trésorerie ne conduisait pas à la disparition de l'établissement, il était moins important de connaître son fonctionnement interne ou son environnement en observant les flux financiers et en les prévoyant que de garder une grande sensibilité au processus politique et aux possibilités d'exercice d'une influence informelle (Marz, 1992; Heidenreich, 1993). Dans les "brèches" que laissait la coordination par le plan, se développaient des échanges non planifiés et non monétaires entre l'offre et la demande, basés sur l'influence et le pouvoir. La pénurie permanente de l'offre qui caractérisait ces pseudo-marchés, du fait des stratégies de stockages clandestins menées par les entreprises (Kornai, 1986), montrait que les relations entre ces dernières et leurs acheteurs étaient caractérisées par un fort désintérêt pour les souhaits des clients, alors que les relations avec les fournisseurs étaient marquées par de l'économie souterraine et des relations officieuses de négociations et d'échanges. Par conséquent, les processus "d'observation" qui se développaient malgré le monopole étatique de "contrôle et de définition", reposaient plus sur des relations d'échanges informelles que sur des indicateurs "durs" non négociables. Les établissements socialistes orientaient leurs décisions d'investissement et de production moins en fonction de critères de rentabilité, qu'en fonction de directives étatiques et d'opportunités de négociation et d'échanges (Srubar, 1991). Les processus d'observation accordaient peu d'attention à la survie de l'organisation mais étaient caractérisés par leur *politisation* et les *relations officieuses*.

En passant à l'économie de marché, les coûts et les profits, le respect des délais et des exigences de qualité deviennent plus importants. Les établissements socialistes, devenus des entreprises capitalistes, doivent reviser la façon dont ils observent leur fonctionnement interne et leur environnement : ainsi -comme l'expliquait un interviewé- la tâche de l'entreprise ne peut plus être de servir les clients en fonction de capacités de production limitées, de même qu'il ne s'agit plus d'acheter parce qu'une offre se présente. Le plus fort degré de différenciation du sous-système économique s'obtient en instaurant petit à petit<sup>88</sup> une plus grande rationalité formelle (prévisibilité) ; les rapports politisés, informels et imprévisibles entre et au sein des entreprises est-allemandes vont -selon notre thèse- céder la place à des formes d'observation interne et externe plus formalisées, plus objectivées, plus systématiques. Cette thèse sera discutée maintenant pour cinq domaines "d'observation" des processus de production et des relations marchandes, selon différentes perspectives : la qualité, les prix, les coûts, les délais et la quantité.

<sup>88</sup> Nous voulons dire par là que les entreprises socialistes étaient jusqu'à présent caractérisées par un moindre niveau de bureaucratisation (comprise comme ensemble de régies fiables et évaluables organisant les processus), malgré des structures pseudo-bureaucratiques particulièrement étouffantes (Heidenreich, 1993). En règle générale, il n'y avait pas de suivi des commandes (ni sur les délais ni sur les quantités), pas d'indicateurs systématiques de contrôle de la qualité ou des coûts etc. ; le redoublement d'informations sur le processus de production qui caractérise les entreprises ouest-allemandes (fichiers de gestion, systèmes d'information et de communication, feuilles de route etc.) n'était que faiblement implanté. Même quand il y avait beaucoup de chiffres et de papiers (ou même un centre de calcul ou des micro-ordinateurs), la cohésion entre le processus de production effectif et sa représentation informatique était faible du fait de la falsification systématique de l'information, à tous les niveaux; quasiment aucun chiffre ne "collait".

Le premier domaine, qui est de plus en plus important dans les pays industrialisés, est celui de la qualité. Dans les années<sup>89</sup> 80 est apparue une nouvelle orientation (à la suite de la stratégie japonaise du "zéro défaut" ?). Les systèmes de contrôle de la qualité au cours du processus de production (de plus en plus certifiés par l'extérieur) deviennent plus importants que le contrôle final. Pour produire la qualité requise et introduire des systèmes de suivi de la qualité, les entreprises est-allemandes ont encore un gigantesque retard à rattrapper. Les responsables des achats d'une grande entreprise ouest-allemande de production d'appareils ménagers (chiffre d'achats annuel: environ 600 millions de DM) nous ont ainsi décrit leurs difficultés avec leurs fournisseurs est-allemands. Malgré des efforts considérables (800 entreprises furent sollicitées et 15 à 20 % d'entre elles visitées) seuls 8 à 10 millions DM de fournitures pouvaient être achetées à des entreprises est-allemandes en 1991, car presque aucune ne présentait les procédures de suivi de qualité requises (contrôle des entrées, vérification au cours du processus de production, analyse de probabilités de défauts, documentation sur toutes les opérations de contrôle...) ou pouvait les introduire dans un laps de temps prévisible. Elles ne pouvaient donc être retenues comme fournisseurs car le producteur d'appareils ménagers -afin de respecter les normes ISO 9000 (*International Standardization Organization*), doit aussi garantir la qualité de ses pièces.

Trois des cinq entreprises privatisées étudiées (H,I,J) travaillent d'arrache pied pour atteindre les standards ISO ou GMP, parfois avec l'aide de leurs nouveaux propriétaires, dans un cas avec l'aide d'un de leurs acheteurs (le producteur d'appareils ménagers cité). Une interviewée nous a expliqué que la ré-organisation du système de contrôle de qualité n'était pas seulement un problème de système d'informations et de documentation, mais aussi une question d'appropriation par les employés:

"Avant, les responsables de sites ne s'intéressaient pas aux défauts se produisant. Maintenant, la réflexion est totalement différente. Les gens font cela volontiers afin de montrer ce qu'ils savent faire. Derrière cela, il y a finalement aussi la peur de perdre son emploi (...) Il y a quelques mois, on était à 4 % de défauts. Dans les *Länder* de l'ex-RFA, un taux compris entre 4 et 6 %, c'est normal. C'est aussi notre objectif."

(Responsable de la qualité dans une fonderie)

Dans l'entreprise pharmaceutique H a été conçu un système de contrôle de qualité informatisé, très élaboré, qui est couplé directement avec le système de suivi des commandes : la poursuite d'une charge ne peut être autorisée qu'après acceptation du contrôle qualité. Sans ce système, l'entreprise n'aurait plus pu écouler ses produits en Europe à partir de 1993. Dans cette entreprise également, nos interviewés ont souligné que l'introduction d'auto-contrôle ne peut être décrétée au moyen de formulaires, de feuilles de route, d'un système informatique etc., mais qu'il faut avant tout que les employés apprennent de nouveaux modèles de comportements et d'observation.

Un autre domaine, central pour une observation systématique et détaillée du processus de production, concerne le respect des commandes et le contrôle de la production. Le respect des dates, le raccourcissement des délais de livraison, la limitation des stocks de matériaux bruts et finis nécessitent un planning du temps et des quantités plus précis (en général à l'aide de GPAO et d'un système de gestion du matériel. A l'exception de la SnD (qui distribue elle-même un tel système) des technologies de contrôle de ce type avaient été introduites et développées dans toutes les entreprises privatisées. Ces systèmes visent à

<sup>89</sup> En 1987, "l'Organisation Internationale des Normes" (ISO) a créé les normes d'assurance qualité ISO 9000- 9 004 et en 1990 elles ont été reprises au pied de la lettre par le DIN (organisation allemande des normes). Dans le domaine de la production pharmaceutique, les normes GMP de l'organisation mondiale de la santé jouent le même rôle - leur mise en application est contrôlée par les ministères de la santé des *Länder*.

obtenir une plus grande transparence des processus de fabrication et d'information au sein de l'entreprise<sup>v</sup>,

Non seulement ces systèmes de gestion améliorent la transparence interne, mais ils accroissent également les possibilités de coordination entre entreprises ou entre groupes. Les entreprises est-allemandes étudiées G, 1 et J (et dans une moindre mesure H) sont intégrées dans le concept logistique de leurs nouveaux propriétaires de l'Ouest<sup>91</sup> grâce à leur système de contrôle (et à la façon dont elles ont organisé leur fabrication et leurs ventes). Ainsi, la relation entre les entreprises est-allemandes et leurs nouveaux propriétaires s'appuie sur le système de contrôle, sous une forme objectivée. La totale dépendance de l'entreprise est-allemande de construction de fenêtres G, qui est intégrée dans le concept de production et de vente de son propriétaire de l'Ouest et est assimilable à un atelier décentralisé, a des retombées sur son système de gestion.

"L'entreprise est-allemande reçoit ses commandes directement de notre ordonnancement. Ils n'ont aucune décision à prendre. Ils transmettent chaque jour leurs chiffres de productions, le temps passé et les heures supplémentaires. Toutes les décisions qui sont prises là-bas, sont si transparentes que nous les avons sur la table le jour même ou le lendemain au plus tard. C.) Toute l'administration est ici car nous devons aussi livrer les autres pièces, les portes, les fenêtres en bois, et les cintres des fenêtres ronds ou obliques. Cela ne peut être coordonné que d'ici."

(Chef de production de la maison mère de G)

Au contraire, l'entreprise H développe un système d'observation de la production et de gestion du matériel en toute autonomie. Même pour le système d'informations, elle reste très autonome vis-à-vis de la maison mère (du moins au moment de notre enquête).

L'entreprise en électronique J est bien mieux insérée dans la logistique de l'ensemble du groupe, car pour la production de ses principales lignes de produits elle doit se connecter au même système de gestion que les autres filiales. Un des ateliers ouest-allemands est responsable du suivi des deux usines de J (en fonction du plan cadre fixé pour la logistique par le groupe au niveau international). L'entreprise J ne peut gérer sa production de manière autonome que dans quelques domaines d'activités marginaux.

L'analyse du système de gestion de la production permet donc de voir si une entreprise est-allemande est intégrée dans un groupe ouest-allemand en tant qu'atelier décentralisé ou bien en tant qu'entreprise indépendante et responsable économiquement de son processus de production et de ses produits.

Un *troisième domaine* est celui de la comptabilité et du suivi des coûts. Ces activités ont été les premières à être totalement ré-organisées, en général sous la conduite des managers de

90 Le développement programmé d'un système de suivi des délais, des quantités, de la qualité et des évaluations, nous a été expliqué par un interviewé de la fonderie 1: "La préparation du travail est conçue en une succession d'interfaces entre la production et les ventes. Il faut évaluer les prix, décider de la faisabilité du produit, et déterminer les délais de livraison. Les engagements auprès des clients ne doivent pas être pris au jugé par les ventes mais systématiquement en fonction d'une analyse des prix et des capacités. (...) Nous devons tenir compte des informations sur les machines, les moules, les quantités de fer nécessaires etc. (...) Avant, l'ordonnancement n'avait rien à faire des prix. Le directeur calculait la capacité ; maintenant c'est à l'ordonnancement de le faire ainsi que la documentation des machines et leur occupation afin que les engagements pour les livraisons soient respectés. (...) Notre tâche la plus importante est d'assurer la coordination de toutes les données : les durées de cycles, la consommation de fer, les temps de capacité, les temps de production au polissage et à l'affilage etc...".  
(chef de l'ordonnancement de la fonderie 1)

91 Selon nous, l'harmonisation de la logistique est un instrument d'intégration plus important que le transfert de managers de l'Ouest dans les entreprises est-allemandes reprises. Cela montre aussi la nature extrêmement explosive d'un tel transfert car les managers est-allemands se sentent facilement sous tutelle et regardent de manière très sceptique leurs nouveaux collègues (les managers de l'Ouest, après le climat de renouveau et l'esprit de pionniers des premières années, ne sont d'ailleurs eux-mêmes plus aussi prêts à partir à l'Est).

l'Ouest. Pour prendre des décisions et obtenir des informations, les nouveaux propriétaires s'appuient le plus souvent sur le suivi permanent des coûts et des profits des entreprises. Tant que la situation économique des entreprises est-allemandes est stable, les nouveaux propriétaires de l'Ouest ne ressentent pas le besoin d'intervenir, mais ils attendent des dirigeants est-allemands une indépendance décisionnelle à laquelle ils n'étaient, jusqu'à présent, pas habitués.

"Nous attendons de nos gens tout simplement qu'ils assument leurs responsabilités. Nous sommes organisés de façon très décentralisée, avec une petite équipe de direction qui ne s'appuie pas sur un appareil énorme. Nous sommes capables de contrôler les chiffres, mais en fin de compte, on peut toujours trouver des solutions sur place et c'est ce que nous attendons de nos gens. (...) Nos cadres dans les entreprises est-allemandes ont très vite appris à travers les médias à s'exprimer comme nous. Au bout de six mois, ils étaient habillés comme nous et se comportaient comme s'ils avaient déjà compris ce qui, pour nous, irait de soi. Et comme cela allait de soi pour nous aussi, nous ne nous sommes pas posés de questions. Et ça a duré encore 6 autres mois, jusqu'à ce que les problèmes nous soient révélés par les chiffres. C'est plus facile qu'avec les sociologues qui font de longues enquêtes. Chez nous, en fin de mois, on reçoit toujours la comparaison entre ce qui est fait et ce qui était prévu et ensuite ils commencent à farfouiller et à interroger. Et à un moment ou à un autre, ils obtiennent la réalité. Et alors, on en arrive toujours aux faiblesses de gestion."

(le directeur d'un groupe ouest-allemand de fabrication de meubles qui a repris quatre ateliers est-allemands)

Un prérequis à l'introduction d'outils structurels et objectifs de surveillance et de gestion (plutôt qu'un contrôle mené par des employés de l'Ouest) est la "rigueur", la faible possibilité de manipulation et de négociation des indicateurs retenus. Sans sous-estimer les artifices du bilan ("d'abord le bilan, ensuite les écritures"), les rubriques utilisées pour l'établir sont plus "rigoureuses" - simplement parce qu'une entreprise considérée comme prospère ne peut dissimuler sans limites ses pertes et les difficultés de trésorerie qui vont avec. En Allemagne de l'Est, on pouvait continuellement manipuler les statistiques (les mots-clefs étaient "le fétichisme de l'IWp92" et "la course aux indices", (Voskamp et Wittke, 1990). Une plus grande rigueur dans le bilan est aussi le signe de l'émergence d'une entreprise économiquement plus indépendante.

A travers les ventes, qui constituent le *quatrième domaine*, les entreprises observent leurs débouchés. Sur ce point également, les établissements socialistes doivent effectuer un changement radical car l'écoulement de leurs produits ne fait plus l'objet d'une planification centrale. Les débouchés se développent en passant d'un marché de vendeurs organisé en monopoles à un marché d'acheteurs en concurrence. Compte tenu de l'effondrement des marchés internes et des marchés est-européens, seule la firme H peut développer de nouveaux canaux de distribution pour l'ensemble de sa gamme de produits. G doit entièrement renoncer, et 1 et J partiellement renoncer, à leurs propres accès aux marchés. La SnD qui était producteur de logiciels devra devenir le distributeur de deux producteurs ouest-allemands de soft- et de hardware.

Souvent, l'acquisition d'une entreprise est-allemande s'intègre dans le "marketing politique" de ses nouveaux propriétaires de l'Ouest en leur ouvrant l'accès à des aides étatiques ou à des commandes publiques. Ainsi, les entreprises H et J sont des cautions de Hermes<sup>92</sup>, les entreprises J et G produisent pour des sociétés communales de télécommunication et de logements. La reprise de l'entreprise D - de même que d'autres rachats d'entreprises par l'une des deux sociétés mères ouest-allemandes - a eu pour contrepartie la participation massive de ce groupe au rétablissement de l'infrastructure est-allemande (qui est financé par l'Etat). L'échange "commandes contre production en Allemagne de l'Est" a très largement

92 Production industrielle brute. Ndlr.

93 Equivalent de la COFACE. Ndlr.

contribué au maintien des emplois et a permis la réussite des processus de privatisation, même si cela n'a pas assuré de débouchés propres aux entreprises est-allemandes étudiées.

Le cinquième domaine à étudier est celui des achats. Pour développer des stratégies d'achats tenant compte des prix et de la qualité, les entreprises est-allemandes devraient accumuler un nombre considérable d'expériences souvent très coûteuses. Immédiatement après le changement de gouvernement, elles ont fréquemment acheté à des prix trop élevés, car il n'y avait pratiquement pas d'informations sur les possibilités d'achats et -obéissant à la logique qui prévalait jusqu'alors-, elles se sont approvisionnées à n'importe quel prix. C'est ce que nous a expliqué le chef de production d'une entreprise ouest-allemande de construction de fenêtres:

"L'usine G a été directement approvisionnée par notre usine ouest-allemande. Ici, on fait les achats de manière centralisée et quand on livre des coupes on amène aussi tout le reste. On s'est aperçu que, après le changement de régime, l'entreprise, quand elle était encore indépendante, a été tellement escroquée par les firmes de RDA que ça ne marchait pas bien. Elles ont parfois exigé des prix et les ont obtenus car là-bas, ils n'avaient pas de possibilité de comparaison. (...) Même pour les vitrages, ils ont été escroqués. Après le rachat de l'entreprise, je me suis débarrassé des fournisseurs, car je pensais qu'elle pouvait s'approvisionner chez nous. Alors j'ai communiqué nos prix: ils ont failli tomber de leur chaise. Ils ont boudé trois jours, puis les ont acceptés. Pourquoi aurions nous dû laisser tomber cette entreprise : la qualité est bonne."

(Un nouveau propriétaire est-allemand)

Grâce à l'aide des partenaires de l'Ouest, le manque d'expériences est vite couvert, mais les achats se font souvent directement via les entreprises de l'Ouest (G) ou bien dans le cadre de contrats valables pour tout un groupe (1). Les entreprises est-allemandes ne peuvent plus développer de relations autonomes avec les fournisseurs :

"Pour les achats, on se fie aux fournisseurs acceptés par nos nouveaux propriétaires. On se préoccupe des normes de qualité ISO 9 000. Pour cela, on peut s'adresser au laboratoire situé au siège du groupe en Allemagne de l'Ouest: il examine la qualité. Ce laboratoire décide par exemple si un composant peut être accepté ou non. Ces décisions sont prises au niveau central et dans un système unifié pour l'ensemble du groupe qui repose sur des références techniques communes. Dans ce domaine, on travaille de manière très étroite avec la maison mère. On utilise le système d'achat P52 dans lequel les références sont inscrites et on peut appeler les fournisseurs qui sont connectés. Comme cela, on peut aussi voir les prix mais on ne peut passer aucune commande directement. On s'insère dans les commandes passées par la maison mère. Les produits qui nous sont destinés sont commandés en même temps que les leurs. L'intégration organisationnelle des achats va ainsi très loin."

(Responsable d'achats dans l'entreprise de télécommunication J)

La situation de dépendance des entreprises est-allemandes pour leurs politiques d'achats montre aussi les insuffisances des réseaux de fournisseurs en Allemagne de l'Est.

"Il n'y avait en fait pas de structure de livraison. C'est là une des différences les plus importantes entre leur système et le nôtre. Nous avons une infrastructure intermédiaire bien implantée. Une production souple ne peut fonctionner que si on a une infrastructure adéquate. Et quelque chose de ce genre n'a absolument pas pu se développer à l'Est. (...) Là-bas, il n'y avait que de grosses entreprises car elles étaient plus faciles à gérer, plus faciles à contrôler."

(Directeur d'une entreprise de mobilier ouest-allemande)

Fondamentalement, les entreprises est-allemandes ont moins de marge de manoeuvre pour la mise en place de leurs politiques d'achats que leurs homologues de l'Ouest, du fait de cette faiblesse des réseaux de fournisseurs. D'un côté, les relations qui existaient entre producteurs et fournisseurs dans une économie planifiée ont été profondément désorganisées par la destruction des réseaux de fournisseurs est-allemands, destruction qui avait déjà

commencé avec l'intégration des fournisseurs dans les combinats. En même temps, le modèle ouest-allemand des relations producteurs/fournisseurs a été "transplanté" à l'Est. Beaucoup de fournisseurs implantés à l'Ouest, suivent leurs clients ouest-allemands à l'Est, au moyen de filiales ou de succursales.

Les cinq domaines qui permettent à une entreprise d'observer son environnement et son fonctionnement interne ont été profondément modifiés dans les cinq entreprises privatisées étudiées, afin de s'adapter aux nouvelles conditions économiques. Ces évolutions sont caractérisées par des efforts allant vers une plus grande responsabilité sur les comptes et vers la constitution plus systématique d'informations plus appropriées sur les flux de matériau, de production et de communication. Cela est souvent vécu par les salariés est-allemands comme une re-bureaucratiation.

Il est vrai que la réorganisation des stratégies de production, d'achats et de ventes se fait au prix d'une grande dépendance à l'encontre des concepts organisationnels des nouveaux propriétaires ouest-allemands (Tableau 1). Seule une des entreprises que nous avons étudiées, l'entreprise pharmaceutique H, a pu, avec ses propres moyens de financement, développer une nouvelle gamme de produits, de nouvelles structures logistiques et des réseaux de ventes, de nouveaux concepts de marketing. Elle a réorganisé son processus de production selon les standards de l'Ouest. Les autres entreprises ont dû se concentrer, soit sur les processus de production (G,J) soit sur les réseaux de ventes (D) ; les activités en amont ou en aval ont été réalisées à l'Ouest.

Tableau 1 : Fonctions gérées de manière indépendante dans les 5 entreprises privées étudiées

Entreprises	D	G	H	1	J
Branches	SII	Fenêtres	Pharmacie	Fonderie	Electronique
CA (1991)	?	pas traité séparément	430 Mio DM	17 Mio DM	512 Mio DM
Salariés	300 env	30	+ de 2 000	200	2 000 env
Développement	non	non	oui	(oui)	peu
Production	non	oui	oui	oui	OUI
Achats	non	peu	oui	partiel	limité
Ventes	oui	non	oui	partiel	partiel

Mais, même quand les entreprises privatisées étudiées sont extrêmement dépendantes des concepts de marché, de production et de développement de leurs nouveaux propriétaires, elles ont la chance (contrairement aux entreprises Treuhand) de pouvoir restructurer leur organisation et développer de nouveaux atouts stratégiques afin de réduire petit à petit leurs dépendances actuelles.

#### IV. DU TRAVAILLEUR SOCIALISTE AU COLLABORATEUR

Les entreprises autonomes qui se forment en Allemagne de l'Est ne peuvent et ne doivent pas seulement élaborer leurs propres concepts d'organisation, de production et de produits, mais aussi développer une politique du personnel, c'est-à-dire restructurer leurs relations avec les systèmes personnels" des membres de l'organisation (Schimank, 1986). Les conditions d'élaboration d'une politique de gestion du personnel ne changent pas seulement parce que les devoirs qui incombaient jusqu'à présent aux entreprises (garantie d'emploi, services sociaux...) ont été supprimés, mais aussi parce que les politiques d'intégration et de productivité menées jusqu'alors ainsi que les outils de motivation qui reposaient sur une

94 L'auteur fait ici allusion aux thèses de N. Luhmann selon lesquelles l'environnement intérieur des entreprises est fait des systèmes que constitue chaque personne, donc de "systèmes personnels". Ndlr,

culture bureaucratique-paternaliste (Deppe et HoB, 1989), se sont usés. Les entreprises ne peuvent plus s'appuyer sur l'émulation socialiste, sur les concours d'innovateurs, sur les brigades ou sur d'autres tentatives de mobilisation utilisées par le parti, les syndicats et l'Etat. Maintenant, pour asseoir leur compétitivité, elles doivent s'assurer de la bonne volonté de leurs employés en développant leurs propres outils, en trouvant leur propre style de management et en créant leurs propres structures internes de contrôle et de coopération (ne serait-ce qu'en cherchant volontairement à garder des liens avec la tradition, en organisant fréquemment des fêtes d'entreprises, en poursuivant une politique salariale obéissant à des principes égalitaires, et en maintenant des contacts étroits entre les "nouveaux" managers et leurs collègues de travail).

Ces nouvelles exigences sont souvent négligées: soit on invoque "la contrainte implicite" et on estime à tort que le fort taux de chômage en Allemagne de l'est conduit quasi automatiquement à une meilleure coopération. Ou bien on attend (Gensior 1992) des entreprises est-allemandes qu'elles puissent s'appuyer totalement sur les rémanences culturelles et organisationnelles de la "communauté d'établissement socialiste" afin d'introduire des modèles progressistes d'intégration et d'organisation ("nouveaux concepts de production", "clans", "culture d'entreprise", "cercles de qualité", "groupe-projet" etc.). La première ligne d'argument méconnaît l'instabilité et les limites des stratégies de motivations exclusivement extrinsèques. Le renvoi aux ressources motivationnelles des collectifs socialistes méconnaît quant à lui les présupposés sociétaux des formes de socialisations pseudo-communautaires du socialisme: ils ne reposaient pas sur un consensus établi par la discussion, mais sur la suppression quasi complète de l'expression ouverte des divergences d'intérêt et sur l'illusion de conditions de vie et de travail égalitaires. Il n'y avait pratiquement pas d'occasion de réagir ou d'exprimer son désaccord, mais seulement des possibilités de retrait individuel et de distanciation ne portant pas à conséquence. (Rottenburg, 1992).

Maintenant que la négociation est possible, aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur, on observe que les centres d'intérêt et le style de vie des employés sont plus individuels (de nouvelles possibilités et de nouvelles options sont offertes) et que les anciennes relations, sécurisantes et basées sur la prise en charge, se diluent (Beek, 1986, p. 206).

"Aujourd'hui, je pense plus à l'avenir qu'avant. Avant je n'avais aucun souci à me faire sur ce qui allait arriver. Le chemin était tout tracé. Chacun avait son travail, et on ne risquait pas de perdre son emploi. Chacun avait son appartement et on ne se demandait pas si on pourrait payer son loyer."

(Ouvrier d'entretien dans une raffinerie)

En particulier, sur les lieux de travail, apparaissent de plus en plus de concurrences latentes (d'envie) : entre les jeunes (qui ont été licenciés mais ont parfois de bonnes chances d'être ré-employés à l'Ouest) et les anciens (qui contre leur gré ont été envoyés en retraite anticipée), entre les hommes et les femmes, entre les qualifiés et les sans qualification etc.. Annoncer que l'on veut participer à une action de qualification est quelquefois vu avec méfiance par les collègues. Avec le passage à l'économie de marché, s'effondrent les fondements d'une culture de travail socialiste qui s'appuyait sur l'égalité (pourtant déjà fictive avant le changement de régime) des conditions de vie. S'écroulent également les institutions qui avaient, jusqu'à présent, maintenu la "communauté" (les caisses communes de brigade, les primes collectives, un travail moins intensif et du temps pour discuter même pendant les heures de travail, les services sociaux offerts par l'entreprise). La diminution progressive des activités de loisirs collectives, nous a été rapportée. Cela révèle l'érosion de la "communauté d'établissement".

"Le climat n'est actuellement pas si rose. (...) Avant, on était beaucoup plus ensemble, dans les collectifs. On passait des soirées à jouer aux quilles, on faisait du sport, on visitait des expositions avec nos femmes, on faisait des voyages en car avec nos épouses. Tout cela n'existe plus. (...). En RDA, on avait des plans d'éducation et de culture, et cela pour chaque collectif. Il y avait des objectifs qui devaient être atteints, par exemple l'organisation d'expositions culturelles. On

recevait une aide financière de l'entreprise. Mais c'est le collectif qui trouvait lui-même le plus d'argent. Il y avait des compétitions, des primes, etc., c'était mis en commun et ça allait dans la caisse. On avait un responsable pour le travail culturel qui s'occupait de l'organisation de manifestations culturelles. (...) On faisait beaucoup et on avait le sentiment d'appartenir tous ensemble à quelque chose. Maintenant on s'assoit là et on prend le petit déjeuner et le déjeuner ensemble, puis on se sépare. Ce n'est plus comme avant. Avant, certains apportaient quelques fleurs de leur jardin et on le disait etc. (...) Maintenant, ils veulent tous être tranquilles : aujourd'hui chacun a peur d'être licencié."

(Serrurier dans une entreprise de mécanique lourde)

De nombreux interviewés regrettent ce "refroissement" de la vie au sein de l'entreprise: mais ils gardent toutefois l'espoir de ne pas "devenir aussi secs (c'est-à-dire têtus et solitaires, précise l'auteur) que les gens de l'Ouest" (un ouvrier d'une entreprise d'aggloméré).

Le rythme de travail plus intensif est généralement bien accepté: la maîtrise n'a pas à faire pression: "Les gens savent parfaitement que leur place en dépend". En revanche, dans les entreprises privatisées, des augmentations de salaires sont continuellement revendiquées. En particulier ce sont les anciens ouvriers et les contremaîtres "de la vieille école", qui accueillent avec une satisfaction non dissimulée l'orientation vers une meilleure productivité. Ces derniers, malgré leur faiblesse du temps du socialisme, avaient toujours maintenu une certaine discipline de travail et plutôt occupé un rôle marginal. Ils voulaient déjà gagner de l'argent par leur travail :

"Avant déjà, on devait travailler, ne serait-ce qu'à cause de notre contremaître. Il n'était pas au parti et n'était en général pas favorable à ce qu'on fasse du travail pour le parti pendant le temps de travail. Il pensait toujours (et était de ce fait mal vu par certains) que nous étions là pour travailler et pas pour autre chose, la compétition socialiste ou je ne sais quoi. C.) Avant déjà je préférais travailler plutôt que d'aller à des réunions."

(Un ouvrier de maintenance dans une raffinerie)

En général, on constate que les salariés est-allemands sont prêts à participer à la production (du fait de l'acquisition de meilleures fournitures, de nouvelles machines et de la disparition des aberrations de l'économie planifiée). Mais encore faut-il qu'ils s'habituent à leur nouveau rôle, à leur nouvelle autonomie.

"Il y a deux ans (1989), les collègues étaient très passifs, car on ne voyait aucune possibilité de développement, que la stagnation. La formation du prix de vente était fixe, il n'y avait pas de négociation. Alors, en toute logique l'ouvrier disait: 'je fais mon travail et c'est tout'. Maintenant, ça ne peut plus se passer comme ça, car il doit devenir actif, sans attendre les instructions de ses supérieurs. Il doit être actif sur tous les plans, pas seulement pour son domaine, mais si possible pour tous. Cela pose encore problème."

(Un assistant du directeur d'une entreprise de construction)

Alors que dans le passé l'encadrement devait souvent accomplir lui-même le travail nécessaire afin d'éviter la résistance des ouvriers (Marz, 1992), il doit maintenant apprendre l'art de la délégation (et donc le sens de l'urgence) mais aussi faire en sorte de réunir les conditions organisationnelles et motivationnelles requises par ses collaborateurs: la transmission des informations (qui font encore souvent l'objet de rétention), la mise à disposition des matériaux, des machines etc., le respect des exigences de qualité, de coûts et de délais. Il est encore difficile pour l'encadrement supérieur et intermédiaire d'être responsable des résultats et d'avoir un rôle actif sur le contexte.

"Les gens font leur travail jusqu'à 18, 19 heures. Ce n'est pas la quantité mais la qualité qui est en jeu. Ils ne regardent souvent pas plus loin que le bout de leur nez et ne voient que leur propre tâche, qu'ils font de manière extrêmement

consciencieuse, sans se demander si on ne pourrait pas la réaliser avec des moyens plus simples et plus efficaces."

(Un chef du personnel dans une entreprise de construction)

"L'encadrement supérieur se plaint ici que les subordonnés ne travaillent pas de manière assez autonome et qu'ils ne savent pas tous seuls ce qu'ils ont à faire. Et les subordonnés se plaignent de ne pas recevoir assez de directives concrètes et de ne même pas connaître parfois les limites du terrain sur lequel ils jouent."

(Un délégué du personnel d'une raffinerie)

Les entreprises vont s'affranchir des politiques de personnel centralisées (motivation, qualification et reconnaissance des employés, construction de l'échelle des promotions), car lors des réductions de personnel, elles ont pu choisir un noyau de salariés hautement qualifiés qu'elles peuvent généralement motiver par l'offre de postes de travail. Cependant, les limites d'un modèle d'intégration basé sur le chômage apparaissent déjà: les travailleurs les plus productifs risquent notamment de passer à l'Ouest; l'insatisfaction vis-à-vis des salaires est déjà très forte dans les entreprises privatisées et la productivité reste plus faible que dans les pays de l'Ouest. Non seulement la création de nouvelles formes d'intégration sociale est difficile, mais de plus, les entreprises est-allemandes doivent parvenir à transformer les cadres socialistes, qui étaient "les têtes de Turc et les boucs émissaires" de l'organisation, en cadres responsables des résultats, motivant leurs collaborateurs pour qu'ils travaillent de manière autonome dans "l'intérêt de l'entreprise", et fournissant les conditions techniques et organisationnelles nécessaires. Jusqu'à maintenant une seule entreprise était prête à former son encadrement, même si des manques étaient généralement admis notamment aux niveaux intermédiaires ("le style de management repose trop sur du copinage").

Les difficultés considérables que rencontre la définition de nouvelles politiques d'intégration sociale - malgré des similitudes apparentes entre les stratégies de mobilisation du personnel menées à l'Ouest et les stratégies de motivation qui étaient poursuivies à l'Est - révèlent une asymétrie entre deux formes diamétralement opposées d'intégration dans l'entreprise (entre autres Schimank, 1986) : les relations de travail qui s'appuient sur du contrôle direct et sur une méfiance structurelle à l'encontre de la créativité des employés, peuvent plus facilement être modifiées en introduisant des relations de confiance, que le contraire. En effet, aux origines du capitalisme, les entreprises reposaient uniquement sur l'échange "salaire contre travail (étroitement contrôlé)" et pouvaient mobiliser des formes d'intégration plutôt basées sur la confiance et le consensus, comme le montrent les débats sur les nouveaux concepts de production ou autres stratégies d'entreprises post-tayloriennes. Au contraire, les organisations qui reposent sur "le développement libre et intégral de l'individu" (Marx) et qui du fait d'une pénurie structurelle de la force de travail ne disposent pratiquement d'aucune possibilité de sanction, peuvent difficilement s'appuyer sur un contrôle plus fort, des primes de production ou la menace du licenciement. Cela peut être expliqué à un niveau plus général par une asymétrie entre "confiance et méfiance" (Luhmann, 1973b) : alors que des signes de méfiance ébranlent immédiatement et pour longtemps les relations de confiance, des preuves de confiance dans des relations méfiantes peuvent *progressivement* permettre le développement de relations de confiance. Une autre interprétation renvoie également à l'autonomie des entreprises capitalistes : les employés dans une société de marché ont en général intérêt à la survie de leur entreprise, alors que les travailleurs socialistes ne doivent pas prendre en compte ce facteur dans le choix de leurs stratégies. L'intérêt pour la survie étant partagé dans les entreprises de l'Ouest, elles ont la possibilité de baser leurs structures de contrôle sur un consensus fondamental permettant des régulations moins conflictuelles et des structures de travail basées sur la responsabilisation (c'est-à-dire "une autonomie contrôlée"), car, dans des relations de pouvoir et d'échange ouvertes, les employés font de la survie de l'entreprise la base de leurs propres jeux de pouvoir. En RDA au contraire, il n'y avait pratiquement pas de points d'ancrage pour des politiques de rendement indépendantes. Des instances comme le parti ou le syndicat, placés au-dessus de l'entreprise, pouvaient faire appel à la bonne volonté des ouvriers, mais ils ne pouvaient pas vaincre la "force passive" des employés (Voskamp et Wittke, 1990) en usant de la menace des licenciements ou de la fermeture de l'entreprise. Cela signifie que, dans ces

entreprises, les politiques de motivation et de contrôle doivent maintenant partir de rien; les expériences passées, orientées vers une intégration extensive de style paternaliste ne peuvent, dans les conditions actuelles, servir de base à une politique d'intégration orientée vers le consensus et la participation.

## V. RÉSUMÉ ET PERSPECTIVES : L'ALLEMAGNE DE L'EST SUR LA VOIE D'UNE RE-INDUSTRIALISATION EN DÉPENDANCE ?

L'émergence d'un sous-système économique est-allemand différencié passe par la création d'entreprises autonomes. Ces entreprises peuvent - après le rétablissement de marchés du travail, de marchés des biens et des services, des droits de propriété etc. - prendre des décisions en fonction de critères essentiellement économiques et doivent de plus en plus assumer les conséquences économiques de leurs décisions ; les subventions étatiques ne sont plus une garantie "automatique" contre les liquidations. La question qui se pose est la suivante: dans quelle mesure les établissements autrefois socialistes - qui devaient faire leurs preuves dans des conditions institutionnelles totalement différentes - pourront-elles s'adapter au nouveau contexte. Trois déclinaisons de cette question ont été discutées: des organisations autonomes, en choisissant une gamme de produits peuvent-elles trouver un moyen d'assurer leur survie? Peuvent-elles réorienter le suivi de leur fonctionnement interne et de leur environnement par la ré-organisation des départements de production, d'achats, de ventes, de contrôle de gestion et de la qualité et peuvent-elles façonner l'interface avec les systèmes personnels des membres de l'organisation par de nouvelles politiques d'intégration, de production et de contrôle?

Quasiment aucune des entreprises est-allemandes étudiées ne peut (du fait de limites financières et par manque de temps et de personnel) développer par elle-même de nouveaux "capteurs" lui permettant de mesurer ses chances sur le marché ou le potentiel de rationalisation de son organisation. De ce fait, les établissements socialistes se trouvent devant le dilemme suivant: ou bien ils maintiennent leur indépendance opératoire (comme dans le cas des entreprises Treuhand) et contrôlent chacune des étapes du développement des produits, des achats jusqu'à la vente en passant par la production: mais dans la majorité des cas, ils échouent car ils n'ont pas de produit adapté au marché sur lequel s'appuyer pour la ré-organisation de leurs processus internes et de leurs structures de contrôle. Ou bien les entreprises est-allemandes sont privatisées et deviennent alors, en règle générale, dépendantes de leurs nouveaux propriétaires. Ces nouvelles dépendances ne signifient généralement pas qu'elles ne seront que les ateliers décentralisés des entreprises ouest-allemandes (pour cela, les sites est-allemands sont beaucoup trop chers). Cela signifie que la plupart des fonctions hautement qualifiées, stratégiques et centrales, car touchant à la planification et à l'organisation de la production, des achats et des ventes seront plutôt localisées à l'Ouest qu'à l'Est.

Si ce constat peut être généralisé, on peut s'attendre à une destruction du tissu industriel est-allemand, malgré la poursuite de vastes programmes de développement financés par l'Etat - destruction qui ira de pair avec la création progressive de nouvelles entreprises et la restructuration en profondeur des établissements socialistes. A côté des entreprises qui servent avant tout les marchés régionaux (telles que les industries de la construction, de l'impression, de l'acier et de l'alimentation), des entreprises subventionnées par l'Etat (comme les entreprises de mécanique étudiées) et des filiales dépendant de groupes ouest-allemands constitueront probablement le paysage industriel futur de l'Allemagne de l'Est. Une structure industrielle de ce type (politiquement et économiquement dépendante) signifierait, sur le long et moyen terme, une division économique de l'Allemagne.

## BIBLIOGRAPHIE

- BAECKER Dirk, 1988 : *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*, Frankfurt am Main.
- BECHTLE Günter, 1980: *Betriebliche Strategie*, Frankfurt am Main/New York.
- BECK Ulrich, 1986 : *Risikogesellschaft*, Frankfurt am Main
- DEPPE Rainer et DIETRICH Hob, 1989 : *Arbeitspolitik im Staatssozialismus*, Frankfurt am Main/New York.
- OENSIOR Sabine, 1992 : "Die Bedeutung von Gruppenstrukturen und sozialer Bindung : Frauenerwerbstätigkeit in ost deutschen Betrieben", in Heidenreich Martin (Ed) : *Krisen, Kader, Kombinate*, Berlin, pp. 273-282.
- HEIDENREICH Martin, 1993 : "L'organisation "réelle" de l'économie planifiée de l'ex-République Démocratique Allemande", *Sociologie du travail*, 35, (1), pp. 99-118.
- HEIDENREICH Martin et SCHMIDT Gert, 1992 : "Informatisierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur", *Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien des Forschungsschwerpunktes "Zukunft der Arbeit"*, n° 71, Bielefeld.
- KORNAI Janos : *Contradictions and Dilemmas*, Cambridge/Mass/Londres.
- LUHMANN Niklas, 1973a : *Zweckbegriff und Systemrationalität : über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Frankfurt am Main.
- LUHMANN Niklas, 1973b : *Vertrauen*, Stuttgart, 2<sup>e</sup> édition.
- LUHMANN Niklas, 1984 : *Soziale Systeme*, Frankfurt am Main.
- MARCH James O., 1990 : "Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen", in *Entscheidung und Organisation*, Wiesbaden, pp. 1-23.
- MARZ Lutz, 1992: "Beziehungsarbeit und Mentalität" in Senghaas-Knobloch Eva et Lange Hellmuth (Bd) : *DDR-Gesellschaft von Innen*, Bonn, pp. 75-90.
- MATURANA Humberto R. et VARELA Francisco, 1987: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*, Bern/München/Wien.
- ROTTENBURO Richard, 1992 : "Welches Licht wirft die volkseigene Erfahrung der Werktätigkeit auf westliche Untemehmen?" in Heidenreich Martin (Bd): *Krisen, Kader, Kombinate*, Berlin, pp. 239-271.
- SCHIMANK Uwe, 1992 : "Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen" in Seltz Rüdiger, Mill Ulrich et Hildebrandt Eckart (Bd) : *Organisation als soziales System*, Berlin, pp. 71-91.
- SCHMIDT Oert, 1981 : "Technik und kapitalistischer Betrieb. Max Weber Konzept der industriellen Entwicklung und das Rationalisierungsproblem in der neueren Industriesoziologie", in Sprondel Walter M. et Seyfarth Constans (Bd) : *Max Weber und der Rationalisierung sozialen Handelns*, Stuttgart, pp. 168-188.
- SOMBART Werner, 1987: *Der moderne Kapitalismus. Das europäische Wirtschaftsleben im Zeitalter des Frühkapitalismus* (Tome 2), München.
- SRUBAR Ilja, 1991 : "War der reale Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung" in *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 43, pp. 415-432.
- VOSKAMP Ulrich et WITKE Volker, 1990: "Aus Modernisierungsblokkaden werden Abwärtsspiralen. Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinat der ehemaligen DDR", *SOFI-Mitteilungen*, pp. 12-30.
- WEBER Max, 1972 : *Wirtschaft und Gesellschaft* (Se édition révisée de J. Winckelmann), Tübingen.

## RAPPORT

### 1. Christian VON HIRSCHHAUSEN

Les transformations politico-socio-économiques en Europe Centrale et Orientale sont devenues un terrain préféré pour les sciences sociales. Ceci est d'autant plus vrai pour les sociologues des organisations, puisqu'il est devenu possible d'étudier, en temps réel, les transformations à l'échelle nationale, voire continentale. Mais cette nouvelle situation engendre aussi le risque de s'enfoncer dans des observations singulières, et de se voir dépasser par les événements extrêmement dynamiques. Les changements à l'Est ne constituent pas un champ de recherche en soi ; leur analyse doit s'intégrer dans une problématique plus générale, par exemple celle de la dynamique des organisations industrielles.

C'est dans ce sens qu'il faut lire le papier de Martin Heidenreich, qui reprend les questions des actions réciproques entre les organisations et leur environnement, en les appliquant à la situation en Allemagne orientale. En fait, dès l'ouverture du mur de Berlin, l'Institut de Sociologie de Bielefeld (M. Heidenreich, G. Schmidt, E. Dittich, et bien d'autres) s'est mis sur le terrain (Allemagne orientale, mais aussi les autres pays de l'Est) pour y réaliser des études de cas comparées. Après une phase d'exploration, il est temps aujourd'hui d'en faire un premier bilan. Bilan d'autant plus nécessaire que l'enthousiasme qui régnait après l'ouverture de l'Europe de l'Est semble être en train de se transformer en scepticisme. Le papier analyse plusieurs raisons de fond de ce désenchantement.

#### 1. Les énoncés centraux

Selon la thèse centrale du papier, les problèmes actuels que subissent les entreprises en ex-Allemagne de l'Est, et aussi dans les autres pays de l'Est, résultent du rôle fondamentalement différent que joue l'entreprise dans un système socialiste par rapport à un système capitaliste. Il ne peut y avoir adaptation aux mécanismes de marché qu'à travers la rédefinition de toutes les fonctions au sein des entreprises mêmes, ainsi que dans les rapports de concurrence et de coopération entre entreprises. Le papier adopte le point de vue institutionnaliste de la sociologie des organisations, ce qui détermine la suite.

Les trois chantiers de transformation: rapport au marché, structures internes, structures sociales, n'ont pas le même statut. Alors que l'adaptation aux nouvelles règles du marché pourrait être considérée comme leitmotiv de toute transformation, les changements de structures organisationnelles sont le moyen pour y parvenir. Le dernier concept, "du travailleur au collaborateur" relève en effet d'une autre problématique, celle de la gestion du personnel et du système des incitations. Dans tout cela, l'argent est secondaire : bien qu'omniprésent, par exemple à travers le durcissement de la contrainte budgétaire, Heidenreich ne lui accorde qu'un rôle de coordination, et non pas de sanction. 95

Enfin, malgré son caractère théorique, le papier contient une hypothèse hautement sensible dans le débat politique actuel: celle d'une politique industrielle susceptible de limiter les dégradations du tissu productif et du niveau social, tout en assurant la viabilité de régions entières sur le long terme. Là-dessus, le papier est clair: tant que les entreprises est-allemandes ne disposent pas de temps, et de la liberté nécessaire pour développer par elles-mêmes les stratégies pour pouvoir répondre aux signes des marchés, les aides massives fournies actuellement de l'extérieur n'empêcheront nullement la destruction du tissu industriel est-allemand. Le résultat en serait une économie duale à l'Est, où coexisteraient des entreprises privées, mais dépendantes, et quelques dinosaures industriels publics, maintenus à vie artificiellement par la volonté politique.

---

95 C'est là où l'on saisit la différence de base entre la sociologie des organisations et l'économie: alors que pour la première, le socialisme est caractérisé par un certain nombre d'invariants organisationnels (double structure d'observation et d'exécution, importance des réseaux informels, etc.), l'économie voit dans le socialisme le lieu de l'abstention de la loi de la valeur en supprimant tout lien entre monnaie et valeur de travail et de la marchandise,

## 2. La discussion sur le socialisme et le post-socialisme

La discussion sur le post-socialisme néglige souvent le fait qu'une bonne compréhension du système socialiste lui-même est l'outil indispensable d'une analyse sérieuse. Le travail de M. H. est aussi un travail sur l'avant, sur la logique interne de l'organisation socialiste. Le rôle que joue l'entreprise du peuple dans ce système est la clé de cette logique. En fait, il serait erroné de parler de l'existence des entreprises dans le socialisme. Une entreprise est caractérisée par l'existence du capital et les problèmes de choix dans l'affectation des flux financiers libres. Or, dans le socialisme, il n'y avait pas de capital, de même qu'il n'y avait pas de monnaie (dans le sens de monnaie active, comme équivalent général). Nous préférons donc parler d'un combinat, et non pas d'une entreprise socialiste.

Heidenreich définit le combinat comme lieu institutionnel où se noue la politique sociétale, économique et sociale du Parti (unique) et du gouvernement. Il faut voir quelle portée cette définition a pour la caractérisation du socialisme : le combinat n'est pas le lieu de la production de biens, soumis à une logique économique, mais il est un morceau même d'Etat. Ainsi, il obéit à une logique étatique ; d'où l'assimilation de comportements et de structures organisationnels étatiques.

En d'autres termes, on pourrait caractériser la forme organisationnelle du combinat par la multifonctionnalité développée par S. Lazarus: trois fonctions domineraient la logique interne du combinat:

- la fonction productive, c'est-à-dire de la transformation de matières premières en demi-produit ou en produit fini;
- la fonction sociale, c'est-à-dire la prise en charge de la vie des membres du combinat hors production ;
- la fonction de contrôle, civile et politique, définissant le degré de liberté individuelle au sein du groupe social que constitue le combinat.

Cette caractérisation du socialisme instruit la discussion du post-socialisme. Cette discussion est actuellement dominée par quatre écoles de pensée: l'école de l'équilibre macroéconomique (J. Sachs, A. Berg, S. Fischer) préconise qu'il n'y ait pas post-socialisme mais que l'instauration du capitalisme passe par la diminution instantanée de déséquilibres de prix, de la monnaie, des échanges internationaux. Les Post-Keynesiens (A. Nove, H. Herr, M. Riese) se sont fixé les mêmes objectifs, mais dans une temporalité différente. Ainsi, ces deux écoles ne voient dans les changements organisationnels qu'une réaction passive à des facteurs exogènes. Au contraire, l'école évolutionniste (P. Murell, I. Grosfeld, P. Pelikan) est plus proche de la quatrième, l'école organisationniste (J" Kornai, J" Tirole), et dans laquelle se situent aussi les sociologues de Bielefeld. La différence entre les évolutionnistes et les chercheurs en organisation est que selon les premiers, c'est l'interaction entre décisions économiques et adaptations organisationnelles qui détermine la trajectoire.

Le lien entre l'avant et l'après est pourtant mis en évidence par M. Heidenreich : les cinq fonctions au centre du processus de transformation posent problème aujourd'hui : soit, parce qu'elles étaient inexistantes avant, tels le marketing, le controlling, et la coopération en amont et en aval; soit, parce qu'elles obéissaient à une logique complètement autre. L'exemple de la qualité me semble le plus frappant: au temps du socialisme, la qualité n'était qu'un paramètre parmi beaucoup d'autres. L'introduction des normes ISO 9000 change la situation du jour au lendemain: il n'y a production que production selon ISO 9000.

Il reste cependant un point de confusion dans l'école organisationniste, et que l'on peut aussi retrouver dans ce papier. Il concerne l'interprétation de ce qui s'est passé en Europe de l'Est depuis 1989 : s'agit-il d'un passage d'un régime organisationnel à un autre, avec des modifications graduelles au niveau des entreprises? Ou, au contraire, ne faudrait-il pas y voir une rupture fondamentale entre le temps du socialisme et la période d'après, rupture fondamentale au niveau étatique aussi bien qu'au niveau économique, et bien évidemment, au niveau organisationnel?

La confusion dont je parlais vient du fait que tout en postulant une rupture dans le rôle de l'entreprise (du lieu institutionnel au lieu capitaliste), le papier suit un plan basé sur la continuité entre deux états du monde. Le chevauchement d'anciennes structures avec des structures déjà transformées serait possible. Le concept Kornaien de la contrainte budgétaire n'aide pas non plus à éclaircir ce point Kornai, lui aussi, admet l'existence de plusieurs degrés de souplesse de cette

contrainte, donc d'un continuum. Là, encore, le concept des normes ISO 9000 me semble un indicateur plus tranchant

## 3. POINTS DE DÉBAT

D'où la première question: quels éléments de réponse vos travaux permettent-ils d'apporter à la question rupture-continuité dans le post-socialisme?

Les relations d'une entreprise avec son environnement sont citées comme étant un des éléments importants du processus de transformation. Dans la situation actuelle, la Treuhandanstalt est certainement l'organisme central de cet environnement, étant donné qu'elle assure la survie de toutes les entreprises non converties. Plus généralement, on pourrait faire l'hypothèse que le choix d'une ou plusieurs organisations chargées de la reconversion industrielle joue un rôle important dans la manière selon laquelle se déroule ce processus. A ce titre, on compare volontiers les formes organisationnelles de la Treuhandanstalt en Allemagne Orientale avec celles de la State Property Agency en Hongrie, ou encore avec le Ministère de la Privatisation en Pologne. La puissance financière de la Treuhandanstalt expliquerait, par exemple, l'avance qu'a prise l'Allemagne Orientale sur les autres pays en matière de restructuration.

Or, le texte de M. Heidenreich laisse apparaître le facteur de la dotation en capital, comme marginal. Plutôt, c'est la liberté d'autogérer le processus qui déterminerait le sort d'une ancienne entreprise du peuple. S'il en est ainsi, quels sont les traits spécifiques du cas est-allemand? En quoi les résultats présentés ici sont-ils transférables à d'autres pays de l'Est?

Une autre question concerne le concept "du travailleur au collaborateur": je serai entièrement d'accord avec la caractérisation qui est donnée du travail socialiste" En reprenant la définition du combinat comme lieu étatique, on pourrait dire que le travail était fonctionnarisé. Or, ce n'est pas pour autant qu'il n'y avait pas de systèmes de normes et de sanctions très sévères dans ce système. Pensons, à titre d'exemple, à la logique de la nomenclature dans les décisions de promotion de poste" Vous postulez que "dans les entreprises, les politiques de motivation et de contrôle doivent maintenant partir de rien". Or, on a l'impression que dans les entreprises privatisées, la monétarisation de normes et de sanctions a été introduite sans hésitation, et a été acceptée par les travailleurs, qui subordonnent ainsi leur travail à la vente de la marchandise. Quels seraient alors les obstacles à une monétarisation des rapports hiérarchiques?

Enfin, une dernière question politique: si l'on suit votre argumentation, et aussi les études de cas fournies, l'émergence d'un système dual semble inévitable. Quelles seraient les mesures étatiques nécessaires pour éviter cette divergence de pays post-socialistes en deux mondes industriels?

## DISCUSSION

Martin HEIDENREICH, en réponse à Christian HIRSCHHAUSEN : Y a-t-il rupture fondamentale ou évolution graduelle? Rupture fondamentale, sans nul doute. Mais les entreprises étaient là, et elles ne pouvaient pas suivre cette rupture. C'est le coeur du problème: la rupture s'est faite, avec les anciennes entreprises. Il a fallu les détruire. Deuxième question: en pratique, la Treuhand a donné une large liberté aux entreprises. Trois stratégies étaient possibles au départ: privatisation, liquidation, restructuration. La restructuration n'a quasiment jamais été tentée. La stratégie privilégiée a été la privatisation. Troisième point: l'intégration des travailleurs ne peut-elle pas se réaliser uniquement par les incitations financières? Si l'on regarde ailleurs, on voit que les Japonais tentent d'intégrer par la culture d'entreprise. Est-ce nécessaire, ou peut-on se fonder seulement sur le salaire? Mon impression est que le niveau de salaire ne suffit pas à long terme. Dans certaines entreprises de sidérurgie, on cherche par exemple à réévaluer le rôle du contremaître, dont la tâche n'est plus seulement de contrôler, mais aussi de motiver, Je n'ai pas de réponse sur la quatrième question.

Jacques GIRIN : Le sujet est passionnant, parce qu'il est d'une actualité brûlante. Mais il est également passionnant sur le plan théorique. Il permet en effet de poser la question: qu'est-ce qu'une entreprise? Comment se définit-elle? Lorsqu'on licencie la quasi-totalité du personnel,

lorsqu'on change de produit, de technique de production, peut-on encore dire: l'entreprise s'est transformée? Que reste-t-il de l'entreprise d'avant la "transformation" ?

Martin HEIDENREICH : Les bâtiments, les hommes...

Jacques GIRIN : J'ai aussi une question factuelle: vous avez évoqué trois modèles -l'entreprise généraliste, l'entreprise qui se diversifie, et ,l'anomie-. Le **troisième** modèle **n'est-il pas le plus** fondamental? A l'Ouest aussi, on voit se développer une économie souterraine. à la limite du maffieux. Peut-être le modèle anomique a-t-il des ressources.

Martin HEIDENREICH : Il y a à l'Est un développement considérable de l'économie maffieuse. En Pologne, des fonctionnaires développent leur entreprise en usant des fonctions officielles qu'ils occupent.. En Allemagne de l'Est, ce sont les petites entreprises sous-traitantes du bâtiment (peinture, etc.) qui survivent. Elles marchent bien et sont des cas particuliers de réussite.

Erhard FRIEDBERG : Je suis frappé par la noirceur du tableau dressé. Or, je ne suis pas sûr que l'on puisse raisonnablement tirer des conclusions aujourd'hui. Les choses datent de trois ou quatre ans. Ne faut-il pas de toute façon laisser du temps pour que le désordre se développe. avant qu'un nouvel ordre ne surgisse? Second point. Il me semble que, désormais, on recommence à penser en Allemagne de l'Est. On tente des politiques industrielles, à partir des Länder, Je fais notamment allusion au programme Atlas en Saxe. On peut imaginer des systèmes d'aides et de soutiens qui permettent, grâce à une **contrainte** dure, de redémarrer. **Après** tout, à l'Ouest aussi, nous avons eu des situations brutales, violentes. Par exemple, dans la Sidérurgie à Dunkerque. De ce point de vue, l'administration joue un rôle essentiel. Vous n'en avez pas parlé.

Martin HEIDENREICH : J'en ai parlé ailleurs, dans un livre. Ici, je n'ai parlé que des organisations. Je reste pessimiste. L'Allemagne de l'Est est un tout petit pays et l'Allemagne de l'Ouest est une des premières puissances économiques mondiales. Elle dépense 170 millions de DM par an. C'est énorme. La majeure partie est consacrée à la consommation" Néanmoins, à terme, les choses peuvent s'améliorer. Dans l'échantillon que nous **avons étudié, certaines** entreprises **vont survivre** et probablement bien marcher, notamment celle qui est dans l'électronique et celle qui opère dans la pharmacie. Les programmes publics auxquels vous faites allusion, Atlas par **exemple**, ont pour but de maintenir en survie des grands dinosaures qui sont en réalité condamnés. A l'Est, on a englouti 4 milliards de marks pour sauver l'optique" On est arrivé à sauver 500 à 2 000 postes de travail. Je ne crois pas que la solution soit là.

Christine MUSSELIN: Je voudrais qu'on en revienne aux entreprises privées. Comment se transforment-elles? Elle sont très dépendantes des sociétés mères de l'Ouest. Mais quels facteurs ont joué dans leur transformation? La formation, des investissements très lourds?

Peut-on évoquer Skoda, Fiat?

Martin HEIDENREICH : Certaines entreprises de l'Ouest maintiennent l'emploi, en créent parfois pour pouvoir décrocher des contrats d'infrastructure. Car, les appels d'offre sont octroyés aux entreprises qui produisent sur place. Ce n'est pas le cas pour toutes.

Nous n'avons pas travaillé sur Skoda ou sur Fiat.

Christian HIRSCHHAUSEN : Les choses se sont passées différemment en Allemagne de l'Est et dans les autres pays. Volkswagen a intégré le producteur de la Trabant en licenciant. **tous** les dirigeants et en imposant des normes de qualité. Dans les autres pays, on a limité les investissements on a laissé sur place 90% du management en faisant venir quelques cadres de l'Ouest. La contrainte a donc été introduite beaucoup plus progressivement. La qualité du produit était suffisante. On voit des Skoda circuler à Paris depuis un certain nombre d'années.

Erhard FRIEDBERG : L'industrie automobile est peut-être un secteur limite. Mais il y avait bien des entreprises qui exportaient vers l'Ouest. Que se passe-t-il pour elles?

Martin HEIDENREICH : Je ne peux répondre que partiellement. Certaines entreprises exportaient 50% de leur production, dont la moitié en Allemagne de l'Ouest. De facto, elles faisaient partie de la CEE. Mais les commandes portaient sur de la production de masse, à très bas prix, et sans qualité. Il y avait des machines-outils **compétitives** avant les années 80. Mais la **compétitivité** a disparu dans les années 80 parce que les entreprises est-allemandes n'ont pas réussi à intégrer l'électronique.

Hervé LAROCHE: Après tout, le modèle capitaliste n'est pas si vaillant aujourd'hui. N'a-t-on pas quelque chose à apprendre de ces anciennes entreprises de l'Est? La citation venant d'une entreprise d'excavatrices est intéressante" Elle montre que l'on réfléchit en termes de compétences de l'entreprise, et pas en termes de lignes de produit. Or, c'est précisément la démarche que prônent aujourd'hui les nouvelles approches en stratégie.

Martha ZUBER : Dans la même ligne d'idées, j'ai été très impressionnée par ce que vous avez dit par exemple des faibles écarts de salaires entre patrons et ouvriers. N'y a-t-il pas là quelque chose d'intéressant pour les pays occidentaux?

Martin HEIDENREICH : Dans le cas de l'entreprise d'excavatrices, il s'agissait d'un combinat. Il est passé de 30 000 à 3 000 personnes. Certes, la compétence large peut être une bonne chose, mais encore faut-il être excellent sur l'exploitation de ces compétences pour fabriquer et vendre des produits particuliers. Et ce n'est pas évident.

En matière de salaires, on a maintenant adopté les conventions collectives en vigueur en Allemagne de l'Ouest.

Mon grand problème est: pourquoi n'a-t-on pas réussi à passer du système socialiste au système japonais, qui paraissait assez proche dans son aspect communautaire? Il y avait par exemple des excursions qui réunissaient le personnel de l'entreprise, y compris les épouses. Or, cela ne marche plus. Les gens sont en concurrence, chacun vivant dans la peur d'être licencié. On constate le phénomène que Simmel a décrit comme l'individualisation de la société.

Erhard FRIEDBERG : Je me méfie beaucoup de cette thèse: je crois que c'est une reconstruction mythique. Les gens vivaient cela comme une contrainte insupportable et se retiraient dans leur cocon.

Vous décrivez dans le texte le contremaître de l'ancienne entreprise comme étant à la botte des ouvriers. Il quémandait le travail des ouvriers. Or, dans la cimenterie que nous avons étudiée, les contremaîtres semblent se comporter désormais de manière très autoritaire en disant: c'est cela ou la porte. Il faut rappeler que le contexte de l'ancien système était la méfiance généralisée. On n'osait pas parler parce que la Stasi était partout.

Martin HEIDENREICH : Malgré tout, les deux choses existaient: la contrainte et la communauté. Et les gens regrettent cette dimension communautaire. Ils vivaient la contrainte, mais aussi savaient prendre de la distance.

Jean-Luc SELLIN : Existe-t-il des substituts à cette communauté?

Christian HIRSCHHAUSEN: L'entreprise socialiste n'est pas un lieu de production. C'est un lieu étatique où se rencontrent la dimension étatique, la dimension sociétale, et la dimension économique. On en était membre comme on est membre d'une famille ou d'une nation. Aucun substitut n'est encore apparu. C'est le grand problème de la réunification.

Bruce KOGUT : Je ne suis pas tout à fait d'accord avec Erhard. Il y avait sans doute des choses affreuses dans ce pays. Mais il existait une communauté, une possibilité de trouver des personnes qui étaient contre le système, et l'espoir de trouver ailleurs un pays correspondant à un rêve.

Martin HEIDENREICH : Je ne veux pas formuler des jugements de valeur sur l'Allemagne de l'Est. Mon analyse fonctionnerait, même si l'Allemagne de l'Est avait été plus productive que l'Allemagne de l'Ouest. Je ne dis pas que l'ancien système était en "mismanagement". Je pense qu'il est difficile de le dire.

De toute façon, le système n'a pas imposé pour des raisons économiques et la population n'a pas voulu d'une troisième voie entre socialisme et capitalisme, qui était peut-être valable sur le plan économique.

Bruce KOGUT : Je ne veux pas défendre l'ancien système. Mais le mot transformation me choque un peu : il s'agit plutôt d'une annexion.

Martin HEIDENREICH : J'ai eu effectivement ce débat à New York, avec des collègues américains.



VIII. JUDGMENT IN ORGANIZATIONAL DECISION MAKING :  
THE IRANIAN HOSTAGE RESCUE MISSION

Philip M. ROSENZWEIG  
Harvard Business School, USA

Rapports de :  
Hervé LAROCHE, ESCP.  
Michel DOBRY, Université Paris X Nanterre.

Séance du 13 mai 1993.

Research into decision making has tended to follow one of two distinct : paths: organizational decision theory and behavioral decision theory (March and Shapira, 1982). These approaches differ in their levels of analysis as well as in their research methods. Although both lines of research have been very productive, they have tended to remain separate from each other, leading several scholars to argue for a bridge between them (see, for example, Bazerman, 1986; George, 1980; and Tetlock, 1985). Only then will a more comprehensive understanding of decision making in organizations be forged.

This paper seeks to construct such a bridge by presenting case study data about an important and controversial event : the decision by the Carter administration to undertake the Iranian hostage rescue mission of April 24-25, 1980. The mission was intended to free 53 Americans held captive in Tehran since November 4, 1979. Having failed to secure the release of the hostages through diplomatic means, including public and private negotiations, the Carter administration attempted a military rescue. The mission had to be aborted at a desert refueling site due to helicopter malfunctions, and after an aircraft collision that cost eight lives, the U.S. forces withdrew. The rescue team never reached Tehran, and the hostages remained in captivity until the day President Carter left office, January 20, 1981.

Carter and several top administration officials described the approval decision as contingent on the judgment that "everything was favorable for the mission" and asserted that the mission had "an excellent chance of success" (Carter, 1982: 513). Many analysts, however, pointed to the mission's extreme complexity and expressed severe doubts that it stood a high probability of success (Reston, 1980; Martin, 1982; Ryan, 1985 : 96). The mission was criticized by military and intelligence experts as "strategically ill conceived" and "a disaster from every conceivable angle" (Kramer, 1980: 22).

Indeed, a cursory examination of the mission's several stages, as described on (Table 1, p. 156), makes plain the extreme complexity. How, then, could this mission have been judged favorably?

This study seeks to show how the approval decision was produced by the interplay of organizational processes and individual judgments. Its use of a case study is designed to "ground research in naturally occurring situations" (Ross and Staw, 1986) and to learn about "how people cope with the diverse decision problems they face in their natural habitats" (Tetlock, 1985: 304). It seeks, in particular, to examine judgments within the flow of an organizational decision process, identifying the forces that shape judgments and showing how, in turn, these judgments affect organizational outcomes. Although a single historical case study cannot provide definitive answers to these questions, its aim, through the use of archival and documentary evidence as well as through interviews with participants, is to suggest new relations between variables, and in so doing to contribute to our understanding of decision processes in organizations (Eisenhardt, 1989 ; Whetten, 1989).

TABLE 1

### THE IRANIAN HOSTAGE RESCUE MISSION DESCRIPTION OF STAGES

1. Eight RH-53 helicopters fly 500 nautical miles from the aircraft carrier V.S.S. Nimitz, sailing in the Arabian Sea, to a refueling site in the Iranian desert. At that site, code-named Desert One, the helicopters rendezvous with three C-130 planes arriving from Oman. The C-130s refuel the helicopters and transfer the 76-man assault team on to the RH-53s.
2. The eight helicopters proceed to a secret bidding site, code-named Desert Two, forty miles outside of Tehran. The task force arrives at Desert Two in the pre-dawn hours, and bide under camouflage during the day.
3. After nightfall, American intelligence agents in Tehran arrive at Desert Two with unmarked trucks and vans. The assault team loads into the vehicles and drives into Tehran, arriving at the embassy walls shortly after midnight.
4. The assault team penetrates the embassy walls, overcomes the guards, and frees the hostages. The assault team leads the freed hostages from the embassy grounds to an adjacent stadium.
5. The RH-53 helicopters travel from Desert Two to the stadium, pick up the hostages and the assault team, and fly to an abandoned military airfield at Manzariyeh, southwest of Tehran.
6. Meanwhile, a unit of Army Rangers flies to Manzariyeh from Oman in C-141s and secures the airfield. The Rangers rendezvous with the helicopters, load the Americans onto two C-141s, and take them from Iran.

### THEORETICAL ANTECEDENTS

Many theories of organizational decision rest ultimately on the work of Simon (1947) and conceive of organizational action as the result of routines and standard operating procedures (March and Simon, 1958), as well as problemistic search and organizational learning (Cyert and March, 1963). Building on this body of work, Allison (1971) explained governmental action during the Cuban Missile Crisis according to three models of organizational decision : the rational actor model, the organizational processes model, and a model emphasizing political bargaining. While noting the value of these models, Steinbruner (1974: 91) urged that attention also be given to the judgments of individuals : "When we speak of such things as organizational process, political bargaining and rational calculation, we tacitly know that in the final analysis the phenomena involved are based upon human mental operations". He urged that organizational models should "be supplemented with cognitive theory when complex policy problems are under analysis" (Steinbruner, 1974 : 139). A few years later, Mintzberg, Raisinghani, and Théoret (1976) examined "unstructured" decision processes and found recurring patterns consisting of central phases, supporting routines, and dynamic factors. A key component of the selection phase was the "evaluation-choice routine", which involved analysis and judgments about various alternatives. Although the authors recognized the importance of judgments, they did not examine how particular judgmental processes might affect organizational outcomes.

Concurrent with the development of organizational decision theory, cognitive psychologists made great progress in advancing the understanding of individual judgment and choice. Experiments in behavioral decision theory confirmed that human cognition is bounded, and demonstrated that people use heuristics, or rules of thumb, to simplify the decision process (Tversky and Kahneman, 1974). The mental shortcuts that simplify the decision process

also lead to predictable biases in judgment (Hogarth, 1980 ; Kahneman, Slovic, and Tversky, 1982; Bazerman, 1986). Findings of these experiments were generalized to other fields, including international politics (Jervis, 1976 ; Holsti, 1976) and foreign-policy decision making (George, 1980). In business strategy, too, managerial cognition was recognized as important in both strategy formulation (Bower and Doz, 1979) and strategic decision making (Schwenk, 1984).

Advances in behavioral decision theory have been achieved largely through controlled laboratory experiments which allow researchers to isolate cognitive mechanisms. Some have argued that the results of these experiments are of limited generalizability since the subjects, (frequently college students, cannot serve as a proxy for experts (see, for example, Ebbesen and Konecni, 1980). Responding to these concerns, several studies have shown that experts exhibit largely the same biases as novice subjects (Neale and Northcraft, 1986; Northcraft and Neale, 1987). A separate critique is that laboratory experiments isolate the subject from any social and organizational context, raising doubts about the generalizability of findings to people in organizational settings (McGuire, 1983; Perrow, 1984; Tetlock, 1985.). The characteristics that define an organization--including the coordination of specialized roles, formal and informal structure, recurring interaction between members, and accountability for performance--are difficult to create in laboratory settings.

As a consequence, the research traditions of behavioral decision theory and organizational decision theory have remained largely separate (March and Shapira, 1982 : 107). George (1980 : 11) and Tetlock (1985 : 299) describe the linkages between organizational and behavioral theories of decision making as "primitive". Bazerman (1986 : 142) laments that our understanding of behavior in organizations remains "relatively untouched by the power and insights of behavioral decision theory". To remedy this situation, many have called for a bridge between these avenues of research.

Efforts to construct such a bridge have taken a few different forms. One effort has been purely theoretical, building on current literature and suggesting areas of extension, but gathering no empirical data and testing no hypotheses. [1] A second effort has focused on a level intermediate to the individual and the organization : the group. This line of research began with studies of group propensities toward risk (e.g., Stoner, 1961) and toward agreement (Janis, 1982). More recently it has led to comparisons between judgmental heuristics of groups and those of individuals, yielding evidence that groups tend to display the same judgmental biases as individuals but at times to a greater extent (Argote, Seabright, and Dyer, 1986; Bazerman, Giuliano, and Appelman, 1984). Because these experiments are based on "groups" comprised of strangers combined at random, they may say a great deal about other random assemblages, such as juries, but may have behavior in organizations, where role specialization, external justification and reputation, and accountability, all affect behavior.

A third line of research has sought to introduce a social context into laboratory experiments. For example, extending studies that explained escalation behavior in terms of self-justification (Staw and Fox, 1977 ; Staw, 1976), Fox and Staw (1979) found that subjects in experimental settings which simulated a social context displayed greater commitment to a losing course of action than did other subjects. In a series of experiments by Tetlock and colleagues, social context was found to affect individual coping skills (Tetlock, Skitka, and Boettger, 1989), and could both reduce and exacerbate judgmental biases (Tetlock and Boettger, 1989). Although marked improvements over previous efforts, these experiments nevertheless fall short of examining judgments in actual organizational settings.

In sum, research on organizational decision making has tended not to examine underlying judgments of individuals, and research about individual judgments have for the most part not been able to capture the dynamics at work in organizations. Such a disjuncture is understandable, because no research design can capture fully a set of multi-level phenomena. Yet the result is a continuing lack of clarity as to the nature of judgment in organizational settings. We do not know, for example, whether the heuristics and biases

isolated in laboratories are similarly manifested in organizations, if they may therefore be important determinants of organizational action, or whether the forces at work in organizations may negate, buffer, or even exacerbate these judgmental biases. Hence this study, which seeks to extend our understanding of how individual judgments shape organizational decisions, and the ways that organizational factors affect individual judgments and choices.

## DESCRIPTION OF THE CASE

Approval of the Iranian rescue mission can be understood according to models of organizational decision theory used by Allison (1971). The organizational processes model explains the approval decision as the sequential enactment of policy alternatives set in place by President Carter in late November, 1979. Once diplomatic initiatives were exhausted, military action became the inevitable next step. Alternately, the approval decision can be explained in terms of political bargaining, reflecting the relative power of competing coalitions within the Carter administration. The initial reliance on diplomacy reflected the relative power of Secretary of State Cyrus R. Vance, but as Vance's power ebbed due to the failure of diplomatic initiatives, National Security Adviser Zbigniew Brzezinski was able to forge near-unanimous consensus in support of the mission. President Carter's eventual approval is understood as the resultant of political bargaining rather than as a single rational choice.

These models offer plausible explanations of the approval decision but do not address important underlying judgments. The organizational processes model takes as given one set of judgments that diplomatic efforts had failed, and another set of judgments that the mission had a high enough chance of success to merit approval. The political model, too, presumes that supporters of the rescue mission judged it to have a sufficiently high chance of success, but does not examine how this judgment was reached. To paraphrase Steinbruner, these models may tacitly rest on human mental operations, but do not examine how those underlying judgments came about.

Alternately, if we employ concepts set forth by Mintzberg and colleagues (1976 : 251), approval of the hostage rescue mission can be thought of as a "crisis" decision that had a "custom-made" solution. It was "unstructured" in the sense that it responded to an unprecedented situation for which "no predetermined and explicit set of ordered responses" existed (1976 : 246). Eventual approval of the mission indeed followed from an "evaluation-choice" routine. Like other organizational models, however, this one sheds no light on how participants made key judgments during the evaluation process, or how these judgments affected eventual outcomes.

These omissions are important because judgments about the rescue mission were central to its approval. President Carter was obsessed with the safety of the hostages, and according to many would never have approved the mission without believing that it would succeed (Jordan Interview, p.6). He described his approval decision as contingent on the judgment that "everything was favorable for the mission" and that it had "an excellent chance of success" (Carter, 1982: 513). But as noted above, many critics questioned both the design of the mission and its chances of success. Of course, it is possible that President Carter's favorable assessment is inflated by retrospective justification, and that the unfavorable assessments of critics reflect a "hindsight" bias (Fischhoff, 1975). Yet even if these estimates were somewhat colored by through retrospection, it remains clear that estimates about the rescue mission were a central element in the decision process, and therefore a suitable focus for a study on judgment in organizational settings.

## METHODOLOGY

### Data sources

This study relies on three principal sources of data: documents, archival records, and interviews. Government documents, including a chronology compiled by the U.S. House of Representatives Foreign Relations Committee, and the President's Daily Diary obtained through the Carter Presidential Library in Atlanta, provided an understanding of events surrounding the Iranian hostage rescue mission. Archival records included not only press accounts but memoirs of participants, and provided an important source of information about the decision process as seen by several participants. Among the most important written recollections were these : Beckwith and Knox (1983), Brzezinski (1983), Carter (1982), Jordan (1982), Powell (1984), Saunders (1985), Sick (1985), Turner (1991), and Vance (1983). Research by experts and analysts, including Hadley (1987), Hayward (1986), and Ryan (1985), were also very useful. A full listing of documents and articles used in the course of this study is provided in (Appendix 1, p. 178).

Documents, articles, and memoirs are not written with a special concern for decision making processes and therefore cannot be expected to address, in sufficient detail, the concepts of interest to this study. If we wish to gain an in-depth understanding of this, or almost any, decision process, we must capture the perceptions, thoughts, and attitudes of participants (Allison, 1971 : 181). Accordingly, as noted by Mintzberg and colleagues (1976 : 248), in studies of decision making "the researcher is obliged to rely heavily on interviewing. The best trace of the completed process remains in the minds of those people who carried it out." The rescue mission was developed in great secrecy, and only a few members of the Carter administration, outside of the Pentagon, participated in its development or evaluation. Drawing on several sources, I identified fifteen men who took part in key deliberations and briefings:

Jimmy Carter	President of the United States
Walter F. Mondale	Vice-President of the United States
Hamilton Jordan	White House Chief of Staff
Jody Powell	White House Press Secretary
Zbigniew Brzezinski	Assistant to the President for National Security Affairs
David L. Aaron	Deputy Assistant for National Security Affairs
William E. Odom	Military Assistant to the APNSA and Crisis Coordinator
Gary Sick	National Security Council Staff Member for Middle East/North Africa
Cyrus R. Vance	Secretary of State
Warren Christopher	Deputy Secretary of State
Harold Brown	Secretary of Defense
William G. Claytor	Deputy Secretary of Defense
Stansfield Turner	Director of Central Intelligence
David Jones	Chairman, Joint Chiefs of Staff
John Pustay	Assistant, Chairman Joint Chiefs of Staff

I contacted thirteen by letter with a request for an interview. (Aaron and Christopher were omitted because they had appeared less central in the decision process and were located far from me.) My letters presented the study as an academic inquiry about decision-making in administrative settings, and not as an exercise in political reporting or investigative journalism. I described the general topics of discussion, but did not submit specific questions in advance.

Eight participants were interviewed. Cyrus Vance and David Jones flatly declined to be interviewed, while Jimmy Carter declined to be interviewed because of an overloaded schedule. Walter Mondale and Harold Brown responded favorably but their travel schedules prevented the arrangement of interviews during the period of this study. The eight interviews I conducted are listed here in the order they took place, along with the location, duration, and date of the interview.

1. Gary Sick	New York, NY	90 minutes	April 1988
2. Stansfield Turner	McLean, VA	120 minutes	May 1988
3. Zbigniew Brzezinski	Washington, DC	30 minutes	July 1988
4. John Pustay	Arlington, VA	80 minutes	November 1988
5. William Odom	Alexandria, VA	90 minutes	November 1988
6. Jody Powell	Telephone	40 minutes	January 1989
7. William G. Claytor	Washington, DC	40 minutes	February 1989
8. Hamilton Jordan	Telephone	45 minutes	April 1989

At the time of the interviews, only Claytor (President and Chairman of Amtrak) remained in public service. The others had occupations ranging from positions at major think-tanks (Brzezinski and Odom), to teaching, writing, and consulting (Sick and Turner), to private business (Jordan, Powell, and Pustay). They were a highly educated and experienced group, including Ph.D.s (Brzezinski and Pustay), a Rhodes Scholar (Turner), a long-time Washington lawyer and public servant (Claytor), career military officers (Odom, Pustay, Sick, Turner), former instructors at West Point (Odom) and at the Naval War. College (Turner), and college graduates (Jordan and Powell).

Perhaps because several years had elapsed since the Iranian hostage crisis, all had developed a certain detachment about the events of 1979-1980 ; yet despite this interval, the events remained salient and clear in their memories. Several were genuinely interested in this research and were very generous with their time and their comments, while others were cooperative and helpful within the constraints imposed by their schedules. The only exception was Claytor, who was courteous but neither reflective nor expansive in his recall of the events of 1980. Overall, respondents varied somewhat in their recall of exact dates and other details, but all spoke clearly and confidently about their thoughts, judgments, and the events of the time.

### Conducting Interviews

I developed a set of specific questions for each interview. Some questions sought to clarify and elaborate on specific facts of the case, filling in or extending archival and documentary sources. Most, however, were developed to ascertain the nature of judgments during the decision process, probing, among other things, the way information about the mission was presented, how the mission was evaluated, what terms were used to describe the mission, and the conditions necessary and sufficient for presidential approval. The standard questions I prepared are listed in (Appendix 2, p. 179). With minor variations these questions were asked of every respondent at some point during the interview. A final open-ended question was posed to each respondent : You see the sorts of things I'm interested in. What else should know that I haven't asked ? Responses to this open-ended question ranged from ideas about alternative missions that might have succeeded, to musings on why Jimmy Carter continues to be misunderstood, to thoughts about whether Cyrus Vance actually needed to resign in the wake of the mission, to the need for presidents with extensive military background, but they did not suggest further lines for my investigation.

I conducted all interviews myself, and made clear at the outset that the findings would be published in academic literature. All interviews were recorded with permission, with the exceptions of Pustay (request to record declined) and Claytor (equipment malfunction). During the course of one interview, the respondent asked that I switch off the recorder while he disclosed some information that he thought might be classified. In another instance, after

the interview had ended and the recorder was turned off, the respondent offered some additional opinions. Otherwise, the presence of a tape recorder had no apparent effect on the substance or tone of discussion.

A concern in retrospective interviews is that respondents will, consciously or not, provide answers that justify their past actions. In a case such as this, where the decision was widely criticized, participants might be expected to engage in "post-decisional accountability" (Tetlock, 1985). Three steps were taken to minimize retrospective rationality and justification. First, my introductory letter attempted to establish the neutral tone of the study, making apparent this was an academic study and not an attempt to assign blame. Second, many questions and their follow-ups were phrased in a specific way, so that responses might be similarly focused and not subject to broad reinterpretation. Third, I tried through my tone and demeanor not to put the respondent on the defensive. Willingness to discuss the approval process candidly depended on a critical condition: that "the respondent perceive the interviewer as one who is likely to understand and accept what he has to say" (Kahn and Cannell, 1957). The replies I received, which at times involved self-criticism, suggest that respondents were relatively candid and free of overt attempts at self-justification.

### Data analysis

The resulting interview transcripts ranged from 4000 words to 16000 words. Some of the data helped flesh out the sequence of events and the facts surrounding the decision process. The responses to standard questions were systematically compared to determine convergence or variance in response. Explanations for variations were sought, either in follow-up questions asked in the course of the interview, or in examination of other data. The data thus have certain limitations: some documentary information remains classified, several participants were not available for interviewing, and some interviews were not as extensive as others. Nevertheless, on balance the recollections of participants in the decision process, supplemented by archival and documentary data, provide a unique and original data base to explore judgments in organizational settings.

## FINDINGS

The findings of this study are presented according to the sequence of questions: the development and presentation of the rescue mission, followed by evaluation, expressions of judgment, and final choice.

### 1. DEVELOPMENT OF THE RESCUE MISSION

Within days of the embassy seizure on November 4, 1979, National Security Adviser Zbigniew Brzezinski ordered the Pentagon to develop a rescue mission as a contingency in the event that the hostages were put on trial as spies or harmed (Brzezinski, 1982 ; Turner Interview, p. 4 ; Odom Interview, pp. 2-3). By November 19, the Joint Task Force had devised a mission that combined helicopter transportation to Tehran followed by the assault on the embassy compound (D.S. Department of Defense, 1980 : 15). The operation required the efforts of several units of the armed forces, which were assigned specific tasks ranging from flying helicopters (Marine Corps) to the actual assault on the embassy (Army Delta Force). From the early days of the hostage crisis, the military was under pressure to develop the mission. Stansfield Turner recalled :

During the November period, Brzezinski was clearly pushing to get this rescue mission ready. He was way out in front of the president, and he was putting a lot of pressure on [General David] Jones and [Secretary of Defense] Brown to come up with a plan.

(Turner Interview, p. 5)

These expectations were passed downward through the Pentagon to the commanders responsible for developing the mission. Particularly in the years following the Vietnam war, the American military sought to re-establish its reputation and gain public confidence (Sick Interview, p. 19). An anecdote about the importance of acceptability in military behavior was provided by the Delta Force commander, Charlie Beckwith. In October of 1977, before Delta Force had been established, a West German commercial airliner was hijacked and held on an airport runway in Mogadishu, Somalia. A West German counter terrorist unit flew to Mogadishu, stormed the airplane, subdued the terrorists and freed the passengers. It was a remarkable rescue, and the feat stimulated a buzz of activity at the Pentagon. Beckwith recalled :

[Anny Chief of Staff] General Rogers told me of a note from the president. It had surfaced the same day and asked "Do we have the same capability as the West Germans?" Much discussion had ensued before it was decided we did not. One of the generals present had said, "Well, I'm not going over to the White house and tell them we don't"

(Beckwith and Knox, 1983 : 114)

The tendency of the military often to provide optimistic assessments of its capabilities was confirmed by Stansfield Turner, a 35-year veteran of the Navy :

You turn military people loose and you tell them to make a plan and be ready to do something, their answer is "I want to be ready". Pretty soon it becomes an end in itself. It's not that the military really wanted to do the [Iranian] rescue mission, but they were told to get ready to go. And it gets a head of steam at this point. Their natural reaction is "Can do", "Yes sir". So, in effect, it was a matter of self-pride.

(Turner Interview, p. 12)

Over the next months, the Carter administration sought to free the hostages through diplomatic means, including public channels such as the United Nations, as well as private intermediaries. None of these efforts was successful, in large part because the hostage crisis was helping the Ayatollah Ruhollah Khomeini to consolidate his power in post-revolutionary Iran (Sick, 1985). Meanwhile, the Pentagon continued in its planning of the rescue mission. Progress was reported from the Joint Task Force, through the Joint Chiefs of Staff, and finally to an ad-hoc group of the NSC's Special Coordinating Committee under the leadership of Dr. Brzezinski. President Carter was kept informed about progress in planning the mission, but never received a thorough briefing. Brzezinski recalled :

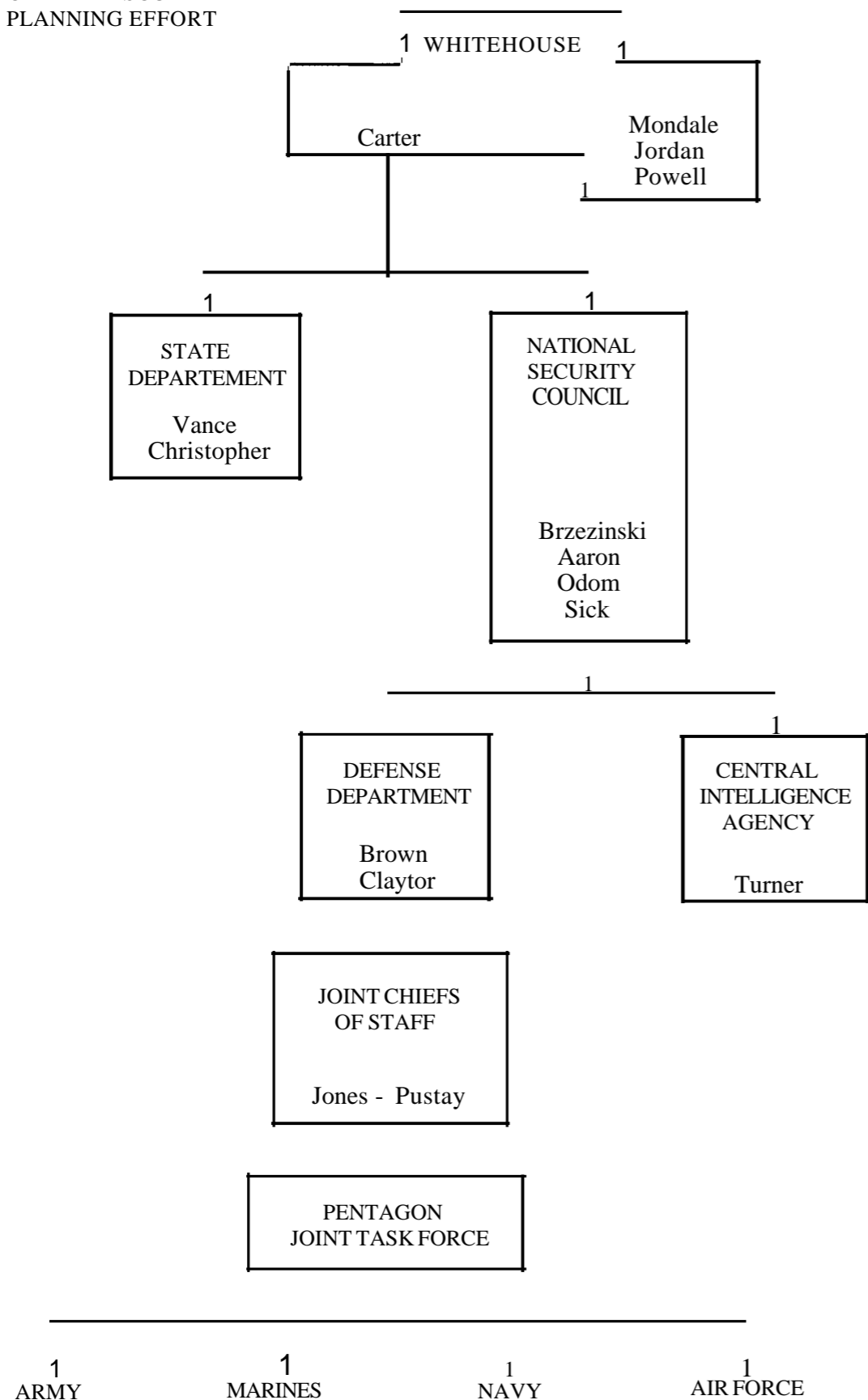
The President was essentially agnostic on the rescue mission. He was not against it, he was not for it, and he did not wish to be stampeded into it as long as the negotiating process seemed viable. But when the negotiating process started running out of steam, he started looking at the rescue mission more and more seriously.

(Brzezinski Interview, p. 9)

Jimmy Carter's presidential management style has been described as a blend of the formal bureaucratic model, characterized by reliance on a clear hierarchical structure and orderly decision making, and the collegial model, which seeks to develop a cooperative team approach to decision making (George, 1980 : 148-149). The formal structure, as shown in (Figure 1, p. 163 ), was created by President Carter in 1978 by Executive Order 12036, and placed both the Department of Defense and Central Intelligence Agency under the National Security Council.

Complementing this formal structure was frequent and informal communication among key members of the administration, many of whom had offices in the West Wing of the White House. According to George (1980 : 163), Carter "displayed a preference for underpinning the collegial features of his management model with formalistic structures and procedures". This blend of formal and collegial management style was evident in the development of the hostage rescue mission, as lines of authority were followed, but the interaction among participants remained fluid (Odom Interview, p.1 Turner Interview p.7).

PARTIAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE  
OF THE RESCUE  
PLANNING EFFORT



From November 1979 until March 1980, progress in developing the rescue mission was monitored by the small group under the direction of Zbigniew Brzezinski. Interviews provided consistent answers as to the composition of this group: Dr. Brzezinski ; Chairman of the Joint Chiefs of Staff, General David Jones; Secretary of Defense, Harold Brown, and Director of Central Intelligence Stansfield, Turner. Frequently their top aides, including General Jones's assistant, Lieutenant General John Pustay, and Dr. Brzezinski's military assistant, Colonel William Odom, also took part in these meetings. Only those with a "need to know" were informed of the mission; others, including White House Chief of Staff Hamilton Jordan and Press Secretary Jody Powell, were not informed of the developing mission.

II. PRESENTATION OF THE RESCUE MISSION

During the winter of 1980, as the Carter administration sought a negotiated release of the hostages, commanders of military units began to signal their readiness to undertake their portions of the rescue mission. (Please refer to Table 1 for a description of the mission). In mid-March, Dr. Brzezinski, Secretary Brown, and General Jones reviewed the mission in its entirety and concluded it had a good chance of success (Brzezinski, 1983 : 489). "With the passage of time", noted Brzezinski, "we were all becoming more confident that the possible kinks were being worked out of the rescue plan and that its probability of success was increasing" (Brzezinski, 1983 : 490). [2]

On March 22, key advisers assembled at Camp David where General Jones provided a detailed briefing about the mission. President Carter listened to the presentation but reaffrmed his commitment to the ongoing secret negotiations. One participant recalled that Carter "would prefer to wait another ninety days rather than conduct an operation that resulted in the deaths of the hostages" ( Sick, 1985 : 337). But on April 1, secret negotiations with iranian moderates collapsed, removing any hope of a peaceful seulement in the near future. At this time, White House Press Secretary Jody Powell recalled, "we had really come to the end of our rope in so far as the negotiated efforts were concerned" (Powell Interview, p.2). Public pressure for action continued to mount. [3]. As recalled by participants, the administration now faced a choice among three courses of action. It could continue to pursue diplomatie initiatives, although these had so far proved fruitless ; it could undertake the rescue mission ; or it could take stronger military action, aimed either at increasing the pressure on Iran to release the hostages or at punishing Iran. Recalling the alternatives, Gary Siek remarked :

To the best of my knowledge, they were not presented "one two-three." But everybody in the decision making process, if pressed to specify what the choices were, would have come up with something like that.

Continuing negotiations on one hand, some kind of military response on the other, and the rescue mission as the third. I think everybody would have known that those were the set of choices.

(Sick Interview, pA)

AH others agreed that there was never an explicit enumeration of alternatives. But through repeated interaction, discussion, and conversations, the participants conceived of the same set of alternatives with only minor variations. One said that a fourth option was to "do nothing" ; another described as two separate options various forms of military action (i.e., mining harbors versus bombing) ; but all described the same three basic categories (Turner Interview, p. 15 ; üdom Interview, p. 11 ; Jordan Interview, p. 5) "It's pretty clear those were the three," Jody Powell recalled

(Powell Interview p. 2).

Of the three options, only the rescue mission held out the hope of a quick and favorable end to the hostage crisis. Hamilton Jordan recalled his enthusiasm when briefed about the mission in late March : "After months of waiting and hoping, negotiating and failing, here

was a way to go in and snatch our people up and have the whole damn thing over!" (Jordan, 1982: 213). Yet the rescue mission also posed extreme dangers: it placed the lives of the 53 hostages in jeopardy, it risked the lives of the 120 servicemen involved in the mission, and in the event of a firefight, it could have caused the deaths of scores of innocent Iranian citizens. The key issue for decision makers in the Carter administration was whether the mission would be successful. A success, like the Israeli raid at Entebbe in 1976, would provide a huge lift for the country as well as for the administration; but a failed mission threatened to kill the very people whose freedom and safety Jimmy Carter most valued. Whereas all participants recognized the risks involved in the mission, they maintained consistently that likelihood of success was a necessary condition for approval [4].

### III. EVALUATION OF THE RESCUE MISSION

Experiments in behavioral decision theory often present subjects with a choice between specific alternatives, each with clearly described outcomes and associated with precise probabilities (e.g., Tversky and Kahneman, 1981 ; Bazerman, 1990 : 49). But in administrative situations, alternatives often do not come attached with a "given" set of probabilities. A crucial task of the decision maker is to determine the set of available options and to judge the probabilities and outcomes of each.

Interviews with participants made plain that there was never a comprehensive analysis to arrive at a formal estimate of mission success. "It wasn't like Pustay stood up with a pointer and had a chart and went through this whole thing, step by step, methodically" (Turner Interview, p. 11). Instead, individuals reached judgments about the mission, sometimes by themselves, and sometimes in discussions with each other. The ways in which participants assessed the chances of mission success were probed by Question 3 and Question 4. Descriptions of the judgment process fell into three categories : 1) the "weakest link" heuristic ; 2) a "general overall" approach ; and 3) deferral to experts.

#### a. *The "weakest link" heuristic*

Two career military officers assessed the rescue mission by employing a "weakest link" heuristic : if the weakest link of the mission was satisfactory, the overall mission was satisfactory. Admiral Turner identified the assault of the embassy as the weakest link :

My feeling was that the risk was with the guards on the roofs where the hostages were being held. They had weapons-would they use them when the place was being stormed before we could actually get up there ?

The actual military part of the operation was the critical point-the few minutes between scaling the wall and securing the chancery where [the hostages] were caught. I had confidence that in the middle of the night, [with] untrained, undisciplined people guarding these people, that these pros would be able to overwhelm the place with enough surprise and skill that, well, we'd lose somebody, yes... but, you know, I was thinking 80 to 90 percent success.

(Turner Interview, p. 13)

Lieutenant General Pustay also conceived of the mission as dependent on success of its weakest link. At one point he echoed Turner's opinion that success of the mission "hinged on successful penetration of the embassy walls" (Pustay Interview, p. 3). Once satisfied that the assault of the mission was likely to succeed, he focused on the next weakest link : the flight of the helicopters across the desert.

#### b. *The "general, overall" approach*

Other participants, not military experts by training but still closely involved in the planning and review process, recalled assessing the mission in more general terms. They described looking closely at the various components and stages, and getting a sense of the overall

feasibility. Typical of several respondents was the reply of Zbigniew Brzezinski. Asked to describe the specific process by which he evaluated the mission, he remarked :

It was more an overall review that led us to the view that there was a reasonable chance of success, that the component parts of the plan seemed to have been thought through with sufficient care, and that in an overall sense the entire scheme, while bold and ambitious, was certainly not unreasonable.

(Brzezinski Interview, p. 1)

William Odom recalled assessing each stage of the mission : rd look at each of the links of the mission, and ask myself if that's doable. And rd say go or no go. Feasible or unfeasible. And once I got into the feasibility range, we've got to start saying that given the pressures on the country, you put [the mission] in the possibility category.

(Odom Interview, p. 9).

Whereas these men recalled an evaluation that was careful and that examined each stage, none described an explicit analytical approach ; the evaluation remained "all very general".

(Clayton Interview, p. 2).

#### c. *Deferral to experts*

Two advisers concluded that the rescue mission had a high probability of success, but based this conclusion largely on the judgments of others. Neither Hamilton Jordan nor Jody Powell had served in the military, and neither was involved in the planning and review of the mission. Both looked to the parties responsible for undertaking the mission : the Defense Department and the Joint Chiefs of Staff. The credibility and reputation of these men was critical. As Jordan recalled :

Harold Brown is a guy that has been around the track before. Jones was excellent as well. David Jones was no Curtis LeMay. You would expect Curtis LeMay to sit there and say "I can do anything" But to have David Jones and Harold Brown say "We can do this," then hell, we thought they could, too.

(Jordan Interview, p. 8)

#### Use of analytical techniques

Notably absent from these descriptions of the judgment process are analytical techniques such as decision trees with expected values, conjunctive probabilities, or base rates. Question 3 and Question 4, and their follow ups, probed the use of analytical techniques and the existence of biases. In none of the interviews was there any indication of an explicit analytical approach. Most interesting were findings that participants did not consider either the nature of conjunctive probabilities or relevant base rates.

#### Conjunctive probabilities

People tend to make systematic errors in estimating the probability of conjunctive events (Bar-Hillel, 1973 ; Tversky and Kahneman, 1974). They tend not to grasp intuitively the declining nature of conjunctive probabilities, but subjectively estimate the probability of a conjunctive event as fairly close to the individual probabilities of its component events.

The hostage rescue mission was composed of several stages, each of which had to succeed for the hostages to be freed. Failure at any stage would cause the mission as a whole to fail. Strictly speaking, the probability of mission success was not simply the product of the probabilities of each stage, since the stages were neither random nor entirely independent. But as the various stages called on different units of the armed forces, employing different vehicles and aircraft, over different terrain and through different weather conditions, and expecting to meet different kinds of resistance. they were independent of each other to a great degree. At the very least, mission planners would have benefitted from thinking

explicitly of mission success as less likely than the success of any single stage, and declining in probability as the number and complexity of the individual stages increased. In my interviews, however, none of the respondents described an evaluation process that recognized, either explicitly or implicitly, the declining nature of compound probabilities. In fact, early in our interview, prior to my asking the specific question, Gary Sick volunteered that this approach had been neglected :

The operation was really three or four parts, depending on how you wanted to divide it, or even more. If you wanted to get really fine-grained about it, and each of them could have been assigned a probability. But when you started adding them all together, the probability declined.

After offering rough probability estimates for each stage, Sick concluded :

You know when you add all of those up, it doesn't come out to be a 50-50 operation. It certainly doesn't come out to be a 60 % operation. If you add all of those pieces together, then the probabilities don't look very good. And I'm not sure anybody ever really tried to do that seriously.

(Sick Interview, p. 2)

William Odom, too, remarked that the absence of a conjunctive structure contributed to the mission's favorable assessment. Odom noted that in subsequent years he had at times thought about the mission in conjunctive terms, and acknowledged that such an analysis, had it been performed in 1980, might have produced a different evaluation of the mission:

The mind intuitively says that if each link is 90 % the whole thing is 90 %. They don't multiply it out. I've multiplied it out a few times [since then], and that may have revised the decision. No question about it.

(Odom Interview, p. 18)

Why did mission planners not evaluate the mission in a way that reflected the declining nature of compound probabilities ? Three reasons can be suggested. First, they may have experienced the conjunctive probability bias. Such would be consistent with findings from behavioral decision theory ; but unfortunately, a single retrospective case study does not allow a firm conclusion. Second, participants may simply not have thought that a conjunctive probabilistic approach was appropriate. Whereas they may naturally have thought in such terms if presented with, say, a problem involving coin flipping, it may not have occurred to them to use this approach in evaluating a multi-stage military operation. Although entirely plausible, this explanation raises another question : since real-world managers do not often confront judgments that involve the conjunction of perfectly random, independent, and quantitatively expressed probabilities, we might wonder about the relevance of the conjunctive probability bias in everyday life. Third, mission planners may have avoided thinking in terms of conjunctive probability because they did not want to face the resulting implication--that the mission's chance of success was not very good. The neglect of this decision technique may best be understood not as a cognitive bias that produced an exaggerated estimate of success, but as the result of a desire to reach an acceptably high estimate. The direction of causality between simplification process and final judgment is thus reversed.

#### Base rates

In assessing the likelihood of an uncertain event, people often disregard the probability distribution of the relevant reference population, known as the base rate. The common tendency to make estimates without regard to experience is called the base rate bias (Tversky and Kahneman, 1982).

Planners might have begun their assessment of the rescue mission by looking at previous missions and using the success rates of those missions as a basis for estimation. The problem, however, was in determining the relevant base rate : Delta Force was newly

created in 1979, and had not yet undertaken a mission (Beckwith and Knox, 1983). There was not yet a base rate for its operations. Furthermore, while events that are repeated with frequency may lend themselves to an examination of base rates, the hostage rescue mission had no exact precedent. Nevertheless, a number of relevant base rates can be found. As reported by retired Navy captain and military historian Paul Ryan, only 20 of 91 POW rescue missions during the Vietnam War were successful, for a success rate of 21 % "and only 25 %" of commando raids by British and V.S. forces in World War II were successful (Ryan, 1985 : 97). In addition, a career V.S. intelligence officer wrote that V.S. special military operations since World War II have had an overall success rate of no more than 50 % ; he concluded that "special operations are inevitably high risk ventures" and "must be expected to have at least a 50 % chance of failure regardless of the particular plan, training, equipment, and conditions involved" (Scott, 1980). Therefore, while there were no base rates for Delta Force operations, there were a number of useful precedents to consider. Interviews showed that the Iranian hostage rescue mission was considered to be unique and not comparable to any base rate. William Odom stated that no comparison to other operations had been made, and doubted that any meaningful comparison was possible. "Statistics is based on repetitive events. This is just a one-time event" (Odom Interview, pp. 9-10). John Pustay elaborated on this view. Asked if the mission had been compared to other special operations, he replied :

Quite frankly, we didn't think there were any case studies or historical episodes of a similar nature. This mission was unique due to the distances involved, that the hostages were held in the enemy capital, if you will. We looked at Son Tay and Entebbe, but concluded this was different. So we made our own rules.

(Pustay Interview, p. 3)

The Son Tay raid in 1970 was a daring but relatively uncomplicated raid on a remote prison camp in North Vietnam. In the Entebbe rescue, Israeli forces flew directly to the airport near Kampala, Uganda, where they overcame the guards in a single strike. Neither of these missions involved the distances travelled or the complex logistics of the Iranian rescue, nor were the captives at Son Tay or Entebbe held in the center of a major urban area. The Iranian hostage rescue mission was unique--but it was unique precisely in its extreme complexity and difficulty, suggesting that its chance of success would be lower than the base rate for special operations as a whole. That the mission was unprecedented (a "one-time event") should not have justified the disregard of base rates ; rather, it should have led to a downward adjustment of base rates in evaluating the mission. Why were base rates not used.? Again, three reasons may be offered. First, planners may have experienced a cognitive bias. Second, planners may not have been aware of the several base rates cited above. If the latter, we again have to ask how frequently in real world settings people are asked to make judgments for which a relevant reference population is both available and recognized as relevant. The search for and recognition of relevant base rates may be more important, in practice, than failure to use base rates with which a subject has been presented. Third, mission planners may have avoided, perhaps subconsciously, thinking in terms of precedents because such a calculation would have led to an unacceptably low estimate. Again, such an explanation suggests that desired outcomes shape the simplification process, reversing the conventional view that cognitive processes lead to biased outcomes.

As a result of these varied approaches to evaluation, the mission was estimated by most participants to have a "good" or "very good" chance of success. Participants were unanimous that quantitative terms had not been used to characterize the mission. Asked if they had at least a subjective probability assessment of the rescue mission (Question 5), responses were consistently well over 50 %: it was "much more than fifty-fifty; very much higher" (Clayton Interview, p.5); "I felt we were around 70 %" (Pustay Interview, pA) ; "I was thinking 80 to 90 %" (Turner, p. 13). According to Hamilton Jordan, Secretary of Defense, Brown had placed the chances of success between 60 % and 70 % (Jordan, 1982 : 260). These numbers should not be taken as precise estimates, since they were produced retrospectively (Fischhoff and Beyth, 1975). Furthermore, as one participant noted with regard to quantitative assessments of probability :



When people say "I think there's a fifty percent chance or a seventy percent chance", most of them are not mathematicians, they've never thought about these mathematical realities, and all they're doing is telling you where their heart is.

(Odom Interview, p. 10)

But if these probabilistic estimates should not be taken as precise, the underlying confidence was firm and consistent among participants. To use Colonel Odom's term, participants believed in their hearts that the mission was likely to succeed. Several stated that if the mission had not been thought more likely to succeed than to fail, it would not have been approved. "Fifty percent was the threshold", recalled Pustay. "It had to be over 50 % to say we had confidence" (Pustay Interview, p. 4). One adviser did not share this sanguine assessment. Secretary of State Vance, who had served as Deputy Secretary of Defense during the Kennedy and Johnson administrations, was skeptical about military estimates of mission success. Hamilton Jordan recounted in his memoirs this exchange following a top-level military briefing about the mission :

I pulled Vance aside as we walked out of the Situation Room. "Do you feel any better about this after hearing their plans?"

"Yes, Ham, I feel a little better. But generals will rarely tell you they can't do something. This is a damn complex operation, and I haven't forgotten the old saying from my Pentagon days that in the military anything that can go wrong will go wrong".

(Jordan, 1982 : 246).

#### IV. EXPRESSIONS OF JUDGMENT ABOUT THE RESCUE MISSION

Judgments about the mission's chances of success were expressed entirely in verbal terms. Answers to Question 2 and Question 5 were unanimous on the point. John Pustay recalled: "we didn't attempt to tie it down to specific probabilities. We didn't attempt to do any sophomore calculation". Jody Powell did not press the military for a quantitative estimate of mission success because such an estimate would have been "a fake number, a sort of false empiricism". In Powell's view, "words work just as well" as numbers to convey probabilities (Powell Interview, p. 1). Zbigniew Brzezinski offered a cogent rationale for the avoidance of quantitative terms :

I would have been very skeptical of any quantification of probability of success in terms of percentages, because I wouldn't even know how anyone would quantify it. A number is a precise device. It's a measurement. And anything of this sort which involves the interaction of human conduct with technological performance, with inherently unforeseeable circumstances, and even the forces of nature, is not the kind of thing that lends itself to numerical estimates of probabilities.

(Brzezinski Interview, p. 1)

These interview passages are consistent with studies that show people often resist expressing judgments in quantitative terms (Watson, Weiss, and Donnell, 1981 ; Budescu and Wallsten, 1985 ; Budescu, Weinberg, and Wallsten, 1988 ; Wallsten, 1990). A primary reason for this tendency is a desire to avoid misplaced precision, much as described by Brzezinski above. But in addition, people at times avoid use of precise quantitative terms because verbal, or "fuzzy", terms allow them to cope with accountability. Director of Central Intelligence Turner recalled : "I don't think we ever used numbers--I think we were all afraid to use numbers" (Turner Interview, p. 13). Asked to elaborate why advisers would have been "afraid" to present in quantitative terms a mission that was subjectively viewed as having a 60-70 % chance of success, Turner replied :

[An estimate of] sixty or seventy percent would have been ill-received. I think we would have been afraid to go to the president with sixty or seventy percent probability.

To go to the president and say, "We've only got a sixty percent chance we're going to win this one", that's only a little better than half. I mean, that's rolling the dice ! I think any president's going to have qualms with a sixty percent chance on something that affects his presidency, his re-election, everything. So I think we would have shuddered if somebody had used a number like that in these discussions.

(Turner Interview, p. 13)

Turner's reluctance to present an estimate as low as 60 % percent is especially striking in view of evidence provided above, using both conjunctive probabilities and base rates, that an assessment of 60 % success was probably optimistic.

#### V. CHOICE

Two critical events occurred during the first week of April, 1980: secret negotiations with Iranian moderates collapsed, and the rescue mission was judged to have a high chance of success. Weighing the three alternatives facing the administration--continuing negotiation, the rescue mission, and stronger military action--most advisers came to support the rescue mission. Secretary of State Vance remained opposed to the mission, in part reflecting his department's preference for diplomatic solutions to international crises, and in part because he was skeptical of the mission's chances (Vance, 1983 ; Sick, 1985). Aside from Vance and the Deputy Secretary of State, Warren Christopher, all other advisers favored the rescue mission.

Question 6 asked participants how they came to support the mission from among the three alternatives. Two sequences of elimination were described. Most participants, including Turner, Odom, Jordan, and Powell, first eliminated stronger military action, stressing the futility of stepping up to pressure and the danger such action would pose to the hostages. Turner recalled :

I don't remember enough discussion of military options for that I have been a serious competitor with negotiation or the rescue mission at this point.

We all understood, if you do a military operation that kills people, you're going to lose the hostages ! We knew if we bombed, we'd kill a whole bunch of Iranians, that we were putting our hostages' lives at risk. And then what do we do ? I mean, it's a dead end. It made no sense at all.

(Turner Interview, p. 15)

Hamilton Jordan had a similar view :

All those military options--bombing Kharg Island, all those things--not only didn't get our hostages out, but would probably have got them killed. If we do any of those things and they start killing our hostages, what in the hell do we do then ?

So, the things we could do to get our people out were to negotiate their release or to spring them through the rescue mission. All the other things didn't get them out and had an enormous downside risk to our nation and to the hostages personally.

(Jordan Interview, p. 5)

Once they had ruled out stronger military action, these men favored the rescue mission since it was thought to have a good chance of success and offered the only hope of solving the crisis in the near future. Zbigniew Brzezinski and Gary Sick followed a different logic from the others. Once the secret negotiations had failed, they became convinced that stronger action was needed. Of the two possible courses of military action, the rescue mission was favored since it held out the prospect of freeing the hostages while also risking fewer lives. "Once one accepted the necessity of action", wrote Gary Sick, "the selection of the rescue mission quickly asserted itself as a logical inevitability" (1985 : 343).

Answers to Question 6 were unanimous : participants agreed that there was never a formal discussion or group meeting at which the three perceived options were reduced to one.

Rather, individuals came to favor the rescue mission based on implicit but generally shared perceptions about the likely ineffectiveness of continued negotiations, Iranian reaction to more forceful military action, and the probability that the rescue mission would be successful. Participants conferred in formal meetings and in private : Jordan recalled side conversations with Brown (Jordan, 1982 : 232 ; Jordan Interview, p.3) ; Brzezinski privately briefed Mondale, Powell, and Jordan, keeping them abreast of developments and sharing his views (Brzezinski, 1982 : 490) ; Pustay spoke of continuing conversations with Brown and Claytor (Pustay Interview, p.1). The pattern of communication is consistent with George's description of the Carter White House as a blend of formal and collegial models.

By April 7, President Carter's key advisers had reached near-unanimous support for the mission, but the president was not yet ready to approve it (Sick, 1985 : 339). Two days later, Dr. Brzezinski forwarded a memo to the president, describing the mission as "carefully planned" and strongly recommending its approval (Sick 1985 : 341 ; Brzezinski, 1982: 492). On April 11, at a quickly convened meeting in the White House Cabinet Room, Carter polled his top advisers about the rescue mission. Brzezinski, Brown, Turner, Jones, Mondale, Powell, and Jordan all expressed support. Only Warren Christopher, standing in for Secretary Vance who was out of town, voiced opposition. After a discussion of little more than an hour, President Carter approved the mission (Sick, 1985: 343-344).

In his memoirs, Jimmy Carter portrays his approval decision as deliberate individual action: "We could no longer afford to depend on diplomacy. I decided to act" (1982 : 506). But he also makes plain that he depended heavily on those who had developed the mission and knew it in detail. The approval decision was not the product of a single, rational judgment ; but neither was it a group decision based on majority rule or even a consensus of top advisers. The inputs of advisers were not treated equally.

Questions 7 and 8 sought to ascertain the conditions necessary and sufficient for presidential approval. Answers to Question 7 showed that the mission needed support of those who would have to execute it : Secretary of Defense Brown and Joint Chiefs of Staff Chairman Jones. Some participants characterized Mondale, Jordan, and Powell as influential "swing" votes, since they belonged to no agency or department, were not career military people, and cared solely about the success of the administration and the national interest. Gary Sick commented, "If those three [Mondale, Jordan, and Powell], jointly or individually, came to the conclusion that this was the right thing to do and this was the time to do it, that would be a very powerful effect on Carter. No question about it] (Sick Interview, p.14). Support for the mission by the Defense Department, the military, the National Security Council, and the Central Intelligence Agency, supplemented by Mondale, Powell, and Jordan. presented an extremely powerful combination. [5]

Although the support of all these men might not have been necessary for approval, the opposition of one or more might have been sufficient effectively to veto the mission. Question 8 probed perceptions among participants of "veto" power. There was some variation in replies; for example. there were differences in the importance ascribed to the opposition of Brzezinski and of Turner. Most agreed that opposition of Mondale, Powell, or Jordan could not have swayed the president against approving the mission. Quite obviously Vance's opposition was not sufficient to prevent approval. There was a unanimous perception, however, that the mission could not have gone forward if it had not been supported by Secretary of Defense Brown and Joint Chiefs of Staff Chairman Jones (Brzezinski Interview, pp. 6-7 ; Sick Interview, p. 9 ; Jordan Interview, pp. 7 and 12). Asked who had a "veto", Turner replied :

Brown would, because how could the President stand up to the public in the wake of what actually happened and say, "I insisted on doing this against the advice of my military advisers". I mean, he's dead then !

(Turner Interview, p. 20) [6]

As we have seen, of course, neither Brown nor Jones opposed the mission. The president's advisers were almost unanimous in their support of the mission, and it was undertaken at the first opportunity--April 24, 1980.

### Assessing the decision process

That the rescue mission failed does not mean it should not have been undertaken. Nor does it mean that the process which led to its approval was faulty. Undertaking such a complex **planning and decision process**, in the face of **great uncertainty**, and under extreme secrecy, is highly difficult at best. Within these constraints, the decision process was in many ways well executed, including a special meeting on April 15 at which Cyrus Vance presented his reasons for opposing the mission. Far from stifling dissenting views, a characteristic of "groupthink" (Janis, 1982), President Carter provided a forum for dissenting views and an opportunity for reconsideration. [7].

The key question is whether approval was the correct decision given the criteria advanced by participants. As noted above, several participants stated that approval was contingent on a favorable estimate of success, implicitly one in excess of 50 %. Yet analyses structured in terms of conjunctive probabilities and base rates suggest that the mission was relatively unlikely to succeed. It is likely that judgments about the rescue mission were exaggerated, and that these exaggerated judgments were a key contributing factor to the final approval. If so, approval was the wrong decision based on the criteria articulated by participants.

### SUMMARY OF THE DECISION PROCESS

Before moving on, let us distill the main points of this case study from the expanse of data:

1. The decision process took place within a formal organizational structure, complemented by informal interaction and frequent discussion among participants.
2. From the start, the decision process was embedded in a context of desired results and concern **for acceptability**. Information about the mission was passed upwards through the organization by **experts** who had been charged with developing the mission, and they sought to present it in acceptable terms.
3. Many important elements of the decision process were left implicit. There was never an explicit identification of alternatives, or an explicit criteria for mission success, or an explicit estimate of mission's chances of success, or an explicit process by which three options were reduced to one.
4. The **rescue** mission was highly **complex** and involved **great uncertainty**. There was not one **obvious** way to evaluate the **mission**; advisers could use any of a number of simplification processes.
5. The rescue mission was not evaluated in isolation, against some absolute standard. **Rather**, it was evaluated within a broader context of implicit objectives, acceptable risks, a sense of possible alternative actions, and likely results of these alternatives. The mission was often judged in relation to alternatives, not in isolation from a sense of context.
6. The collapse of secret negotiations imposed an increasing sense of urgency and accelerated the process of approving the mission.
7. Participants did not evaluate the mission by themselves, but conferred with each other **and** at times deferred to perceived experts. Deferral to experts was both a way to improve accuracy and also to preserve accountability.

8. Judgments that the rescue mission was likely to succeed were critical in its approval. These judgments were very likely exaggerated, and were not undertaken with either an examination of conjunctive probabilities or a consideration of base rates.
9. Judgments about the mission were expressed with verbal phrases that would be acceptable to the executive, and that preserved accountability in the event of failure.
10. Approval was not the decision of an individual acting in isolation, nor was it the decision of a group of undifferentiated members. Members had varying influence on the [mal decision based on their roles and their expertise.

## DISCUSSION

The evaluation and approval of the hostage rescue mission can be understood in terms of organizational processes, with policy alternatives enacted in a pre-established sequence, or with coalitions forming to bring about a majority. Alternately, we can understand the evaluation and approval process as a sequence of individual judgments. Such an interpretation affirms the importance of research in behavioral decision theory, and supports those who have asserted that judgmental biases affect strategic decisions (Schwenk, 1984).

The evidence from this case study offers support for both of these views. As a single historical case study, it cannot rigorously test one against the other, providing evidence to support one view and reject the other. But if this study cannot provide a definitive explanation, it is nevertheless extremely valuable for exploration. Most intriguing is evidence of the interrelation between organizational processes and individual judgments at several points of the decision process. As such, this case study suggests a number of points where we can identify linkages between organizational decision theory and behavioral decision theory.

### Assigning responsibility : organizational processes and individual actors

When the American embassy in Tehran was seized on November 4, 1979, organizational subunits at the State Department and at the National Security Council swung into action according to predetermined organizational procedures (Saunders, 1985). Two days later, when Dr. Brzezinski ordered the initiation of military planning and a task force was subsequently set up at the Pentagon, responsibilities again flowed according to established procedures. The decision making process followed established organizational lines, and assigned specific responsibility to individuals based on their positions in the organization. These individuals were not assigned tasks at random, but on the basis of their position, expertise, and training. In turn, their affiliation with organizational subunits placed them within a particular social context, with specific interests or values, such as the success and reputation of the subunit.

A first linkage between organizational processes and individual actors is thus apparent. Individual participants in the decision process are not placed at random, but are already organizational actors within a social context. In the case of the hostage rescue mission, the men responsible for developing the mission were military officers with a keen desire to fulfill their organizational responsibility and develop a workable plan, displaying what Admiral Turner called a "can do" attitude. They were not disinterested individuals who had no stake in the task at hand, but vitally interested in producing a socially desired result.

### Low-level evaluations and the upward presentation of information

The individuals who had been assigned specific responsibilities were concerned, at least to some extent, with producing evaluations that are acceptable and that would preserve accountability. Pressure to perform as expected is often quite strong ; as noted by Colonel Beckwith in recounting the origins of Delta Force, no general wanted to tell their

commanders that the military was unable to perform a given operation. As military officers passed their evaluations upwards through the organizational structure, they characterized the mission in favorable but fuzzy terms, achieving acceptability while maintaining accountability. The organizational context affected the choice of terms that individuals used to express their judgments.

Much research has tested the effects of framing and information presentation (see Payne, Bettman, and Johnson, 1992, for a recent review) but little work has examined the ways that people formulate and present information in naturally occurring settings. To understand judgment in organizations, however, we must pay attention to how information is presented. Evidence from this case suggests that such presentations may reflect an effort to cope with social pressures: information may be exaggerated (acceptability) or may be phrased in ways that are vague or imprecise (acceptability and accountability), using verbal terms rather than numbers (Budescu et al., 1988).

### Responses to resented information

As noted by Payne and colleagues (1992), researchers in behavioral decision theory "typically assume that a decision-maker takes the decision problem as initially presented and seeks to find the preferred alternative given that structure." Most experiments simply present the information and ask that subjects provide specific responses [8]. A few researchers have gone a step further and have examined the "restructuring" of decision problems, which may involve collapsing attributes or rearranging information.

But information presented in an organizational setting is not merely accepted as "initially presented" or occasionally restructured ; it is recognized as coming from a particular source--whether a person or a department--that has a certain expertise, a reputation for credibility or for bias, and possibly hidden objectives. Just as important, the recipient has his or her own expertise, which may be great or non-existent, as well as particular interests and concerns with acceptability and accountability. Based on their perceptions of the source of information as well as their ability to decipher and understand the information, organizational actors may accept the information as presented, or they may revise it, or reject it, or seek corroboration.

This case study showed that Cyrus Vance, owing to his personal experience, was skeptical of military estimates and discounted them ; whereas Hamilton Jordan, without a military background but highly confident of credibility of David Brown and Harold Jones and accepted their judgments. Thus, judgments that were already shaped by the interplay of organizational context and individual expertise at lower levels may be accepted or modified according to the expertise and interests of individuals at higher levels.

### Use of simplification processes

Once an individual has accepted or reformed information, what then ? How does he or she come to use a given simplification process ? Some problems are structured in ways that are neatly bounded and well-defined, and that lend themselves to the use of a particular analytical approach. A problem that involves, say, calculating the odds of tossing five consecutive "heads" with a fair coin would be structured in the identical way by most people regardless of their desire for a specific outcome. The desire for an outcome other than  $0.3125 (5)$  to the fifth power) would be outweighed by the obvious correctness of his approach.

But problems that are complex, ambiguous, or open-ended, do not have an obvious solution and may be amenable to a number of simplification processes. Such complex problems may be the rule rather than the exception in naturally occurring settings, where probabilities are unknown, where variables may interact in unpredictable ways, and where information may be presented in ways that are designed to preserve accountability and acceptability. In such situations the use of one simplification process rather than another cannot be determined simply by which approach is "right". The hostage rescue mission is a case in point: given

the mission's sheer complexity, the interrelation among its many variables, the lack of clear probabilities for components, and the unpredictability of exogenous events that could affect it, no obvious simplification process was apparent.

What, then, influences the use of simplification processes in organizational settings ? This case study suggests a few factors. First, if an individual does not have the expertise to tackle the problem he may defer to experts. Deferring to experts enables an individual not only to reach a higher quality judgment but also to cope with accountability. Second, an individual's expertise and training may determine the simplification processes. It is noteworthy that career military officers Stansfield Turner and John Pustay provided a heuristic that focused on the weakest link in the rescue mission, whereas civilians did not ; and that Cyrus Vance, a diplomat with Pentagon experience, was skeptical of military estimates whereas, say, Zbigniew Brzezinski was not. Third, the desired outcome may induce the use or the neglect of a given simplification process. As suggested in this case, base rates and conjunctive probabilities would have produced estimates that were unacceptably pessimistic, and might have been neglected in part to avoid their negative implications.

Research in behavioral decision theory often emphasizes the heuristics and mental processes that are common to all people. Yet students of organizations have suggested that heuristics and biases may not affect all people equally. In his discussion of cognitive simplification in strategic decision making processes, Schwenk (1984) stopped short of suggesting the circumstances in which certain biases might afflict decision makers, noting that "It is not possible at this stage in the research on cognitive simplification processes to specify the conditions under which each will or will not operate in organizational decisions" (1984 : 124). The findings from this study suggest an answer : reliance on a specific simplification process will be affected by the desire to produce acceptable and justifiable results, by the expertise and background of the individual, and by the availability of other experts. Together, these three factors may have at least as much to say about the use of decision heuristics and biases in organizational settings as can the findings of laboratory experiments which are aimed at isolating cognitive processes.

#### Expression of judgment

The judgments of individuals are found to be affected by social context at several points: the presentation of information, the simplification process, and also in the expression of the judgment. As we found in this case study, acceptability and accountability also appear to have affected the ways that individuals express judgments to the executive. The judgments of high ranking organizational members--which are already based on the judgments and characterizations provided by lower-level members--are themselves subject to acceptability and accountability as they are expressed. If even the Director of Central Intelligence preferred not to use specific phrases in expressing judgments, the practice may be very widespread indeed. It may be a mistake, however, to think of the expression of judgment as temporally subsequent to, and therefore separate from, the process of judgment itself. We conventionally think of the process of judgment as preceding the expression of judgment, but it may be true that in some cases, organizational actors begin with a sense of ultimately acceptable expressions and work "backwards" to find a satisfactory simplification process. Alternately, the notion of working "forward" from judgment to expression, or "backwards" from expression to judgment, may reflect our desire to overlay a sequential logic to a process that works in both directions simultaneously. In their study of strategic decision processes, Mintzberg and colleagues noted that evaluation and choice do not follow sequentially, but that "evaluation and choice are intertwined" (Mintzberg et al., 1976: 258). Evidence from this case also depicts a decision process where evaluation and choice were intertwined, as the context of available alternatives and their likely outcomes influenced judgments about this mission. This decision process is shown to be a fluid interaction of several components: perception of available options, presentation of information, a sense of desired outcomes affecting simplification processes, expression of judgments, and very likely the simplification processes by which judgments were made. Final choices were not merely based on judgments about existing options; rather, the very presentation and

characterization of options was embedded in the same social context. These were not separate, independent streams, whose random confluence brought about organizational outcomes, but elements that affected each other in a process of mutual adjustment.

#### CONCLUSION

This study was not undertaken to assign blame for a decision gone bad. The men who undertook the development, evaluation, and approval of the Iranian hostage rescue mission were highly capable and honorable men who faced an unprecedented crisis of excruciating difficulty. At other times during the Carter administration their decisions had highly successful outcomes ; in this instance the result was not successful.

The most important conclusion of this study is not that particular judgments were exaggerated. Rather, it is to affirm that judgments are indeed important elements of organizational decision making, but that they are embedded within an organizational context. What individuals are assigned to a given problem, what outcome they perceive as acceptable, and how they will be held accountable, are all important factors that shape the judgment process itself and also the expression thereof. These expressions, in turn, are questioned, interpreted, reformed, and evaluated by others individuals who face their own organizational context with similar variables of expertise, acceptability, and accountability. Interviews in this study make plain that organizational life is replete with concerns about acceptability, pressure for performance, informal as well as formal interaction, deferral to experts, and efforts to cope with accountability. In such a setting, individual judgments are critical in reaching an organizational outcome, but are themselves embedded in a social context.

The study of organizational decision processes is incomplete without examining how individuals simplify complex information to arrive at judgments and choices ; and conversely, our understanding of individual decision making is advanced by including the organizational context. This study has tried not only to reaffirm the need to link these two important but often disparate lines of research, but also to identify a number of specific points where organizational processes and individual judgments affect each other.

1. One example is provided by March and Shapira (1982 : 110), who suggest that the ways organizations deal with conflict, standard rules, and ambiguity may be instructive in the study of individual decision making.
2. In response to Question 2, all described "success" as involving the safe extrication of most of the 53 hostages. No one believed that all 53 would be extricated: some of the hostages might not be present or might not be located, and others might be killed in a firefight. All participants maintained, however, that there was never an attempt to calculate precisely "success", as the uncertain nature of the mission was thought to preclude a clear calculation.
3. It is sometimes alleged that election year pressures were a determining factor in the approval of the mission. Although political pressure on the Carter administration was intense, by April, 1980, President Carter had all but defeated Senator Edward M. Kennedy for the Democratic nomination, and few doubted that the crisis would be resolved by the November election. Furthermore, several participants maintained that Carter was not, by nature, likely to risk the lives of the hostages for political considerations. Indeed, Jordan pointed out in our interview that Carter had canceled grain shipments to the Soviet Union on the eve of the Iowa caucus in January 1980--a very unpopular move in Iowa and one that was taken at a time when Carter was in a close race with Kennedy.
4. This conclusion is sharply different than that of Janis (1989), who asserted that the mission was known to be highly risky, and that its approval was a desperate and audacious move.
5. I asked some participants if near-unanimity in favor of the mission had been, for all intents and purposes, sufficient to approve the mission on its own, as it might have been difficult for Carter to turn down the mission in the face of almost total support. This hypothesis is consistent with Allison's Political Model, which conceives of most executive decisions as the "resultant" of bargaining between coalitions. A few participants acknowledged the pressure on Carter, but none was willing to agree with this hypothesis. Jody Powell recalled that President Carter had at times made decisions that were unpopular with his advisers, mentioning in particular the controversial decision in 1978 not to produce the neutron bomb, made over the objections of both Brzezinski and Vance. For a full examination of this episode, see Carter (1982 : 225-229) and Brzezinski (1983 : 301-306).
6. Turner's answer provides an interesting twist on accountability. We normally think of accountability as intra-organizational, but Turner points up the very real accountability that an elected official has to his constituency. Accountability thus transcends organizational boundaries.
7. Tetlock and colleagues (in press) have undertaken a study of "groupthink" in numerous decision and also find (although based on less data than that gathered for this study) no evidence that groupthink contributed to the approval of the Iranian hostage rescue mission. I am grateful to Phillip Tetlock for bringing this to my attention.
8. Much research in behavioral decision theory overlooks these factors. Consider the well-known framing experiment in which a "general" is presented with options that involve risking the lives of soldiers, or a "patient" is presented with options about undergoing operations with chances of survival presented in different ways (Tversky and Kahneman, 1981). In actual settings the decision maker would in all likelihood not accept the information as given, but would modify the information based on the credibility of the presenter in past decisions, possible motives for accountability and acceptability of the presenter, and the relative expertise of the presenter and the recipient.

## DOCUMENTARY AND ARCHIVAL SOURCES

## 1. Government Documents

V.S. Department of Defense, "Rescue Mission Report" August 1980

V.S. House of Representatives, Committee on Foreign Affairs, *The Iran Hostage Crisis: A Chronology of Daily Developments*, Washington, D.C.: V.S. Government Printing Office, 1981

"President's Daily Diary", is an hour-by-hour record of the president's activities during each day of his term in office. I obtained copies of diary entries for several days in March and April, 1980, from the Carter Presidential Library in Atlanta.

## 2. Magazines and periodicals

*Newsweek*, "And still the hostages wait", March 3, 1980.  
*Time*, "Tug of war over the hostages", March 17, 1980.  
*Time*, "Flip-flops and zig-zags", March 17, 1980.  
*Newsweek*, "Pawns in Iran's power struggle", March 17, 1980.  
*Time*, "Banisadr's jolting defeat", March 24, 1980.  
*Time*, "The races: already over?" March 31, 1980.  
*Time*, "The options on Iran", by George Ball, April 7, 1980.  
*Time*, "Anger and frustration", April 14, 1980.  
*Newsweek*, "Iran breaks another promise", April 14, 1980.  
*Time*, "Next step : military action", April 28, 1980.  
*Time*, "Finally, fire in his eye", April 21, 1980.  
*Time*, "Carter's new tack on Iran", April 21, 1980.  
*Time*, "A mission comes to grief in Iran", May 5, 1980.  
*Newsweek*, "New light on the rescue mission", David C. Martin, June 30, 1980.  
*Newsweek*, "Inside the rescue mission", David C. Martin, July 12, 1982.  
*New York*, "Carter's politics of failure", Michael Kramer, May 12, 1980.

## 3. Newspapers

*The Los Angeles Times*, "Some Carter aides fear armed conflict over Iran", Jack Nelson, April 23, 1980.  
*The New York Times*, "Red Cross aides visit Iran hostages and report them in good health", William Borders, April 15, 1980.  
*The New York Times*, "New details of Iran captives" life disclosed by Red Cross visitors", William Borders, April 16, 1980.  
*The New York Times*, "Carter says military action is the only choice left to the V.S. of Iran fails to free captives", Bernard Gwertzman, April 18, 1980.  
*The New York Times*, "V.S. hints at delay in decision to act militarily on Iran", Bernard Gwertzman, April 24, 1980.  
*The New York Times*, "A second rescue mission", James Reston, April 27, 1980.  
*The New York Times*, "The Iran operation: 'Hard questions that need answers now'", Seymour M. Hersh, May 1, 1980.  
*The Washington Post*, "Hostages' release tied to election, President reports", Edward Walsh, April 19, 1980.  
*The Washington Post*, "Logic points to military move by V.S.", Don Oberdorfer, April 20, 1980.  
*The Washington Post*, "55 % favor use of force in Iran", Barry Sussman, April 20, 1980.  
*The Washington Post*, "President defends decision to order raid in Iran", Edward Walsh, April 30, 1980.  
*The Washington Post*, "Debate rekindles on failed Iran raid", Scott Armstrong, George C. Wilson, Bob Woodward, April 25, 1982.

## APPENDIX 2

### STANDARD INTERVIEW QUESTIONS

- Question 1 :** "What constituted "success?"
- Question 2 :** "After the mission was over, Harold Brown was quoted as saying the mission had a 60-70 % chance of success. Do you recall figures like that used before the mission, or just after ?"  
If so, "What figures were used, and how were they arrived at ?  
If not, "Why were quantitative figures not used ?"
- Question 3 :** (To be asked if numbers were not used) "I can imagine a continuum: at one extreme, the mission is considered so likely to succeed that there's no doubt it should be approved ; at the other extreme, it's considered so unlikely to succeed that it clearly should not be approved. It suggests that somewhere in between, there's an acceptable level of risk. How did you determine where that point, or range, was ?"
- Question 4 :** "How did you go about evaluating the mission's chances of success ?"
- Question 5 :** "How were evaluations of the mission expressed ?"
- Question 6 :** "How did you come to a conclusion about the rescue mission ?"
- Question 7 :** "What was necessary/sufficient for President Carter to approve the rescue mission ?"
- Question 8 :** "As of April 11, what would it have taken for the president to say 'no' ?"
- Question 9 :** "After April 16, what would it have taken for the mission not to go ahead ?"

### REFERENCES

- ALLISON Graham T., 1971 : *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little Brown.
- ARGOTE Linda, Mark A. SEABRIGHT, and Linda DYER, 1986: "Individual Versus Group: Use of Base Rate and Individuating Information", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38 : 65-75.
- BAR-HILLEL Maya, 1973 : "On the Subjective Probability of Compound Events" *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 396-406.
- BAZERMAN Max H., 1986 and 1990: *Judgment in Managerial Decision Making*, New York: John Wiley and Sons.
- BAZERMAN Max H., Toni GIULIANO and Alan APPELMAN, 1984 : "Escalation in Individual and Group Decision Making," *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 141-152.
- BECKWITH Charlie A. and Donald KNOX, 1983 : *Delta Force*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- BOWER Joseph L. and Yves DOZ, 1979 : "Strategy Formulation: a Social and Political Process, in *Strategic Management: a New View of Business Policy and Planning*, Dan E. Schendel and Charles W. Hofer, eds., Boston MA : Little, Brown.
- BOWER Joseph L., 1970: *Managing the Resource Allocation Process*, Boston: Harvard Business School Press.

BRZEZINSKI Zbigniew, 1983 : *Power and Principle : Memoirs of the National Security Adviser*. 1977-1981, New York: Farrar, Strauss, Giroux

BUDESCU David V. and Thomas S. WALLSTEN, 1985 : "Consistency in Interpretation of Probabilistic Phrases, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 391-405.

BUDESCU David V., S. WEINBERG and Thomas S. WALLSTEN, 1988 : "Decisions Based on Numerically and Verbally Expressed Uncertainties, *Journal of Experimental Psychology*, 14 : 281-294.

CARTER Jimmy, 1982: *Keeping Faith: Memoirs of a President*. New York: Bantam Books.

COHEN M. D., J. G. MARCH and J. P. OLSEN, 1972 : "A Garbage can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.

CYERT Richard and James G. MARCH, 1963 : *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs : Prentice Hall.

EBBESSEN Ebbe B. and Vladimir J. KONECNI, 1980: On the External Validity of Decision-Making Research : What do we Know About Decision in the Real World ? in *Cognitive Processes in Choice and Decision*, Thomas Wallsten, ed., Hillsdale, NJ : Erlbaum.

EINHORN Hillel and Robin HOGARTH, 1978 : "Confidence in Judgment : Persistence in the Illusion of Validity, in *Psychological Review*, 85 : 395-416.

EISENHARDT Kathleen M., 1989 : "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14: 532-550.

FISCHHOFF Baruch, 1975 : "Hindsight = Foresight : the Effect of Outcome Knowledge on Judgment Under Uncertainty", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1 : 288-299.

FISCHHOFF Baruch, and R. BYETH, 1975 : "I Knew it Would Happen--Remembered Probabilities of Once-Future Things", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 : 1-16.

FOX Frederick and Barry M. STAW, 1979: "The Trapped Administrator: the Effects of Job Insecurity and Policy Resistance Upon Commitment to a Course of Action", *Administrative Science Quarterly*, 24 : 449-471.

GEORGE Alexander L., 1980: *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy : the Effective Use of Information and Advice*, Boulder CO : Westview Press.

HADLEY Arthur T., 1987: *The Straw Giant*, New York: Avon Books.

HAYWARD Thomas B., 1986: An ex-CNO's Reflection on the Garbage can Theory of Naval Decision Making, in *Ambiguity and Command : Organizational Perspectives on Military Decision Making*, in (eds.) James G. March and Roger Weissinger-Baylon, Longfield, MA: Pitman Publishing.

HOGARTH. Robin. 1980: *Judgement and Choice*, New York: Wiley.

HOLSTI Ole R., 1976: "Foreign Policy Formation Viewed Cognitively", in *The Structure of Decision: the Cognitive Maps of Political Elites*, ed., Robert Axelrod, Princeton NJ : Princeton University Press.

JANIS Irving L., 1982 : *Groupthink*, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Co .

JANIS Irving L., 1989 : *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*, New York: The Free Press.

JERVIS Robert, 1976: *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton, NJ. : Princeton University Press.

JORDAN Hamilton, 1982: *Crisis : The Last Year of the Carter Presidency*, New York: G.P. Putnam's Sons

KAHN R.L., and C.F. CANNELL, 1957: *The Dynamics of Interviewing : Theory . Technique and Cases*, New York: John Wiley and Sons.

- KAHNEMAN Daniel, Paul SLOVIC and Amos TVERSKY, 00s., 1982. *Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.
- KRAMER Michael. "Carter's Politics of Failure", *New York*, May 12, 1980.
- MacCRIMMON Kenneth R. and Donald A. WEHRUNG, 1984: "The Risk in-Basket", *Journal of Business*, 57: 367-387.
- MARCH James G., and Herbert SIMON, 1958: *Organizations*, New York: John Wiley and Sons.
- MARCH James G. and Zur SHAPIRA, 1982 : "Behavioral Decision Theory and Organizational Decision Theory", in *Decision Making : an Interdisciplinary Inquiry*, G. Ungson and D. N. Braunstein, 00s., Boston MA : Kent Publishing CO.
- MARTIN David C., 1982: "Inside the Rescue Mission", *Newsweek*, July 12, 16-25.
- McGUIRE W. J., 1983 : A Contextualist Theory of Knowledge : its Implications for Innovation and Reform in Psychological Research", in L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-47.
- MINTZBERG Henry., DuIU RAISINGHANI and André THÉORÉ, 1976 : The Structure of "Unstructured" Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, 21 : 246-275.
- NEALE Margaret A. and Gregory B. NORTHCRAFT, 1986. "Experts, Amateurs, and Refrigerators: Comparing Expert and Amateur Negotiators in a Novel Task", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 305-317.
- NORTHCRAFT Gregory B. and Margaret A. NEALE, 1987 : "Experts, Amateurs, and Real Estate: an Anchoring and Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 39 : 84-97.
- PAYNE JOHN W., James R. BETTMAN and Eric J. JOHNSON, 1992: "Behavioral Decision Research: a Constructive Processing Perspective", *Annual Review of Psychology*, 43 : 87-131.
- PERROW Charles, 1984 : *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, New York: Basic Books.
- POWELL Jody, 1984: *The Other Side of the Story*, New York: William Morrow.
- RESTON James, 1980: "A Second Rescue Mission", *The New York Times*, April 27.
- ROSS Jerry and Barry M. STAW, 1986 : "Expo 86 : an Escalation Prototype", *Administrative Science Quarterly*, 31 : 274-297.
- RYAN Paul, 1985: *The Iranian Rescue Mission: why it Failed*, Annapolis : United States Naval Institute.
- SAUNDERS Harold, 1985: "Diplomacy and Pressure, November 1979-May 1980", in *American Hostages in Iran: the Conduct of a Crisis*, Warren Christopher, 00., New Haven: Yale University Press.
- SCHWENK Charles R., 1984 : "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, 5: 11-128.
- SCOTT Alexander, 1980: "The Lessons of the Iranian Raid for American Military Policy," *Armed Forces Journal International*, June 1980, 26-32.
- SICK Gary, 1985 : *AUFaU Down: America's Tragic Encounter with Iran*, New York: Penguin Books.
- SIMON Herbert A., 1947 : *Administrative Behavior*, New York: The Free Press.
- STAW Barry M., 1976 : "Knee-deep in the Big Muddy : a Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 27-44.
- STAW Barry M. and Frederick FOX, 1977 : "Escalation : Some Determinants of Commitment to a Previously Chosen Course of Action", *Human Relations*, 30 : 431-450.
- STAW Barry M., 1981 : "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 6 : 577-587.
- STEINBRUNER John D., 1974 : *The Cybernetic Theory of Decision : New Dimensions of Political Analysis*", Princeton, NJ : Princeton University Press.
- STONER J. A. F., 1961 : "A Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk", Unpublished Masters Thesis, Massachusetts Institute of Technology.
- TETLOC Philip E., 1985 : "Accountability : the Neglected Social Context of Judgment and Choice", in *Research in Organizational Behavior*, B.M. Staw and L.L. Cummings, 00s.
- TETLOC Philip E. and Richard BOETTGER, 1989 : "Accountability : a Social Magnifier of the Dilution Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 : 3
- TETLOC Philip E., Linda SKITKA and Richard BOETTGER, 1989 : "Social and Cognitive Strategies for Coping with Accountability : Conformity, Complexity, and Bolstering", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 : 4.
- TURNER Stansfield, 1991 : *Terrorism and Democracy*", Boston: Houghton Mifflin Company.
- TVERSKY Amos and Daniel KAHNEMAN, 1974 : "Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases", *Science*, 185: 1124-1131.
- TVERSKY Amos and Daniel KAHNEMAN, 1982: "Evidential Impact of Base Rates", in *Judgement Under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky, eds., Cambridge University Press.
- TVERSKY Amos and Daniel KAHNEMAN, 1981 : "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, 211 : 453-463.
- U.S. Department of Defense, "Rescue Mission Report" August 1980.
- WATSON S. R., J. J. WEISS, and M. L. DONNELL, 1979 : "Fuzzy Decision Analysis", *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, Vol. SMC-9, No. 1, January 1979.
- VANCE Cyrus R., 1983: *Hard Choices : Critical Years in America's Foreign Policy*, New York: Simon and Schuster.
- WALLSTEN Thomas S. , 1990 : "The Costs and Benefits of Vague Information", in *Insights Decision Making : a Tribute to Hillel J. Einhorn*, Robin M. Hogarth, ed. Chicago: Chicago University Press.
- WHETTEN David A. , 1989 : "What Contributes a Theoretical Contribution ?" *Academy of Management Review*, 14, 4, 490-495.

## RAPPORTS

### 1. Hervé LAROCHE

L'étude de cas que présente Philip M. Rosenzweig procède d'une remarquable tradition américaine d'études de décisions dans le domaine de la politique étrangère. et principalement des crises impliquant des risques de conflits armés (Allison. Janis....). Cette lignée prestigieuse a pour habitude de contester les interprétations trop strictement rationnelles des décisions, en leur opposant. ou en intégrant. des processus organisationnels. politiques ou psychologiques moins glorieux. Philip M. Rosenzweig reprend brillamment le flambeau en s'attaquant aux versions modernisées du modèle rationnel (pour reprendre l'étiquette d'Allison), produites par les psychologues cognitivistes expérimentaux.

Ceux-ci ont en effet entrepris d'aménager la théorie du choix rationnel de manière à combler les écarts patents entre les prédictions de la théorie et les observations empiriques. De manière schématique, leur démarche consiste à repérer ces écarts et à en rendre compte en élaborant des hypothèses sur les mécanismes cognitifs des décideurs. Ces mécanismes sont appelés biais cognitifs.

Philip M. Rosenzweig souligne avec justesse que ces travaux fondés sur des situations expérimentales de laboratoire - donc. par définition. artificiellement construites - nous apprennent peu de choses sur les comportements des décideurs dans des situations concrètes. Ce point est fondamental: les scénarii astucieux, souvent cruels, parfois invraisemblables, des expériences de psychologie cognitive (du type de celles de Tversy & Kahneman) ne peuvent reconstituer les contextes concrets des situations de décision dans lesquelles les individus se trouvent placés.

Bien pis. ces expériences risquent d'imposer aux sujets un cadre psychologique très spécifique qui débouche sur la fabrication d'artefacts. Comme le remarque BEACH (1990) à propos du concept de "framing" - un des acquis principaux de ce courant de recherche, ce sont les expérimentateurs qui, en construisant le scénario de l'expérience, construisent un "framing" artificiel, et non les sujets. qui font ce qu'ils peuvent pour satisfaire leurs demandes extravagantes.

On ne peut donc que saluer l'intention de Philip M. Rosenzweig d'étudier les processus cognitifs dans les situations concrètes, parce que les processus cognitifs, loin d'être des sortes d'erreurs permanentes propres à l'imperfection de l'esprit humain. imperfection jugée à l'aune de la rationalité utilitaire et de la théorie des probabilités. sont des réponses contingentes à des contextes et processus organisationnels spécifiques.

Cela amène la question de la méthodologie. Les expériences ont ceci de séduisant et de rassurant. qu'elles offrent un grand confort et une grande sécurité méthodologiques. Les études de cas. en revanche, sont longues, pénibles et coûteuses. et la trame qu'elles tissent péniblement est toujours pleine de trous, d'accrocs. de raccourcis. Mais souvenons-nous de la fameuse histoire de l'ivrogne qui a perdu ses clés et qui les cherche sous le réverbère, parce qu'au moins là il y a de la lumière. Malgré l'absence d'acteurs cruciaux. malgré le biais de reconstruction. on en apprend plus sur la décision en étudiant la crise des otages en Iran qu'en multipliant les expériences de laboratoire.

Au-delà de ces querelles méthodologiques, l'enjeu, pour Philip M. Rosenzweig. est d'introduire le jugement dans les approches organisationnelles et politiques des processus de **décision**. L'absence de cette problématique est stigmatisée par Steinbrunner. cité par P. M. Rosenzweig (p.3) : *Quand nous parlons de choses telles que processus organisationnel, marchandage politique et calcul rationnel, nous savons tacitement qu'en fin de compte ("in the final analysis") les phénomènes concernés sont fondés sur des opérations mentales humaines. Ce en fin de compte pose une question centrale. qui n'est pas résolue. et pas même vraiment abordée. dans le papier. En fin de compte signifie-t-il que les processus organisationnels. politiques. etc., seraient finalement réductibles à des processus cognitifs. et que l'explicitation de ceux-ci constituerait un niveau d'explication plus profond, plus fondamental. que les explications en termes organisationnels. politiques. etc. ? Ou bien cela signifie-t-il seulement que ces phénomènes ont une traduction cognitive, une expression cognitive. qu'ils ont une trace dans l'esprit des participants ?*

Bien sûr, on doit envisager des positions intermédiaires moins simplistes" Mais précisément, il s'agirait de les expliciter. Or la position de Philip M. Rosenzweig. d'une part n'est pas explicitée. d'autre part semble évoluer au long de son papier. Au début. il semble pencher pour la primauté du cognitif. L'accent mis sur le rôle central du jugement dans le processus de décision est patent. Ainsi p. ? : (...) *les jugements portés sur la mission de sauvetage furent centraux dans l'approbation de cette mission*. La conclusion. en revanche, nous entraîne de l'autre côté, puisque les processus de jugements sont présentés comme inscrits ("*embedded*"), dans les contextes organisationnels (p. 42). Au total. même si de nombreux exemples sont donnés et si des hypothèses sont avancées. on manque d'une véritable théorie de la décision qui articule processus cognitifs et autres processus.

Le débat est important. En effet, l'affirmation de la primauté du cognitif me semble une position très critiquable, parce qu'elle revient à réinstaller la figure du décideur au centre de l'action organisationnelle, et conséquemment, à reproduire, en l'aménageant, le modèle rationnel qui a été pourtant abondamment critiqué. A cet égard. les analyses de Philip M. Rosenzweig présentent plusieurs symptômes de cette reproduction :

- insistance sur le rôle du Président ;
- description d'une pyramide des acteurs harmonieuse. avec le Président au sommet;
- conception linéaire et séquentielle du processus (développement/évaluation/choix final, p.13) ;
- jugement placé au centre d'un processus censé produire avant tout une "approbation" : la délibération reste l'élément-clé de la décision, qui commande le choix final, lequel est un moment bien précis de l'action.

On peut assez facilement être tenté d'inscrire l'approche cognitive dans le schéma rationnel classique: problème => délibération => action. sans en contester la structure causale et linéaire. L'approche cognitive fournit alors un enrichissement de la phase de délibération, qui ainsi ne procède plus d'une rationalité substantive et universelle, mais est conçue sous forme de logiques imparfaites et différenciées. On aboutit à la revitalisation du modèle rationnel. mais également, à notre sens, à un appauvrissement des apports de l'approche cognitive<sup>96</sup>.

L'hésitation de Philip M. Rosenzweig est spécialement sensible dans un de ses principaux arguments. S'interrogeant sur la raison pour laquelle les participants n'ont pas effectué le calcul élémentaire de probabilités qui aurait mis en lumière le caractère très risqué de l'opération, Philip M. Rosenzweig refuse d'utiliser l'argument d'un biais cognitif "naturel". "intrinsic". Il soutient que c'est parce que les participants voulaient respecter une condition d'acceptabilité de la solution qu'ils n'ont pas effectué ce calcul. Cette interprétation pose problème. On semble en effet friser le paradoxe: pour savoir que ce calcul mettrait en danger l'acceptabilité de la solution, il fallait en effet l'avoir effectué ; ou tout au moins, avoir une idée de son résultat probable. Si les participants respectent la condition d'acceptabilité de cette manière, ils sont donc calculateurs, machiavéliques, et largement autonomes par rapport au contexte social qui impose cette condition d'acceptabilité. Si l'on rejette cette idée. alors il faut admettre que la condition sociale d'acceptabilité s'impose aux participants indépendamment de leur jugement, et qu'ils ne dominent en aucune sorte ce contexte social. Dans ce cas. les processus cognitifs individuels apparaissent comme des éléments relativement secondaires, des arrangements et rationalisations permettant aux participants de maintenir leur présence dans le cours des choses. et probablement de maintenir leur illusion d'être des acteurs déterminants dans ce cours des choses. Le désir de voir se produire tel résultat détermine les processus cognitifs, soutient Philip M. Rosenzweig. Mais de quelle manière cela se réalise-t-il ? La réponse reste évasive (*peut-être subconsciemment*).

Le fait que les participants ne se réfèrent pas à des exemples d'opérations analogues pour estimer la probabilité de réussite est interprété d'une manière qui n'est pas plus satisfaisante. Philip M. Rosenzweig remarque justement que les acteurs vivent la situation comme unique. C'est probablement ce point qui mérite attention : non pas pour souligner qu'elle est ou non unique. d'un point de vue d'observateur ; ni pour supposer que ceci cache un biais ou une intention de

<sup>96</sup> C'est, dans le domaine de la stratégie d'entreprise, le chemin suivi par le principal initiateur de la "perspective cognitive", SCHWENK, qui dans sa synthèse (SCHWENK, 1988), reprend la typologie d'ALLISON, et intègre la perspective cognitive dans le modèle rationnel.



biais. **Mais** pour prendre acte de ce **caractère** fondamental de l'expérience de celui qui se vit comme décideur : les processus **cognitifs** sont bien ce qui actualise pour l'individu "ce qui se passe", non pas en général mais dans la mesure où cela se passe maintenant, autour de lui, et qu'il est lui-même une partie de ce qui se passe. Aller chercher des informations sur les taux d'échec d'opérations de ce genre est certainement un comportement de décideur, mais de décideur éduqué, qui suit les règles apprises d'une rationalité normative. Il sait ou croit que pour bien décider, il faut précisément s'extraire de la situation unique. C'est une remarquable imprégnation **par le modèle** rationnel qui fait soutenir que les participants s'écartent de la rationalité stricte par des **biais** cognitifs ou par des **comportements stratégiques**. Le biais cognitif ou le comportement stratégique réside plutôt dans le fait d'opérer cette sortie, de prendre cette distance, pour approcher de la rationalité stricte et détachée qui est prise comme étalon par l'expérimentateur/observateur. Il me semble que c'est dans cette expérience de l'unique que se trouve la clef de l'inscription ("embeddedness") des processus cognitifs dans les processus organisationnels et les contextes sociaux.

## Références

BEACH L. R., 1990 : *Image Theory : Decision Making in Personal and Organizational Contexts*, Chichester, Wiley.

SCHWENK C.R., 1988 : *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington, Lexington Books"

## RÉPONSE de Philip M. ROSENZWEIG

L'évidence ne nous permet pas de dire que les biais cognitifs existent en eux-mêmes. Ils sont liés à un contexte social.

Je dois réfléchir aux autres remarques, qui m'apparaissent très riches.

## II. Michel DOBRY

Je suis tout à fait d'accord avec Hervé Laroche: quelque chose d'important se joue autour du fait que les acteurs perçoivent la situation comme unique. Dans le papier, j'ai du mal à faire le tri entre ce qui relève du cognitif et ce qui n'en relève pas. Au début, vous précisez qu'il y a eu des références à Entebbe, mais que, finalement, on a écarté toute référence à d'autres situations. Comment sélectionne-t-on, puis élimine-t-on les références?

Le papier de Philip M. Rosenzweig m'est très sympathique parce qu'il n'oppose pas, comme trop souvent, structure et individu" Ce papier me rajeunit. Lorsque j'étais étudiant, j'ai lu une masse de textes sur les croyances, les biais cognitifs, etc. De l'autre côté, il y avait le paradigme de la "bureaucratic policy", J'ai l'impression que l'on en revient à cet état de la réflexion, et votre papier est finalement très classique: il offre peu de surprises pour qui a lu Allison.

Le point de départ **m'apparaît** donc criticable : vous affirmez qu'Allison n'offrirait aucune voie pour analyser comment les jugements se forment dans les organisations. Or, tous les éléments de votre papier sont parfaitement congruents avec les modèles d'Allison. Tout entre dans cette construction, et notamment la manière dont émergent les jugements et les évaluations des acteurs: les militaires doivent restaurer leur prestige; l'option "sauvetage" ne s'impose que lorsque l'autre ligne, celle de la négociation, défendue par le Département d'Etat, s'est effondrée. Donc, les gens raisonnent et décident selon leur position. Je voudrais encore insister sur un point: la manière de simplifier les problèmes - les biais cognitifs - relèvent des théories d'Allison. Les **militaires** disent : l'opération tient parce que le maillon le plus faible tient. Ceux qui n'y connaissent **rien**, se fient aux experts; etc. Est-ce que tout cela n'est pas déjà dans Allison ? Votre papier est sous l'emprise du paradigme Allisonien. Je ne vous le reproche pas, mais, du coup, je ne comprends pas votre point de départ.

Votre appréhension du problème, maintenant. Tous, durant l'exposé, nous avons souri à maintes reprises, nous avons participé à votre analyse: un échec prévisible. Or, peut-être le sujet était-il ailleurs: comment une bureaucratie lourde a pu accoucher d'un projet audacieux? C'est ce point qui est intéressant : comment la routine organisationnelle débouche-t-elle sur des projets aventureux? Les acteurs n'ignorent pas le caractère unique de cette opération. Donc, ils ont pris des risques. Après coup, puisqu'il y a eu échec, ils s'expliquent devant vous en affirmant que la probabilité de réussite était forte et que, si cela avait été le contraire, ils n'auraient jamais proposé cette option. Votre objet, pour moi, c'est bien la prise de risque dans des bureaucraties; comment cela émerge-t-il ? Et d'ailleurs, les bouts d'interviews que vous citez dans le papier vont dans ce sens. Il serait d'ailleurs intéressant de voir comment ces gens-là ont intégré et intériorisé les théories de la décision. Si on fait le calcul des probabilités conjointes, on ne prend pas la décision de rentrer chez soi en partant d'ici. Je caricature un peu mais, néanmoins, beaucoup d'actions ne seraient pas entreprises, qui pourtant réussissent, si on faisait des calculs de ce type.

Deux ou trois choses en conclusion. Nous sommes tous d'accord pour dire que les jugements doivent être pensés socialement, en acte. Mais votre positionnement fait problème. Il y a des théories cognitives des jugements individuels, et de l'analyse sociale. Faut-il réellement opposer biais cognitif et analyse sociale? Si vous décidez de le faire, il faut vous donner les moyens de faire le tri entre cognitif individuel et social. Sans doute est-on aujourd'hui capable d'avancer des éléments solides sur la manière dont les situations organisationnelles influent sur les jugements.

## RÉPONSE de Philip M. ROSENZWEIG

Philip M. Rosenzweig : quand on parle d'un pont, cela donne l'impression de faire un lien entre deux choses de même force ou de même statut. Le papier commence avec l'opposition entre les deux, mais il se termine différemment. Je suis d'accord avec vous sur le fait que mes explications sont cohérentes avec Allison. J'espère cependant être allé un peu plus loin.

## DISCUSSION

Christian MOREL : En matière de quantification, on peut se demander quelle est la bonne méthode. Car, là, le gain était tellement élevé, dans le cas évoqué, que la décision se jouait sur ce point, indépendamment de la probabilité de réussite" D'ailleurs, si les modules étaient liés entre eux, le raisonnement tenu n'était pas absurde. Je voudrais rajouter un point: dans les entreprises, le biais systématique est précisément le précédent. Sans cesse, on se réfère au précédent. Donc: quel est le bon processus cognitif quantitatif, et est-ce que le précédent ne joue pas un rôle fondamental?

Philip M. ROSENZWEIG : Les modules étaient fortement indépendants, je le montre dans le papier. En ce qui concerne la quantification, je n'ai pas demandé aux gens de retrouver les chiffres. J'ai demandé : avez-vous pensé sur le moment à des chiffres? Certains n'ont raisonné qu'en termes littéraires Si l'on compose "très favorable", "très favorable", et "très favorable", sur quoi débouche-t-on ?

Emmanuel LAZEGA : La question s'adresse aux deux rapporteurs : vous avez dit que le point central était que les acteurs percevaient la situation comme unique? Pourquoi?

Michel DOBRY : Le chic du métier de sociologue, c'est de montrer comment du rationnel donne de l'irrationnel, comment une bureaucratie se lance dans un projet audacieux. Je pense qu'on peut le faire dans le cadre d'Allison et de P" Rosenzweig. Cela me paraît tout à fait excitant.

Hervé LAROCHE: Ma réponse est un peu différente. Ces gens étaient dans la situation de décideurs. Souvent, les précédents structurent la décision, je suis d'accord avec C. Morel. Mais comment la structurent-ils?

Michel BERRY: Une remarque d'ingénieur.. J'ai vu les précédents papiers. Dans le papier exposé ce soir, la question des probabilités a été un peu gommée" Or, elle m'apparaissait comme très intéressante dans les premières versions. J'ai moi-même enseigné les probabilités et mon expérience est qu'il est très difficile de faire comprendre, de faire saisir intuitivement, le raisonnement probabiliste (probabilités composées entre événements indépendants, partiellement indépendants ou dépendants).

Michel DOBRY : Lorsque Clausewitz décrit le génie militaire, il privilégie le fait d'avoir la capacité d'ignorer de l'information qui arrive. Ce qui est intéressant pour moi, c'est moins d'insister dans l'abstrait sur le problème de cognition pure, individuelle, que de comprendre les processus réels, en situation.

Jean-Gustave PADIOLEAU : Je voudrais qu'on joue. Je suis Carter, vous êtes Turner. Est-ce que c'est prêt? Alors, Turner, qu'avez-vous comme alternatives?

Philip M. ROSENZWEIG : M. le Président, nous avons essayé de mettre au point cette opération. Nous avons maintenant la possibilité de faire cette opération. Mais la probabilité de réussite est faible (ce n'est pas ce qu'il a dit). Elle est inférieure à 50%...

Jean-Gustave PADIOLEAU : Non, non. Je veux qu'on réfléchisse à l'interaction. Ce que je veux montrer, c'est que les gens calculent, au sens de Condorcet. Ils tiennent un milieu entre un raisonnement probabiliste et un raisonnement non probabiliste. Donc, on est dans une logique de calcul.

Philip M. ROSENZWEIG : Dans les processus réels, on est dans le cas de Boucle d'Or: un bol est trop chaud, un bol très froid, le troisième est parfait. McNamara a ainsi persuadé Johnson de l'escalade: les USA peuvent abandonner, et se déconsidérer; ils peuvent employer la bombe nucléaire, trop chaud. Donc on bombarde massivement. Là, on est dans l'entre-deux. La situation n'est ni perdue d'avance, ni gagnée d'avance. Alors, comment décide-t-on ?

Romain LAUFER : Je voudrais simplement signaler une dimension essentielle à mes yeux du problème: celle de la professionnalisation de la prise de risque. Dans ce cas, on voit apparaître des unités particulières, comme le GIGN, le RAID, en France.

Un ancien militaire: Dans cet exposé, on perd la dimension de la spécificité du militaire. Généralement, une personnalité prend l'ascendant dans la discussion et la décision, souvent d'ailleurs en allant à l'encontre de ce que recommandent les experts. Par ailleurs, le chef militaire joue toujours à un moment à la roulette russe. La prise de risque est une dimension de la condition militaire.

Michel VILLETIE : Vous dites: le raisonnement probabiliste, complexe, n'a pas été utilisé comme il aurait dû l'être. Mais le contexte se caractérise par le fait qu'en définitive, le politique doit prendre le pas. Donc, le langage employé in fine ne peut pas être celui des techniciens. Il n'est pas pensable, dans une réunion de ce type, devant le président des Etats-Unis, de se mettre au tableau pour y poser des calculs des probabilités.

Philip M. ROSENZWEIG : Je suis d'accord avec vous. C'est d'ailleurs précisément pourquoi j'ai dit que je ne croyais pas aux expériences cognitives en laboratoire.

## IX. LES PARADIGMES STRATEGIQUES: L'ETERNEL RETOUR?

Alain Charles MARTINET  
Professeur à l'Université Jean-Moulin, Lyon III

Rapports de :  
Henry MINTZBERG, Mc Gill University, Montréal.

Séance du 10 juin 1993.

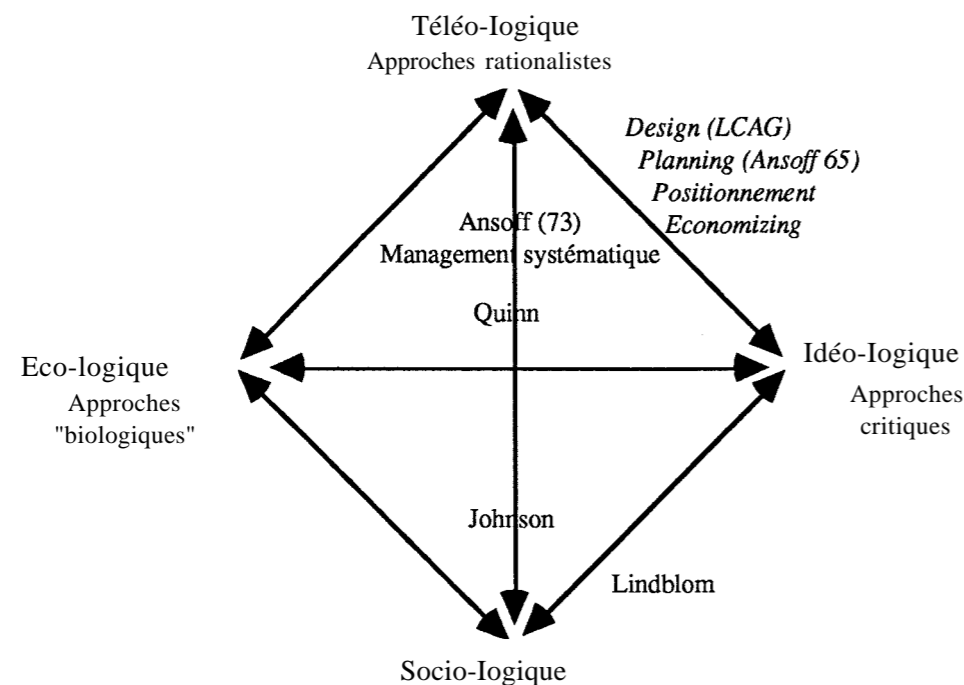
S'interroger sur les paradigmes stratégiques et leur éternel retour (éventuel) supposerait que fût identifié le champ de la stratégie. Ce qui, en soi, constitue une immense difficulté. Parmi ceux qui y contribuent, certains semblent le voir comme un domaine spécifique et définitif, en quête justement d'un paradigme dominant (1). D'autres plutôt comme une arène, un forum éclectique où se confrontent des chercheurs divers intéressés par quelques problèmes.... stratégiques (2).

La seconde difficulté est que ce travail a été effectué avec érudition et virtuosité par H. Mintzberg (3). Toute nouvelle tentative ne peut donc qu'osciller, inconfortablement, entre l'impossibilité et l'inutilité de la tâche en recherchant quelque... stratégie indirecte pour éviter une attaque frontale du problème.

## 1. EN QUÊTE D'UNE ORIENTATION DANS LE MAGMA DES CONTRIBUTIONS

Il semble possible de dégager quatre "attracteurs" autour desquels peuvent être situés de nombreux travaux. Ils ne constituent pas des classes ou des écoles mais plutôt des référentiels gouvernés chacun par une logique dominante comme l'illustre le schéma ci-dessous:

- la téléo-logique qui attire les approches dites rationalistes;
- la socio-logique et les approches centrées sur les processus;
- l'éco-logique qui inspire les approches centrées sur l'adaptation et la sélection par le "milieu";
- l'idéo-logique qui attire les approches "critiques".



### 1.1. La téléologique et les approches rationalistes

Même s'il est possible d'en voir les germes à une époque très antérieure (4), la plupart des commentateurs font du "modèle" LCAG (1965-69) et de ses inspirateurs plus ou moins explicites - Selznick, 1949, Newman, 1951 - le véritable point de départ de ce courant. H. Mintzberg a précisément identifié les prémisses sur lesquelles repose cette "école du design". Il s'agit de formuler une grande stratégie par un processus conscient et contrôlé de pensée sous la responsabilité de la direction générale - et, plus précisément, du "C.E.O." -. Le modèle-support est simple et informel puisqu'il ne retient que quelques catégories générales et "creuses" - forces/faiblesses, opportunités/menaces, valeurs managériales...-, qui doit favoriser la création de stratégies uniques, explicitées et prêtes à être mises en oeuvre grâce à leur "déclinaison" en sous-stratégies fonctionnelles et à des actions éventuelles sur une structure instrumentale.

L'incertitude et la complexité sont réputées réductibles par le recueil d'informations et l'analyse, des objectifs de long terme sont clairement établis, des décisions stratégiques sont séparables et prises à l'issue de l'évaluation des différentes options.

L'approche épouse sur de nombreux points la stratégie militaire classique: travail d'état-major sur cartes, formulation de grandes manoeuvres même si leur contenu est simple, vision "balistique" de la stratégie corrélée à la notion de long terme, séquence pré-établie, distinction claire des niveaux - politique, stratégique, tactique, opérationnel -, structure organisationnelle vue comme un appareil. Bref, l'on est dans l'ordre du temps prévu, du calcul, du continu, de la réflexion qui précède et inspire l'action, du plan de la trajectoire, du délibéré.

Toutefois, la condition nécessaire, qui va de soi dans le domaine militaire, à savoir le commandement, reste ici largement implicite.

H. Mintzberg a bien vu que cette approche est indissociable de sa pédagogie, la méthode des cas. Il s'agit bien de former, in vitro, par répétition de simulations simplifiées, un corps de stratèges "professionnels" censés être compétents, quelle que soit la situation contingente rencontrée. Compétence également nécessaire aux cabinets de conseil qui ont épousé et affiné l'approche par des outils plus ou moins élaborés.

L'approche de la planification nous semble naturellement réactivée par la précédente. T. Stand, B. Payne, F. Gilmore et R. Brandenburg... entre 1954 et 1962 en sont les principaux prescripteurs qui explicitent les procédures de plan-programme-budget (5). H.I. Ansoff, en 1965, vient davantage réarticuler la stratégie à la planification qu'il ne constitue "l'école du planning".

Avec la formalisation, le propos se technicise, favorisant le statut d'experts apparemment fonctionnels, les planificateurs-contrôleurs de gestion.

Le développement des "boîtes et des flèches" appelait un contenu, d'abord fourni par les grands cabinets de conseil américains à partir des propositions de B. Henderson et du BCG, puis par M. Porter qui signe le "triomphe" de l'école du positionnement qui se veut porteuse d'une "théorie dynamique de la stratégie" selon l'un de ses articles récents (6). Ne récusant pas le modèle LCAG, les compétences distinctives de Selznick et les principes généraux adaptables à chaque situation contingente d'Andrews, Porter pose que la profitabilité dépend d'un effet - industrie et d'un effet - position. Le premier est explicable par le modèle des cinq forces concurrentielles, le second conduit à un avantage concurrentiel de coût ou de différenciation à partir d'un travail sur la chaîne de la valeur. L'analyse formelle, technico-économique est incontestablement privilégiée, les positions sont préférées aux mouvements et la séquence est plutôt du type "structure industrielle --> positions --> stratégies fonctionnelles --> organisation". Les démarches "in --> out" des courants "resource-based", "strategie intent" ou "core-competencies" (7) ne peuvent que compléter, selon Porter, l'accent sur les positions de marché.

Ces travaux s'inscrivent pourtant dans une "ré-économisation" de la pensée comme le posent explicitement les contributions de J. Mahoney et J. Rajendran Paudian (8) ou plus clairement encore de O. Williamson (9). Selon lui, la perspective stratégique concerne l'exercice du pouvoir alors que la perspective économique est gouvernée par la recherche d'efficacité. Celle-ci lui paraît, sur le long terme, plus fondamentale et devoir l'emporter sur tous les positionnements et autres astuces stratégiques qui ne peuvent, finalement, concerner que les firmes disposant d'un pouvoir de marché.

## 1.2. L'éco-logique et l'inspiration biologique

Les travaux déjà anciens (1977-79) de Hannan, Freeman, Aldrich (10) connus sous le terme d'écologie des populations partent des limitations internes et externes que rencontrent les organisations pour s'adapter à leur environnement. Le niveau d'analyse retenu concerne une population d'organisations ayant une "forme" commune face à des variations de l'environnement. Le principe d'isomorphisme entre la diversité des environnements et la diversité des formes d'organisations est posé, fondé beaucoup plus sur un mécanisme de sélection par l'environnement que sur l'apprentissage des dirigeants.

Les populations occupent des niches distinctes dont la largeur correspond au caractère généraliste ou, au contraire, spécialiste de chaque population. Les spécialistes peuvent concurrencer avec succès les généralistes quand l'environnement est stable.

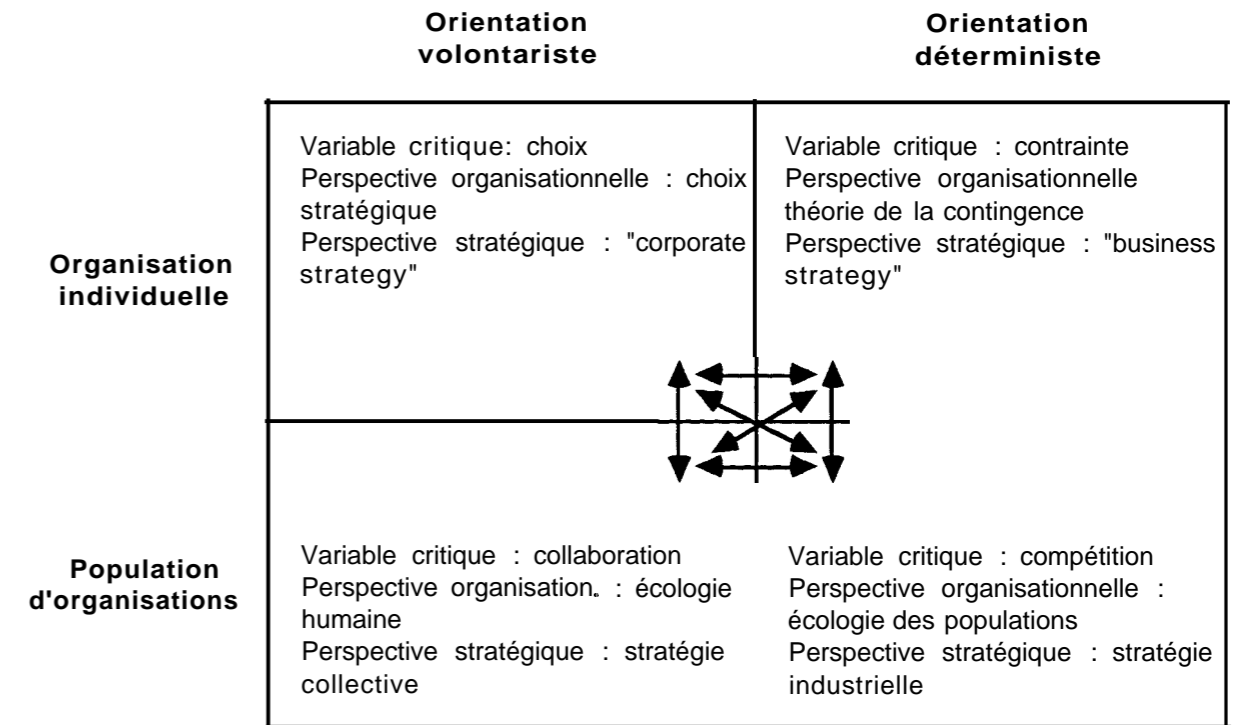
Pour les spécialistes de stratégie, ce courant est évidemment interrogateur puisqu'il annule presque le rôle des dirigeants: qu'ils soient "compétents" ou non ne change rien aux résultats qui sont surtout le produit du "hasard et de la nécessité".

L'amendement lamarckien introduit par Hannan et Freeman en 1984 (11) qui accepte l'apprentissage et son incorporation dans les répertoires de comportement ou la distinction d'Aldrich entre l'environnement non manipulable et la niche que l'organisation peut creuser, ne modifient pas le fait que l'issue des choix ne peut être prédite, hormis quelques décisions clairement suicidaires.

La perspective de la "ressource dépendance", davantage liée à l'écologie humaine d'A. Hawley (12) met l'accent sur le contrôle social. La survie des organisations dépend de leur aptitude à satisfaire les "exigences" des groupes d'intérêts dont elles dépendent, le rôle des dirigeants est symbolique - faire croire qu'ils contrôlent l'environnement, être responsable de performances dont ils ne sont pas maîtres - ; il est aussi de peser sur les processus par lesquels leur organisation influe sur les autres ou, a minima, de comprendre le contexte social dans lequel celle-là opère. Les activités des organisations sont le résultat du contexte, fait d'autres organisations, dans lequel elles sont enchâssées. L'interdépendance, sous différentes modalités - compétitive/symbiotique, symétrique/asymétrique... - pousse les organisations à construire des coalitions et à négocier ses rétributions/contributions.

Toute une gamme de stratégies peut se déployer: céder aux demandes, les segmenter, manipuler les demandes (communication, lobbying..), jouer sur l'ambiguïté des demandes, les "intégrer", créer des structures interorganisationnelles...

En résumé s'affirme l'orientation déterministe du premier courant alors que réapparaît une orientation volontariste, limitée par le contexte social, du second. De façon très schématique, il n'est pas inintéressant de faire "jouer" la classification de G. Astley :



## 1.3. La socio-logique

Ce pôle "attire" pour nous plusieurs "écoles" distinguées par H. Mintzberg : l'école de l'apprentissage et ses incrémentalismes (disjoint de Lindblom, logique de Quinn) ou ses stratégies émergentes, l'école politique (Allison, Mc Millan, ...) et l'école culturelle (Normann, Schein, Pettigrew...).

La vision globale est non strictement hiérarchique : les acteurs stratégiques ne sont pas réductibles au C.E.O., les stratégies émergent d'apprentissages, d'essais-erreurs, se forment plus qu'elles ne se formulent puis se mettent en oeuvre, l'organisation est une arène soumise à des processus de négociation, à une pluralité d'acteurs qui ne partagent pas, a priori, les mêmes valeurs, aspirations et qui entrent en lutte-coopération avec la stratégie délibérée - quand elle existe - de la direction générale. Les organisations à culture forte, voire totalisante, dans lesquelles les croyances sont partagées nous semblent être un cas limite qui bascule dans l'idéo-logique.

L'effort récent d'E. Friedberg (13) en démontant les prémisses du modèle classique de l'organisation, met bien au jour les postulats qu'il convient de poser: "homo complexus" (et non economicus ou psychologicus ou sociologicus) ; rationalité subjective (ou opportuniste) ; endogénéisation des structures et des buts; effacement des frontières de l'organisation... qui appellent, pour le sociologue, un passage de l'organisation à l'action organisée. Les acteurs sont empiriques, humains et intéressés et leurs comportements sont insérés dans un système empirique de relations et d'échanges sociaux (économiques, politiques...).

"La" stratégie peut être inférée "ex post", comme résultante de la vie sociale de/dans l'organisation qui trouve ainsi des voies dans l'incertitude. Les objectifs restent ambigus ou semblent absents, les changements majeurs sont peu fréquents ou peu probables, la pensée et l'action ne sont pas nécessairement séquentielles, les analyses et diagnostics restent informels, itératifs, négociés...

#### 1.4. L'idéo-logique

Ce pôle attire pour nous une assez large gamme de contributions depuis celles qui privilégient "les mises en scènes" (enactments) cognitives et idéologiques de l'organisation et de ses environnements auxquelles procèdent les acteurs de l'organisation jusqu'aux analyses critiques inspirées de M. Foucault, voire de J. Derrida. Les premières voient la stratégie comme un processus cognitif, le produit des cartes mentales ("mental maps") d'individus qui, lorsqu'elles sont stabilisées et s'imposent, jouent le rôle de paradigme (logique dominante) (14). En ce sens, l'organisation est un mythe (K. Weick), une métaphore; l'acte d'organiser prévaut, sorte de grammaire plus ou moins consensuellement validée, assemblage de règles et de conventions qui agencent des processus sociaux compréhensibles et jugés raisonnables par les acteurs. L'environnement reste toujours incertain, équivoque et fait l'objet de processus d'interprétation, de présentation et de sélection. La "réalité" est ainsi construite, individuellement et socialement: l'acte suscite la pensée qui produit la carte qui crée le territoire, etc.... Les "normes stratégiques" ainsi construites orientent les attitudes et les comportements, sont l'objet de processus symboliques et rhétoriques de renforcement jusqu'à ce que d'autres mises en scènes, actualisées, leur succèdent.

En dialoguant avec M. Edelman (15), l'on serait tenté de considérer que ces processus de mise en scène, de construction langagière sont d'autant plus activés qu'ils concernent des "situations-problèmes-solutions" politico-stratégiques... plutôt que l'achat des fournitures de bureau puisque l'affirmation de l'origine d'un problème, en niant les origines concurrentes attribue compétence à tel ou tel acteur censé pouvoir/savoir le résoudre.

En prolongement, plusieurs contributions récentes s'intéressent à la stratégie comme ensemble de discours et de pratiques reliés, à sa généalogie et à son archéologie (16). Le discours, entendu au sens de M. Foucault - ensemble d'idées et de pratiques qui conditionnent nos façons de voir et d'agir sur certains phénomènes - produit sa propre vérité, une vision du monde telle que les problèmes sont définis dans des termes que le discours peut "résoudre".

En ce sens, la stratégie ne répond pas simplement à des problèmes pré-existants. Elle est activement impliquée dans la constitution, redéfinition des problèmes en s'offrant comme solution à eux-mêmes. Le discours stratégique est aussi une technologie du pouvoir qui est entré récemment dans les autres dimensions du management - marketing stratégique, stratégie financière, gestion "stratégique des ressources humaines"... (17) -. Il tente de faire prévaloir l'image d'une organisation maîtrisée et contrôlée, rationnelle malgré les turbulences et la "guerre économique" ; il offre une sécurité psychique aux dirigeants qui se persuadent ainsi d'être maîtres de leur destin, comme à ceux des dirigés qui répugnent à décider et peuvent ainsi "échapper à la liberté" selon le mot d'E. Fromm.

Dès lors, la stratégie fait partie intégrante des actions et pratiques qu'elle est censée expliquer ou justifier. Elle doit, pour Knights et Morgan, être critiquée plutôt que connue.

Le très stimulant travail archéologique de K. Hoskin (18) repère ainsi la naissance du managérialisme - action à distance grâce à l'écrit, évaluation, notation - à West Point, en 1817, suite à une "mission de productivité" d'un de ses super intendants... à l'École Polytechnique. A partir de là, H. Haupt aurait, à la Pennsylvania Railroad, dès 1832, déployé le managérialisme en stratégie : orientation vers le futur construite sur les performances passées et mesurées, panoptique grammato-centrique, formalisation des implications coût/volume/profit (la domination par les coûts de M. Porter), mesure des phénomènes d'apprentissage (le BCG ?)... Ce qui permet à Hoskin de conclure que la stratégie n'est pas pensable sans la structure.

Ce parcours sommaire dans la jungle des travaux qui s'intéressent à la stratégie des organisations ne peut bien sûr - et telle n'est pas son intention - les répertorier et les classer de façon exhaustive et détaillée. Il y a beaucoup d'absents, par omission, manque de place

et, plus probablement, méconnaissance. S'agissant de l'école des configurations et de H. Mintzberg au premier chef, son "oubli" est délibéré. Non qu'elle soit insignifiante mais bien parce qu'elle se veut intégratrice: "all of the above [les neuf écoles précédemment examinées] : that is the message of the configurational school but with a particular angle. Each at its own time, in its own place, as an integrated phenomenon" (19). Dès lors, on ne peut que la situer sur un autre plan, "au-dessus", en pointant sa propension à produire des formes et des forces aboutissant à des types provisoires, différemment stables et cohérents (20).

Cet examen nous conduit aussi à être perplexe quant à la volonté de certains de fonder la stratégie comme domaine distinct et autonome vis-à-vis d'autres champs communément admis des sciences de gestion (finance, marketing), comme à l'égard des théories des organisations ou des sciences du comportement. Une telle attitude oblige à reconnaître qu'alors les contributions sont assez pauvres malgré la revendication sur la compréhension des compétences distinctives, des avantages concurrentiels et, plus généralement de la "ressource based view". Ou encore de la contextualisation industrielle dans la veine de Porter. Un examen de la revue canonique "Strategie Management Journal" effectué récemment nous avait d'ailleurs amené à pointer plus de 30% des articles consacrés aux manœuvres stratégiques (diversifications, croissance externe, "globalisation") liées aux performances ; 20% dédiés au fonctionnement des groupes dirigeants ; 15% à l'entrepreneuriat et au leadership, le reste se partageant entre l'analyse stratégique (essentiellement dans l'optique du positionnement), les relations stratégie-finance et les procédures de planification stratégique. L'étude de 80 thèses de doctorat soutenues en France entre 1985 et 1990 donnait des résultats assez concordants (21).

Il semble plus fructueux de voir le domaine de la stratégie comme une arène, un forum pluralistes susceptibles de favoriser le dialogue théorique et empirique de locuteurs d'origines diverses mais préoccupés par des problèmes voisins qui ne se laissent pas enfermer par les clivages disciplinaires et qui font de la stratégie l'un des rares champs pouvant résister à la pression académique "à en savoir de plus en plus sur de moins en moins" (22).

Ce qu'exprimait bien mieux encore le romancier autrichien Musil dans "L'Homme sans Qualités":

"Tout l'ordre que nous gagnons dans les détails, nous le perdons dans l'en.semble de sorte que nous disposons de toujours plus d'ordres et de toujours moins d'ordre" (23).

Si l'on pose que le domaine de la stratégie, vu comme arène communicationnelle semble mieux à même que d'autres de résister à ce processus, encore faut-il qu'il ne le reproduise pas en son sein. Or, un examen critique détaillé des contributions qui gravitent autour de chaque attracteur - travail largement effectué par H. Mintzberg - montrerait qu'elles sont autant d'images partielles sur la stratégie des organisations, chacune constituée d'un point de vue et avec une visée spécifiques. Si chacune favorise et travaille à l'établissement d'un paradigme, il ne peut y avoir que co-existence voire éternel retour, ne serait-ce que par les excès et les dérives auxquels conduit leur "application" trop systématique.

Ne pas se satisfaire de cette coexistence ou, a fortiori, d'un syncrétisme incontrôlé pousse alors à rechercher les voies et moyens de leur dialogue et enrichissement mutuels lorsqu'ils s'avèrent possibles. C'est-à-dire à adopter et à caractériser un "méta-point de vue", une structure discursive autorisant une meilleure intégration.

## II. LE RETOUR AU SENS

A l'issue de son travail d'analyse des écoles, H. Mintzberg relève plusieurs questions émergentes: les degrés de complexité, d'intégration et d'originalité des stratégies, l'intensité du contrôle du processus de formation; l'identité du stratège; la question de la décision et de la pensée stratégiques.

Ces questions sont, à n'en pas douter, fondamentales. Elles nous semblent pouvoir être éclairées par un détour épistémologique minimum.

### 2.1. L'épistémologie de la "stratégique"

Distinguons avec L. Poirier (24) stratégie et stratégique, cette dernière étant vue comme une recherche méthodologique et heuristique, à finalité pratique qui se définit davantage par son projet que par son objet : proposer un corpus de problématiques, méthodes, concepts... organisés en énoncés, éprouvés et critiqués constamment, susceptibles de guider les "stratèges en acte" dans la perception, construction, résolution de leurs problèmes stratégiques.

Il s'agit bien d'une praxéologie, d'une pensée sur l'action collective organisable, élaborée pour accroître l'efficacité et l'efficience - selon les critères à spécifier - de cette action. Pensée qui accepte le paradoxe originel: forger des instruments intellectuels nécessairement généraux pour une action inexorablement particulière. Qui prétend fournir des repères améliorant la sûreté intellectuelle sans annuler la liberté, la créativité, la singularité de l'acteur dans son action. Une pensée qui doit signaler les carrefours-critiques, les "points de catastrophe", respecter les caractères irréductibles de l'acteur, de l'action organisée... et de la stratégie, le déploiement et les différentes dimensions de l'agir stratégique. La conquête progressive et sans cesse renouvelée de cette pensée passe par un va-et-vient entre ses deux versants constitutifs: le versant "historique" qui fournit le matériau phénoménologique et le versant "*logique*" indispensable pour forger les heuristiques, outils pour l'entendement et le jugement. Ces heuristiques ne peuvent être que des opérateurs de sens, des formes conceptuelles creuses susceptibles d'accueillir le concret, suffisamment travaillées pour prétendre à une certaine validité mais dotées d'une certaine souplesse pour laisser jouer le particulier, l'incertitude et la créativité des "*stratèges*" (25). C'est en ce sens que nous avons retenu la notion de "conceptacle", instrument intellectuel et non contenu strictement inventorié, découpé, disjoint tel que le réclame le concept "substantiel". Bref, on l'aura compris, une pensée procédurale.

### 2.2. Les caractères irréductibles et les concepts fondamentaux

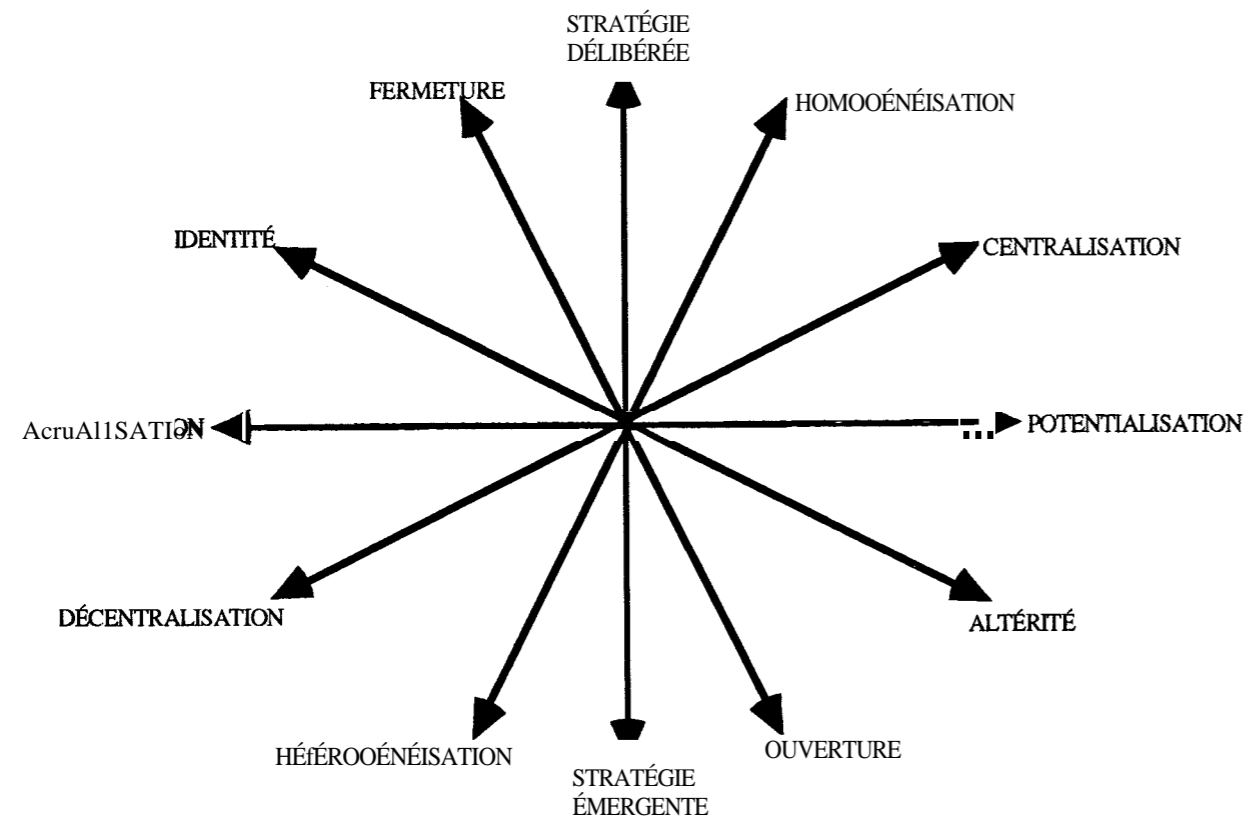
Plutôt que de reprendre le détail des caractères irréductibles de l'acteur, de l'action collective organisée et de la stratégie que nous avons exposés par ailleurs (26), bornons-nous à quelques propositions synthétiques:

- Ex ante, l'entreprise est projets, images que des acteurs multiples, engagés dans des actions collectives réputées organisables, s'en font. Elle n'a pas d'existence ontologique, n'est pas donnée;
- Ces acteurs sont inégaux de par leurs coordonnées sociales, leur niveau d'aspiration et leur énergie de changement. Ils sont partiellement pré-structurés par les contraintes techniques et les jeux politiques qu'ils perçoivent;
- Les acteurs sont humains, intéressés et déploient des stratégies partielles. Leur rationalité est procédurale et contextuelle. Ils sont insérés dans des systèmes de relations;
- Ex post, c'est-à-dire à tout instant, l'entreprise est la résultante empirique des stratégies des acteurs et de la sanction de leurs actions. Les aspects saillants de cette forme en perpétuelle construction/déconstruction peuvent être appelés stratégie de l'entreprise;

- Les acteurs de l'entreprise sont en inter-action avec des acteurs environnants. Ils se constituent des perceptions (des cognitions, des cartes mentale,s) qui **orientent** leur agir. Ils procèdent à des "*mises en scène*" (enactment) de l'organisation dans son environnement, des "*présentations*". Certaines cartes s'imposent partiellement et provisoirement par le truchement de l'argumentation (de la justification) et de la structuration socio-politique de la situation;
- Ces cartes, provisoirement stabilisées et partiellement collectivisées, deviennent le territoire substrat de l'action collective;
- Les frontières de l'entreprise ne sont pas données. Elles sont des clôtures provisoires et partielles, cognitivement et politiquement construites et décidées qui contribuent à **poser** l'identité de l'entreprise vis-à-vis de l'Autre, à la rendre lisible, à lui donner une unité apparente;
- Dans les inter-actions sociales, les acteurs sont, vis-à-vis des autres, en situation composite de lutte-coopération, de partenaires - adversaires. Leurs stratégies sont **des** intentions contextualisées et intéressées à l'égard de l'organisation qu'ils tentent de faire prévaloir. La robustesse de ces stratégies dépend à nouveau de leur capacité cognitive, de l'orientation et de leur niveau d'aspiration, de leur énergie de changement, de leur place et de leur jeu dans le **système politique**. La convergence (ou la **divergence**) a **priori** de ces stratégies est façonnée par les degrés d'ordre culturel, social et politique qui prévalent dans la situation;
- Les stratégies de chacun tiennent compte de l'image qu'il se fait de l'autre et opèrent par ajustements réciproques;
- Dans la conception de ses stratégies et le **déploiement** de ses actions, l'acteur rencontre la complexité. Complexité de sens et complexité informationnelle : **objectifs** flous, équivoques, données multiples ou trop agrégées, faible nombre de solutions **praticables**, enjeux forts... Il éprouve la récursivité entre les intentions, l'action et la réaction, **les fins**, les voies et les moyens, l'impossibilité pratique du seul plan, de la trajectoire pré-déterminée. Bref, la stratégie est processus dans un univers changeant, jamais totalement compris. Cheminement et non chemin à suivre;
- Le degré d'analyse et de recueil de **données**, l'effort, **d'intelligence** ne sont pas spécifiés a priori. Ils dépendent des dispositions et des **dispositifs** cognitifs individuels et collectifs, du degré d'aversion au risque de l'acteur et du temps de la décision (27). Ils entrent dans des processus d'apprentissage;
- Les stratégies génériques - au sens de l'école du positionnement - sont insuffisantes. Elles ne peuvent être que des référentiels de raisonnement et des guides de **créativité**. Toute stratégie effectivement déployée engendre tôt ou tard sa propre négation et ce d'autant plus qu'elle "réussit" (28).

### 2.3. Les implications logiques et méthodologiques

- L'essentiel des problématiques stratégiques relève, a priori, de l'ago-antagonisme (29). La lutte ou la coopération pures entre les acteurs, qu'ils soient "*internes*" ou "*externes*" ne sont que des cas limites rarement atteints dans les situations concrètes. Heuristiquement, il semble fructueux de se forger des représentations qui placent au centre du raisonnement les couples ago-antagonistes : organisation / environnement, centralisation / décentralisation, actualisation / potentialisation... comme le suggère le schéma ci-dessous.



- Le dépassement de la logique ensembliste en est le corollaire. Il est parfois nécessaire de renoncer aux axiomes d'identité, du tiers exclu et de non-contradiction pour pouvoir penser la co-présence, la co-activité des pôles en lutte-coopération qui ne se réduisent qu'exceptionnellement en la victoire définitive de l'un ou en l'équilibre stable des deux. Le "régime normal" de fonctionnement/évolution est l'asymétrie, les plages éloignées de l'équilibre, le mélange d'ordre et de désordre.
- La stratégie ainsi conçue place son projet de connaissance dans une attitude constructiviste dont la forme radicale donnée par Von Glasersfeld (30) constitue un plan de référence:
 

"On peut étudier les opérations par lesquelles nous construisons notre expérience du monde et la conscience de ces opérations peut nous aider à le faire différemment et peut-être mieux".
- La connaissance n'est alors pas la recherche d'une représentation iconique d'une réalité ontologique - correspondance, identité, homomorphisme - mais la construction, éprouvée par les expériences - possibilité, viabilité, pertinence, capacité heuristique - de manières de se "comporter" qui "conviennent" aux acteurs (31).
- La construction de cette connaissance passe par le double travail "positif" - observation des processus mis en jeu dans la problématique choisie - et "conceptuel" - élaboration d'opérateurs de sens, synthétisant, guidant, compatibles. Le premier impératif donne la priorité à des postures de recherche cliniques, longitudinales, sur des situations différentes plutôt qu'à des coupes instantanées sur des échantillons "représentatifs".
- Toute attitude constructiviste appelle, à fin de contrôle, des efforts périodiques de déconstruction. Ils doivent s'emparer des discours produits qui, tôt ou tard, s'enchaînent dans des pratiques - telle est d'ailleurs leur raison d'être -, analyser les fonctions que ces

discours remplissent, les critiquer, en (re)faire l'archéologie, en suivre la généalogie. Hygiène particulièrement importante en stratégie qui entretient une relation récursive avec le politique et peut donc n'être qu'une technologie du pouvoir (32).

## REFERENCES et NOTES

1. Peut-être le titre de l'article de H. I. ANSOFF, "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987 (501-515) signifie-t-il sa volonté de se situer dans cette perspective.
2. MEYER A. D., "What is Strategy's Distinctive Competence", *Journal of Management*, Vol. 17, n04/1991, (821-833).
3. MINTZBERG H., "Strategy Formation. Schools of Thought" in Frederickson J., Ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper, N.Y., 1990, (105-235).
4. HOSKIN K., "Using History to Understand Theory : a Reconsideration of the Historical Genesis of Strategy", EIASM Workshop, Venise, octobre 1990, 35 pages.
5. Pour plus de détails, cf. notre "Les discours sur la stratégie d'entreprise". *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1988, (49-60).
6. PORTER M. E., "Toward a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special issue/1991, (95-117).
7. Cf. WERNERFELT B., "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984 (171-180), Prahalad C. K., Hamel G., "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, mai-juin 1989.
8. "The Resource-Based View Within the Conversations of Strategic Management", *Strategic Management Journal*. Vol. 13/1992, (363-380).
9. "Strategizing, Economizing and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 12/1991, (75-94).
10. HANNAN M. T., FREEMAN J., "The Populations Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, n05/1977 (929-965) ; Aldrich H. E., *Organizations and Environments*, Prentice Hall, 1979, ch.2. Voir aussi la présentation claire qu'en font Rojot J., Bergmann A., *Comportement et Organisation*. Vuibert, 1989, chapitre 4.
11. In "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol. 49, avril 1984, (149-164).
12. Cf. ROJOT, BERGMANN, *Comportement et Organisation*, Vuibert, 1989, 352 pages et Astley (W.G.), "Toward an Appreciation of Collective Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 9/1984, (526-535).
13. FRIEDBERG E., *Le Pouvoir et la Règle*, Le Seuil, 1993, 414 pages.
14. Cela constitue le modèle 3 "Interpretive strategy" de CHAFFEE E. E., "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n01/1985, (89-98).
15. EDELMAN M., *Pièces et Règles du Jeu Politique*. Le Seuil, 1991, 254 pages.
16. Cf. par ex. : KNIGHTS D., MORGAN G., "Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity : a Critique", *Organization Studies*, Vol. 12, n02/1991, (251-273). Cf. aussi Hoskin K., art. cit.
17. Pour plus de détails, MARTINET A. C., "Stratégie et pensée complexe", *Revue Française de Gestion*, n°93/1993 (64-72) et "Management stratégique et comptabilité: des interactions à approfondir", actes

du 13ème congrès de l'Association Française de Comptabilité. Bordeaux. 1992. Voir. pour une intéressante lecture de la stratégie des villes, Demeestere (R), Padioleau (J.G.), "Politique de développement et démarches stratégiques des villes". doc. ronéoté, juin 1990, 131 pages.

18. HOSKIN K., "Using History...", art. cit.
19. MINTZBERG H., "Strategy Formation....". op. cit., pp. 179-180.
20. Cf. "L'effort récent pour discuter le jeu des formes et des forces", in *Le Management*, Ed. d'Organisation l'Agence d'Arc, 1990. chapitre 14.
21. Cf. MARTINET A. C., "La recherche en stratégie: une industrie vulnérable ?", exposé introductif de la commission "stratégie", VIIèmes Journées Nationales des IAB, Clermont-Ferrand, octobre 1991.
22. Cf. MEYER A. D., art. cit.
23. On sait combien R. Musil s'est préoccupé de théorie de la connaissance. Cf. Cometti J. P., *R. Musil ou l'Alternative Romanesque*, PUF, 1985, 284 pages.
24. Cf. notamment *Stratégie Théorique II*, Economica, 1987. 330 pages.
25. Pour plus de détails. cf. Martinet (A.C.). *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, 1990. 251 pages. chapitre 6.
26. Cf. *Épistémologies ...* op. cit. et "Stratégie et pensée complexe". *Revue Française de Gestion*, n° 93/1993. (64-72).
27. MARTINET A. C. • "Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?", *Revue Française de Gestion*, nov-déc. 1991. (52-56).
28. Développé in MARTINET A. C. • "La logique paradoxale du management stratégique", *Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, avril 1990. (197-209). Cf. aussi les travaux de R.E. Quinn et K.S. Cameron.
29. Cf. BERNARD-WEIL E. • *Précis de Systémique Ago-antagoniste*, L'Interdisciplinaire. 1989. Voir aussi le travail du philosophe U. Wunen-Berger, *La Raison Contradictoire*, Albin Michel. 285 pages. 1990.
30. "Introduction à un constructivisme radical". in Watzlawick P., Ed. • *L'Invention de la Réalité*, Le Seuil. 1988. pp.19-43.
31. MARTINET A. C. • "Alice au pays des merveilles ou la stratégie à la croisée des chemins". in *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériqot*, Economica, 1992. (481-496).
32. Cf. Knights et Morgan. art. cit.

## RAPPORT

### I. Henry MINTZBERG

J'espère que j'aurai plus de succès avec mes commentaires qu'avec la porte<sup>97</sup> ! J'ai bien lu le papier, mais je préfère réagir dans la salle. J'ai créé le concept, avec un collègue de McGill, de "just in time theorizing". Je voulais utiliser le schéma de A.C. Martinet, celui qui montre les quatre attracteurs. Je suis amusé par une chose : la première fois que j'ai fait un commentaire sur une conférence sur la stratégie, c'était au congrès de la SASE. Il y eut une présentation de C. Argyris. Pendant ma propre présentation, chaque fois que quelqu'un est entré dans la salle, la porte s'est fermée avec un bruit énorme et tout le monde a été distrait. J'ai demandé : "quelqu'un peut-il laisser la porte ouverte ?" Donald Schon a fait sa présentation ; il a bien sûr été très positif avec Argyris et très critique avec moi. Et il a parlé de la porte. Il a dit : "moi je voulais garder la porte fermée, pour maintenir la bonne ambiance de la salle". Et il a soulevé la question du pouvoir. Mais moi, je voyais bien que les gens étaient distraits par la porte, alors que lui ne l'a pas vu. J'ai alors avancé la distinction entre les "mirror persons" et les "window persons". Pour moi, Donald Schon est une "mirror person". Sa critique était donc celle d'une "mirror person" sur une "window person". On peut ajouter à ces deux catégories celle des "door persons". Pour moi, les "window persons" sont du côté de ce que A.C. Martinet appelle la "socio-logique". Elles cherchent à comprendre ce qui se passe, à regarder dehors. Les mirror persons sont plutôt du côté de l'Idéologie ou de l'«éco-logique". Les "door persons" sont les "téléo-logiques".

Avec le schéma de A.C. Martinet, on pourrait jouer à analyser la décision que nous avons prise collectivement (ne pas fermer la porte de la salle).

Un mot sur les classifications et le nombre des catégories. On peut évoquer le symbolisme des nombres. J'ai parlé de cinq configurations. Elles me paraissent recouvrir des choses de base. Mais pourquoi revient-on toujours à des schémas de base: deux, trois, quatre, cinq ou sept?

Quant aux paradigmes qui reviennent, je crois que deux d'entre eux continuent toujours à revenir. Le premier est la planification. Tous les cinq ans, la planification revient. On peut aussi évoquer la participation ou la "quality of work life". On ne la mentionne plus jamais. Pourtant, c'était déjà le "total quality management". Dès qu'on pousse un concept dans un coin du tableau, il revient dans un autre.

J'ai été étonné de voir dans le texte que les stratégies devaient être complexes. Souvent, on affirme que les stratégies doivent au contraire être simples. C'est très bon pour les "market analysts" (ils ont l'impression de bien voir et comprendre la stratégie de l'entreprise et ils en déduisent ce qui est important pour eux: acheter ou vendre). C'est également très bon pour les Journalistes: les stratégies sont simples, parce que cela facilite le travail des journalistes de Fortune. J'ai du mal à comprendre ce problème de la complexité.

Autre point. Le contenu dans les stratégies. Quelle différence entre Pfeffer et Porter? Ils parlent de la même chose, l'intégration verticale. L'un le voit comme un jeu politique, l'autre comme un choix d'efficacité.

Je m'interroge sur quelques expressions: «agir stratégique», «stratégies partielles...

---

97 Ce soir-là, l'amphithéâtre était bondé et le temps orageux. L'air venait à manquer. La porte était restée ouverte. Lorsque Henry Mintzberg voulut la fermer, à cause du bruit fait dans le couloir, il y eut un tollé et il dut la laisser ouverte.



## RÉPONSE d'Alain-Charles MARTINET

Je ne me battrai pas sur ces mots" Les stratégies partielles sont des bouts de stratégies que poussent les acteurs. Ces derniers ne sont pas toujours téléologiques. Il y a des phases de vacance, d'absence de stratégie.

Ma définition de l'adjectif stratégique est procédurale : à partir d'un moment où un acteur, pas forcément le PDG, a une bribe de projet pour une entité à laquelle il appartient mais qui le dépasse, qu'il a des marges de liberté, alors sa bribe de projet je l'appelle "stratégique". Dans la pensée militaire actuelle, on parle beaucoup d'"agir stratégique". Il se déploie, il a des tonalités différentes. Je pensais aussi à la sémiotique: les discours sur l'action font partie de l'"agir stratégique". Première réponse donc: la définition est procédurale. Je refuse toute idée d'action stratégique comme substantielle.

Henry MINZBERG : Mon livre est une critique de l'action stratégique. Je pense que les stratèges vont lire le livre et dire: nous sommes d'accord. Et pourtant, les planificateurs vont continuer à faire de la planification. On ne formalisera plus, mais tout le monde s'assiéra autour d'une table pour délibérer et être créatif. C'est précisément le meilleur moyen de tuer toute créativité: tout le monde doit être créatif entre 2 et 3h. Il faut abandonner le mot stratégie pour pouvoir penser.

## DISCUSSION

Georges Yves KERVERN: Ma réaction sur ce qui vient de se passer ici. On est arrivé au stade Roland Barthes, sur le discours de la mode. L'important est de dire ce que tout le monde dit. Aujourd'hui, dans les entreprises, tout le monde sait ce qu'est "window". Mais qu'il y ait un signifiant derrière n'est pas important. Il y a un discours de la mode. Deuxième remarque. Les frustrations que l'on a dès qu'on parle de ces sujets viennent du fait que l'on raisonne comme si c'étaient des cerveaux individuels qui pensaient.. Or, aujourd'hui, ce sont les réseaux qui pensent, pas les individus.

Jacques LACOSTE (EDF, DG) : Je suis d'accord dans l'ensemble avec Martinet.. Mais il y a un point sur lequel je suis en désaccord. Sur la ligne verticale, je verrais la planification comme s'opposant à l'écologie. Sur l'axe horizontal, je verrais au contraire le sociologique et l'idéologique (le premier axe est celui de la logique des facteurs, et l'autre celui de la logique des acteurs). Ceci clarifierait les explications qui suivent. On est passé d'une logique "problème, solution à sélectionner" (complexité d'abondance), à une logique de complexité de sens. On s'interroge sur ce qu'est le problème. Si l'on admet cette évolution, on voit alors mieux les enjeux de l'évolution de la pensée managériale.

Je ne suis pas d'accord avec H. Minzberg sur l'idée d'une retour des mêmes idées.

Il faut distinguer le mode stratégique, le mode opérationnel, et à l'intersection des deux, le pilotage stratégique.

Alain-Charles MARTINET: Je suis d'accord avec la réorganisation des axes, et d'ailleurs mon schéma initial était comme cela. Ce doit être un problème de McIntosh...

Rires dans la salle.

Erhard FRIEDBERG : Je trouve qu'entre une entreprise qui s'est posé le problème de sa stratégie et une qui ne se l'est pas posé, il y a une énorme différence. Et qu'on ne me dise pas que la seconde n'existe pas: j'en ai rencontré. Nous pouvons entrer dans une entreprise, nous sociologues, quand elle a commencé à réfléchir à sa stratégie" Il est paradoxal que ce soit un sociologue qui finisse par défendre la réflexion stratégique. Je ne crois pas qu'il n'y ait que du discours en la matière...

Alain-Charles MARTINET: J'ai dit que la stratégie était aussi un discours, je n'ai pas dit qu'elle n'était que discours.

Michel VILLETTE: On n'est peut-être pas chez Barthes, mais on patauge dans les symboles. J'entends AC. Martinet dire: je m'intéresse uniquement à l'ex ante. J'entends H. Mintzberg dire: il ne faut pas mettre les gens dans une salle pour réfléchir, c'est le meilleur moyen de tuer toute créativité et toute pensée, mais je ne vois pas ce qu'on peut faire ex ante que de mettre des gens dans une salle.

Je travaille dans une banque. Mon diagnostic était: les dirigeants n'écoutent pas suffisamment les gens des échelons inférieurs. Booz & Allen est alors intervenu, et a décidé qu'il fallait réorganiser la banque selon les segments de marché. Toutes les banques font cela aujourd'hui. Tous les cadres sont désormais pris deux jours par semaine pour réfléchir à la stratégie et cela dure depuis des mois. Je pense que les dirigeants, et les subordonnés qui subissent, n'ont pas la même perception de la stratégie. Tous les projets que portaient les cadres, ceux qui étaient les plus intéressants et peut-être les plus importants, sont bloqués par ce flot de réunions qui mangent le temps de tous.

Henry MINTZBERG : J'étais récemment dans une grande entreprise automobile US. Il Y avait un projet de mini van, innovant, qui aurait pu être un succès. Il a été éliminé par le service de la planification. Le mot fenêtre est bon: on peut sauter à travers une fenêtre. Si on saute dans un miroir on s'assomme.

Erhard FRIEDBERG : Pour moi, stratégie et planification ne sont pas la même chose. Les exemples que vous prenez sont empruntés à la planification. Or, nous sommes tous persuadés que la planification tue la stratégie.

Jacques GIRIN : Je suis analphabète dans le domaine évoqué ce soir, mais une question me semble devoir être posée. Il y a une chose, matérielle, des réunions auxquelles les gens participent. Et il Ya une catégorie intellectuelle, la stratégie. Ce qu'on ne voit pas, c'est le rapport entre les deux, entre la catégorie "stratégie" dans les business schools et la "stratégie" dans les entreprises, sans compter la "stratégie" pour les consultants.