



**HAL**  
open science

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

Hervé Dumez

► **To cite this version:**

Hervé Dumez (Dir.). Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - VII. CRG - Ecole Polytech, pp.000, 1995. hal-00263279

**HAL Id: hal-00263279**

**<https://hal.science/hal-00263279>**

Submitted on 6 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**

**. VII .**

**Octobre 1994 . Juin 1995**

**SOMMAIRE**

I	Les agencements organisationnels <b>Jacques GIRIN</b>	5
II	– Essai sur les solutions considérablement déconnectées <b>Christian MOREL</b>	37
III	– "L'Éco-pouvoir" et les politiques d'environnement <b>Pierre LASCOUMES</b>	75
IV	– Next Generation Management Education <b>Henry MINTZBERG</b>	113
V	– "Où vont les sciences de l'organisation" <b>Jean-Daniel REYNAUD</b>	127

## I. LES AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS

Jacques GIRIN

CRG - École Polytechnique

Dans un ouvrage consacré aux rapports entre savoirs et action dans la gestion, il serait difficile de ne pas mentionner le fait que les organisations - et spécialement celles où doivent se coordonner des activités diverses et spécialisées -, ne peuvent fonctionner et être dirigées que sur la base d'une forme particulière *d'ignorance*: celle dans laquelle les uns (incluant les managers) sont tenus ou se tiennent de ce que font les autres. "Je ne peux pas le savoir" et "je ne veux pas le savoir" s'imposent en pratique comme deux principes fondamentaux du management, bien avant tout autre précepte relatif à la collecte de l'information ou à diverses formes de contrôle.

Cette ignorance généralisée doit être mise en rapport avec un phénomène essentiel, au cœur de toute activité économique, qui est celui du *mandat*. Ce phénomène étonnant consiste en ce que quelqu'un puisse se décharger sur quelque autre personne ou entité de la charge d'accomplir pour lui ce qu'il n'a pas le temps, la capacité ou le goût de faire lui-même. L'idéal étant alors, pour le mandant, de se débarrasser de tout effort et de tout souci, et de pouvoir se contenter d'une injonction du genre : "Débrouillez-vous !" (pour arriver à tel ou tel résultat, pour faire face à tel ou tel type d'éventualité)', ou encore: "c'est votre travail !". Ce genre d'injonction se rencontre de manière plus fréquente à l'intérieur d'une organisation que dans des relations marchandes, car le mandant devrait, dans ce dernier cas, assumer le risque de devoir payer un prix très élevé pour ce qu'il exige. Cela suggère que l'organisation pourrait être vue comme un système facilitant l'éclosion et l'accomplissement de mandats d'un genre particulier, impossibles ou plus difficiles hors de ce cadre.

Le mandat idéal suppose que le mandant ait confiance dans la capacité et la loyauté du mandataire. Car celui-ci peut tricher. Il peut aussi prétendre qu'il a besoin de moyens matériels supplémentaires, de collaborateurs, etc., de ressources plus importantes. Il peut encore ne pas se montrer apte à faire ce qui lui est demandé. Il peut prétendre, dans certains cas, qu'un automatisme ou un système technique perfectionné, réaliserait aussi bien, voire mieux, ce qu'on lui demande. Il pourrait même, comme le gamin d'Adam Smith, à qui l'on demandait d'ouvrir et de fermer à longueur de journée une soupape de machine à vapeur, imaginer faire accomplir son travail par un simple bout de ficelle reliant astucieusement deux éléments du mécanisme, et aller jouer avec ses petits amis-. Le mandataire, en pratique, n'est généralement pas un homme, ni même un groupe, mais un composite de personnes, de bouts de ficelles, et d'autres choses encore.

Les considérations qui suivent ont précisément pour objet d'intégrer à une réflexion sur le mandat le fait que le mandataire n'est pas, en général, un homme, ni même un groupe d'être humains, mais un ensemble composite.

La conceptualisation proposée ici de *l'agencement organisationnel* peut alors être vue comme le résultat de la mise en rapport de deux problématiques:

- La première, issue de l'économie, est constituée par la théorie de "l'agence", qui s'organise précisément autour de la notion de mandat", On élargira l'exploration des travaux de ce courant à des écoles de pensée voisines, notamment celle qui s'attache à réfléchir sur les rapports entre marchés et organisations, formes de marchés et formes d'organisation, etc., le tout pouvant être englobé dans l'expression "nouvelle approche institutionnelle", la base commune étant une attention aux contrats et aux transactions.
- La seconde, moins directement rattachable à une discipline particulière, car elle est précisément le fruit de rencontres fortement interdisciplinaires, est celle de la *cognition distribuée*. Celle-ci, au moins dans l'une de ses acceptions, est porteuse d'une conception du sujet de la connaissance, de la compétence et de l'action qui n'est plus celle de l'individu, ni même du groupe. Elle fait émerger comme *agents* des êtres composites associant des hommes, des objets, des espaces physiques, des machines, des documents, etc.

1 "Se débrouiller" est l'un des sens forts du verbe "to manage"

2 Smith A., 1776 : *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris. Gallimard, 1976, p. 45 On ignore si l'enfant en question a été rétribué pour son invention. ou s'il a seulement perdu son emploi.

3 Laffont J. J., 1987 : "Le risque moral dans la relation de mandat", *Revue économique*, nO1. janvier, pp 5-23 Tout en conservant en pratique la terminologie "principal-agent", donne dans son introduction les équivalents français exacts, mandant et mandataire.

4 Voir Gabrié H. & Jacquier J. L., 1994: *La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle*, Paris, Economica,

### Rapports:

Bertrand COLLOMB, Lafarge Coppée.

Daniel FIXARI, C.G.S.

20 octobre 1994.

On désignera donc par l'expression *agencements organisationnels* de telles combinaisons d'éléments hétérogènes dotées, "à l'intérieur" d'une organisation>, d'un mandat. En d'autres termes, l'agencement organisationnel est un *mandataire* (une agences), et ce mandataire est un *composite* (un agencement) de ressources diverses, parmi lesquelles on distinguera notamment les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources symboliques.

Enfin, on accordera une importance toute particulière à la dernière catégorie de ressources, spécialement aux *descriptions* susceptibles de servir de support aux relations entre mandants et mandataires, aux propriétés de ces descriptions, et ceci à différents stades: celui de la définition du mandat, celui de son exécution, celui de son évaluation.

## J. APPROCHES ÉCONOMIQUES DU MANDAT ET DE L'ORGANISATION: REPÈRES

Deux courants de recherche en économie, souvent très proches l'un de l'autre, et se réclamant d'ailleurs d'origines largement communes", s'intéressent à des questions que l'on peut, en première approximation, considérer comme symétriques. D'une part, ils s'agit de savoir ce qu'implique (notamment en termes de coûts), le fait de confier à un autre agent, jouissant d'une certaine autonomie, la réalisation d'une activité déterminée. D'autre part, on se pose la question de savoir ce qui résulte (notamment en termes de coûts) de la réalisation d'une transaction sur un marché, et dans quelles circonstances la forme organisationnelle peut s'avérer constituer une alternative préférable à la forme marché pour la coordination efficace de certaines activités.

Le premier courant est celui de la "théorie de l'agence", le second, celui de l'"approche par les transactions". Parmi les nombreux points de recouvrement entre les deux, la question des contrats, de la difficulté à les établir, de leur caractère toujours incomplet, des incertitudes liées à leur réalisation, etc., et des coûts associés, constitue un domaine commun de préoccupations. On peut noter, cependant, que l'approche par les transactions s'est développée sur la base d'une ouverture assez large à des apports issus d'autres disciplines, spécialement la sociologie et la théorie des organisations, tandis que les auteurs développant la théorie de l'agence manifestent un attachement plus grand à rester dans le cadre des raisonnements et des techniques "strictement économiques", du moins dans la conception contemporaine dominante de la discipline.

"Nous définissons un rapport d'agence comme un contrat selon lequel une personne (le principal), ou plusieurs personnes, demandent à une autre personne (l'agent) d'exécuter un certain service en leur nom, impliquant de déléguer à cet agent une certaine autorité dans la prise de décision?".

- 5 L'opposition entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation est problématique, dès lors que l'on ne s'en tient pas à une définition purement juridique de la firme. On prendra ici le mot d'organisation au sens de W Ouchi, pour qui l'idée de stabilité des transactions entre individus ou entités est la plus importante, indépendamment de la question de savoir si ces transactions se font ou non à l'intérieur d'une firme "An organization, in our sense, is any stable pattern of transactions between individuals or aggregations of individuals" Ouchi W., 1980: "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, March 1980, vol 25, pp. 129-141
- 6 Ce mot est ici employé avec la forte connotation anglo-saxonne qu'il comporte dans la littérature économique, qui est traduit au plus près par *mandataire*,
- 7 Notamment l'article de Coase R. H., 1937: "The Nature of the Firm", *Economica*, n° 4, pp. 386-405, à l'origine de la notion de coût de transaction. On regroupe parfois ces courants sous l'appellation d'"approche néo-institutionnelle" Gabrié H. & Jacquier J. L., 1994: op. cit.,
- 8 L'expression, d'origine anglo-saxonne, est passée dans le vocabulaire économique, mais on peut préférer, en bon français, parler de "théorie des mandats", ou de "théorie de la gérance"
- 9 "Transaction Coasts Approach" (TCA). La notion de "courant" doit être comprise au sens maritime, où les courants ne possèdent pas de frontières nettes, se mélangent, et peuvent même changer de direction au cours du temps,
- 10 Jensen M. C. & Meckling W. H., 1976: "Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, pp 305-360, La traduction plus élégante de Charreaux G, 1987: "La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature", in Charreaux G et al. : *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris. Economica, pp. 22-55, prend parti sur l'interprétation d'une ambiguïté résultant du "which involves": "Nous définissons une relation d'agence comme un contrat suivant lequel une ou plusieurs

Cette définition est importante en ce qu'elle met l'accent sur deux aspects, que l'on considérera ici comme essentiels, de la notion de mandat:

- le mandant délègue au mandataire l'accomplissement d'une tâche;
- dans l'accomplissement de cette tâche, le mandataire jouit d'une certaine autonomie.

Bien que les mêmes auteurs semblent être tentés de dissoudre la notion de mandat dans celle, beaucoup plus large, de coopération!, en mettant en relief la réciprocité des obligations des deux parties, on voudrait insister ici, au contraire, sur le caractère qualitativement dissymétrique, on serait tenté de dire "dissymétrique en nature", de la relation évoquée par la définition qui précède. Le mandataire est *agent* au sens où c'est bien lui qui *agit* pour le compte d'un mandant, lequel se décharge sur lui de cette activité particulière, peut-être pour se consacrer à autre chose, peut-être même pour ne rien faire. Ce dernier, donc, ne s'implique pas directement, autrement que dans la définition du mandat, dans des tâches de contrôle, de pilotage et d'évaluation, dans l'activité qui est l'objet du mandat.

Ce transfert d'activité ne serait pas un véritable mandat si le mandant voulait et pouvait spécifier et contrôler exactement l'activité de l'agent. La relation de mandat n'est pas de cette nature, et le mandataire, en ce sens, n'est pas un pur exécutant. Il jouit de ce que Jensen et Meckling appellent une "autorité dans la prise de décision", que l'on préférera ici qualifier plus généralement d'*autonomie*'>, car elle peut porter sur différents aspects de l'activité déléguée. Par exemple, des objectifs peuvent être fixés de manière rigoureuse, mais le choix des moyens laissé au mandataire. Inversement, l'objectif réel peut être laissé à la discrétion du mandataire dans le cadre d'un: "faites pour le mieux" qui économise au mandant la tâche de réfléchir lui-même à ce qui est le mieux. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un épargnant s'en remet totalement à son banquier, à son notaire ou à d'autres intermédiaires du soin de faire fructifier son argent, compte tenu des ressources dont il dispose!.

On devine, à ce stade, que la question de la *confiance* est absolument centrale dans cette relation. Celui qui *confie* les clefs de son appartement à la concierge de l'immeuble pour lui déléguer la tâche de faire entrer la personne qui relève les compteurs d'électricité et de gaz, afin de pouvoir ainsi vaquer pendant ce temps à ses propres occupations, doit évidemment supposer que la concierge n'en profitera pas pour dévaliser son appartement en son absence, ou pour utiliser abusivement son téléphone.

Les économistes théoriciens de la relation de mandat ne sauraient se satisfaire d'un énoncé tel que "je fais confiance à ma concierge". Dans le cadre d'une stricte logique de l'intérêt individuel et des "fonctions d'utilité", ils veulent démontrer que la relation d'agence peut être viable, et bénéficier aux deux parties, sous certaines conditions. Ces conditions impliquent généralement de prendre en compte la durée, le caractère éventuellement répété de la relation, la concurrence entre agents, le risque, l'aversion au risque, la sélection adverse, etc.

Parmi les hypothèses et les questions formulées dans ce cadre restreint, on retiendra surtout les suivantes:

- Les connats passés entre le mandant et le mandataire sont le plus souvent *incomplets*. Ils ne peuvent pas spécifier absolument ce qui est attendu des deux parties, prévoir toutes les éventualités possibles, déterminer exactement ce qui pourra être qualifié de défaillance de la part de l'un ou de l'autre, ni la conduite à tenir en cas de défaillance reconnue, etc. ; en termes économiques, il existe une sorte de "coût d'explicitation" qui impose de limiter l'ampleur de ce travail de spécification des contrats.

personnes a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent"

- 11 Jensen M. C. & Meckling W. H., 1976: op. cit., "Remarquons également que les coûts d'agence surviennent dans toute situation impliquant une coopération (telle que la co-rédaction de cet article) par deux ou plusieurs personnes, même s'il n'y a pas de relation principal-agent bien définie" Charreaux G, 1987: op. cit., p. 24
- 12 Le mot peut être pris ici dans son sens étymologique: le fait de se donner à soi-même ses propres règles
- 13 La protection des épargnants, notamment des "petits" contre une éventuelle incompétence ou déloyauté de la part de tels mandataires est un problème difficile Voir Dumez H, & Jeunemaître A, 1992 : "Faut-il réguler les marchés financiers?", *Chroniques de la S.E.D.E.I.S.*, n° 1, 15 janvier

- Il existe une *asymétrie d'information* entre le mandant et le mandataire, ce dernier étant notamment le seul en mesure de connaître son activité réelle, et particulièrement son "niveau d'effort".
- Les intérêts du mandant et du mandataire ne peuvent jamais se trouver exactement alignés. Ils sont, dans une mesure variable, mais toujours, et par principe, *divergents*. On peut s'attendre, par conséquent, de la part de l'un ou de l'autre - mais ces craintes s'expriment le plus souvent à propos du mandataire que du mandant - à voir apparaître des comportements *opportunistes*, tirant parti des failles des contrats et de l'asymétrie d'Information».

Les coûts associés à la relation d'agence seraient alors de différents sortes: coûts d'établissement des contrats (on retrouve ici la problématique des coûts de transaction issue de Coase), coûts de la surveillance de leur exécution et du pilotage (monitoring) ; coûts des garanties dont s'entoure le mandataire pour mettre le principal en confiance (bonding) ; coûts d'opportunité subis par le mandant du fait de la divergence d'intérêts qui subsiste avec son mandataire, au point où le bénéfice attendu d'une amélioration des contrats devient inférieur au coût de cette amélioration".

Ce cadre conceptuel va servir aux théoriciens de la relation de mandat à analyser toute une série de relations économiques, incluant la question des rapports entre les propriétaires et les dirigeants d'une firme, ceux entre la firme et ses salariés, les questions d'assurance, etc. Son impact direct sur la théorie des organisations est plus mince!, mais non nul. Par exemple, Fama et Jensen" se livrent à une réflexion sur les rapports entre pouvoir de décision, pouvoir de contrôle, et assomption du risque, qui conduit à une typologie de formes organisationnelles fondée sur la distribution de ces différents éléments. La définition que ces mêmes auteurs donnent de *l'organisation complexe* est l'une des plus simples que l'on puisse donner de cette notion toujours difficile: "complexe dans le sens où les savoirs spécifiques nécessaires à des décisions différentes - savoirs coûteux à transférer entre les agents - sont répartis de manière diffuse entre les agents à tous les niveaux de l'organisation!". On retiendra de cette définition l'idée qu'une organisation peut être qualifiée de *complexe* lorsqu'elle mobilise des compétences nombreuses et difficiles à transmettre, mais on y ajoutera l'idée suivante: la transmission des compétences peut être, non seulement coûteuse, mais encore consommatrice de temps de manière incompressible, c'est-à-dire indépendamment des moyens que l'on veut bien y consacrer. Il peut alors arriver que le temps, de transmission des compétences, par explicitation et enseignement, ou par apprentissage, s'avère d'un ordre de grandeur supérieur à celui de l'action".

Cependant, la question des structures organisationnelles proprement dites ne semble pas avoir été beaucoup abordée par ce courant de recherche, dans lequel on n'hésite pas à dire que la firme serait une "fiction légale" ou un "noeud de contrats", suggérant ainsi que l'ensemble des relations internes à une firme pourrait être analysées dans le cadre de cette conceptualisation.

- 
- 14 Pour un exposé très simple de la notion d'asymétrie d'information, voir Penot A, 1992 : "Asymétrie d'information, qualité des produits et contrat", *Gérer et Comprendre*, n° 26,
- 15 La littérature met en évidence les phénomènes de "sélection adverse", où le problème réside dans le fait que l'un des contractants peut cacher à l'autre certains éléments de sa situation réelle, par exemple au moment de signer un contrat d'assurance, et de "risque moral" lorsque, en cours de réalisation du contrat, l'un des contractants peut abuser l'autre Williamson O. E. parle alors d'opportunisme "ex ante" et "ex post" cf. - 1985 : *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Macmillan. The Free Press; trad. franç., 1994: *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, p. 71
- 16 Jensen M.C. & Meckling W. H., 1976: op. cit.
- 17 "La voie est encore longue pour parvenir à une théorie économique des organisations satisfaisante" Laffont J. J., 1987 : op. cit., p. 21.
- 18 Fama E. F. & Jensen M. C., 1983 : "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, pp. 301-326
- 19 Fama E. F. & Jensen M. C., 1983 : op. cit., p. 308
- 20 On retrouverait ici un phénomène analogue à celui mis en évidence par Bonarelli P., 1994: *La réflexion est-elle rentable? De la décision en univers turbulent*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques de Gestion Lorsque le temps nécessaire à la réflexion est d'un ordre de grandeur supérieur au temps dont on dispose dans l'action, il devient raisonnable de s'en tenir à des slogans ou à des habitudes de pensée plutôt stupides, mais éventuellement efficaces.
- 21 Jensen M.C. & Meckling W. H., 1976: op. cit

Il n'en va pas de même des développements de l'approche par les coûts de transaction, tels qu'ils ont été initiés en 1975 par Williamson, sur la base d'un certain nombre de travaux antérieurs parmi lesquels se trouvent tout particulièrement signalés ceux de Coase. Cette approche, en effet, s'intéresse directement à deux questions :

- dans quelles circonstances la forme de coopération réalisée par l'organisation peut-elle se montrer plus efficiente que le marché ?<sup>23</sup>
- quelles sont les formes d'organisation les plus efficaces?

La problématique de Williamson est bien connue. On se contentera de la résumer ici de la manière suivante: *la coordination hiérarchique est plus efficiente que le marché lorsque les coûts de transaction sur le marché deviennent trop élevés*. Mais qu'est-ce qu'un coût de transaction?

Lorsque deux parties s'engagent dans un échange de nature économique, elles déploient un certain nombre d'activités qui constituent le soubassement de l'échange proprement dit. Par exemple, elles doivent se mettre d'accord sur la définition du produit ou de la prestation, sur l'évaluation de sa valeur, sur le contrôle de la qualité du produit ou de la prestation, sur les mesures qu'il faudrait prendre au cas où les deux parties se trouveraient en désaccord, etc. Ces activités, se situant dans la périphérie de l'échange en tant que tel, comportent un coût, que l'on appellera "coût de transaction".

L'approche par les coûts de transaction n'a pas hésité à faire appel à des résultats ou à des conceptualisations issus d'autres disciplines que l'économie, spécialement la théorie des organisations.

Williamson a ainsi abandonné l'homo œconomicus de la théorie économique pour emprunter à Simon la notion de "rationalité limitée": les individus, du fait notamment de leurs limitations cognitives (capacité à recueillir et à traiter des informations) sont bien incapables de maximiser leurs utilités, doivent se contenter d'informations incomplètes et de solutions "acceptables" plutôt qu'optimales. On va ainsi retrouver ici, mais problématisée par un raisonnement sur les limitations cognitives des individus, la notion *d'incomplétude des contrats*.

La forme multidivisionnelle de la firme décrite par Williamson suggère irrésistiblement l'idée de mandat ou d'agence", et constitue une sorte de compromis entre marché et hiérarchie, dans la mesure où chaque division jouit d'une autonomie importante vis-à-vis des autres, et vis-à-vis de la direction. Williamson avance, par exemple, que "La structure de forme M est profondément altérée quand le management général s'implique lui-même dans les affaires opérationnelles des divisions, de manière extensive et continue".

Évoquant le climat intellectuel qui régnait à la Carnegie School au début des années 1960, Williamson indique qu'il était question de "reformuler de vieilles questions" sur une base interdisciplinaire". On peut remarquer que, parmi les "vieilles questions" que cette problématique permettrait aisément de reformuler, se trouve incontestablement celle des rapports entre la division du travail et l'échange, telle qu'elle avait été posée par Adam Smith en 1776. Chez Smith, en effet, il existe une solution de continuité entre les deux aspects de la réflexion qui ouvre le prerruer livre : d'une part, la célèbre analyse de la manufacture d'épingles, utilisée pour illustrer les effets remarquables de la division du travail sur "la

- 
- 22 Coase R. H., 1937: op. cit..
- 23 S'appuyant sur les travaux du sociologue White H., Favereau et al reprennent la question dans l'autre sens, en montrant comment les mécanismes du marché peuvent être vus comme découlant de l'existence des entreprises Cf. Favereau O., Biencourt O. & Eyrnard-Duvernay F. 1994: "L'économie doit définir le marché à partir de l'entreprise. plutôt que l'inverse", Communication au colloque SASE (Society for the Advancement of Socio-Economies), Paris, juillet
- 24 Par exemple les mesures d'arbitrage
- 25 Chez Coase R. H., 1937: op. cit., on trouve principalement: le coût lié à la détermination du juste prix et le coût de la négociation et de la rédaction d'un contrat pour chaque transaction La question de l'incertitude liée à des contrats de long terme a également une incidence,
- 26 Williamson O. E., 1975: *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, Macmillan, p. 148
- 27 Williamson O. E., 1975 : op. cit., préface, p. Xli

puissance productive du travail", "l'habileté, l'adresse et l'intelligence avec laquelle il est dirigé et appliqué"<sup>28</sup>; d'autre part, l'analyse des causes de la naissance et du développement de cette division du travail, imputées au "penchant naturel à l'échange" dans le deuxième chapitre, et liées à l'extension du marché dans le troisième". On ne voit pas, en effet, en quel sens on pourrait dire que l'ouvrier qui tire le fil à la bobille, celui qui dresse le fil, celui qui coupe la dressée, etc., "échangent" quoi que ce soit entre eux, ni sur quel marché. *Markets and Hierarchies* fait le lien, et ceci de manière explicite. Williamson, s'amuse en effet à imaginer le cas d'ouvriers indépendants et spécialisés de la même manière que ceux de la manufacture d'épingles, et montre comment l'analyse des coûts de transaction fait rejeter une telle hypothèse<sup>30</sup>. Cette réponse serait à mettre en rapport avec celle de Marx, dont la distinction entre "division sociale" et "division manufacturière" du travail permet de penser la seconde comme une réponse à la "nécessité historique" de la coopération", tandis que la première pourrait continuer à relever de l'analyse de Smith et de son "penchant naturel à l'échange".

On ne s'étonnera donc pas de voir William OUCHI<sup>32</sup> - bien qu'il ne présente en réalité pas du tout les choses sous cet angle - puiser l'une de ses références fondamentales dans un autre livre consacré à la division du travail, celui d'Émile Durkheim. L'idée de W. Ouchi est la suivante: "le paradigme [des coûts de transaction] suggère un troisième mécanisme. si les objectifs des individus sont congruents (non mutuellement exclusifs), alors les conditions de réciprocité et d'équité peuvent se réaliser de manière très différente"<sup>34</sup>. Le *clan*, en référence à Durkheim, serait cette troisième voie, et permettrait, mieux que le marché ou la bureaucratie, de résoudre le problème de la coopération dans des cas dont Williamson ne rend pas compte, notamment lorsque l'évaluation des performances individuelles est impossible, ou lorsque le changement technologique est rapide. À côté du mécanisme des prix (marché) et de celui des règles (bureaucraties), apparaissent les traditions, qui sont des sortes de "règles implicites". Les conclusions de l'article de Ouchi sont impressionnantes, par la relation qu'elles essaient d'établir entre la question de l'efficacité économique et celle de la qualité du lien social. Il estime en effet qu'une part non négligeable (22%) de la baisse de la productivité américaine constatée dans la décennie 1965-1975 serait imputable à des phénomènes de malhonnêteté, résultant eux-mêmes de l'instabilité, l'hétérogénéité, et la mobilité des personnes, qui affaibliraient les mécanismes de régulation à base clanique.

Par contraste avec la problématique de Williamson", qui ne s'autorisait, en fin de compte, que quelques emprunts relativement prudents à la théorie des organisations, l'entreprise de Ouchi prend l'allure d'une injection massive et brutale de sociologie générale, voire d'anthropologie, dans le raisonnement économique. Le résultat est particulièrement stimulant, mais le plus stimulant est peut-être l'erreur qu'il commet dans son utilisation de Durkheim, et les pistes de recherche que pourrait ouvrir une lecture plus attentive de *La division du travail social* pour reprendre sa problématique.

En effet, écrire que "Le clan est conforme à la signification durkheimienne d'une association organique", ou encore que "tout groupe professionnel" possédant une solidarité organique peut être considéré comme un clan", constitue un contresens absolu par rapport à la problématique de Durkheim, pour qui le clan était, à l'extrême opposé, la manifestation la plus évidente de la solidarité mécanique. Plus profondément, et au-delà d'une erreur qui pourrait être de pure dénomination, l'idée d'un groupe dont les individus seraient orientés dans la

28 Smith A., 1776-1776 : op. cit., p. 38, première phrase du premier livre

29 Williamson O. E., 1975: op. cit., pp. 16 et 50, évoque d'ailleurs les deux aspects de cette question

30 Williamson O. E., 1975: op. cit., pp. 50-51. Outre la question des stocks intermédiaires, le principal argument pour rejeter cette solution est celui de l'adaptabilité du système en cas de défaillance d'un seul des contractants, et de difficulté à imaginer des clauses contractuelles prévoyant tous les cas de figure possibles. les pénalités éventuelles, etc. Williamson O. E., 1985-1994 : op. cit., pp. 250 sq. reprend cet exemple pour discuter les thèses des économistes "radicaux", notamment de Marglin S.E., 1973

31 Marx K., 1867: *Le Capital*, livre 1, *Œuvres, Économie* 1, Paris, Gallimard, La Pléiade, ch. 13

32 Ouchi W., 1980: op. cit.

33 Durkheim E., 1895-1973 : *De la division du travail social*. Paris, PUF

34 Ouchi W., 1980: op. cit., p. 131

35 Il est fait ici allusion à la perspective fondatrice de *Markets and Hierarchies*, que l'auteur n'a pas cessé d'enrichir, y compris en discutant et en intégrant de nombreuses objections et suggestions, et en analysant des formes intermédiaires ou "hybrides", Williamson O.E., 1975, 1981, 1985 et 1991 : op. cit.

36 Se référant à Gouldner, Ouchi va jusqu'à prétendre que la "norme de réciprocité" est aussi universelle que le tabou de l'inceste.

37 «Occupational group»

même direction est à l'opposé de l'idée durkheimienne de solidarité organique, dont la base est constituée par une notion d'interdépendance réglée, par contraste avec une notion d'orientation commune des sensibilités. La bande de copains, vue sous l'aspect fusionnel de sentiments communs et de plaisir à se retrouver ensemble et semblables, pourrait être le paradigme de la solidarité mécanique, tandis que l'équipage du bateau, sous l'aspect de l'interdépendance des destins et de la nécessité de la survie, imposant la coopération malgré et avec les différences de sensibilités et de caractères, pourrait être le paradigme de la solidarité organique.

On retiendra donc de la réflexion de Ouchi l'idée que, en effet, les individus membres d'une organisation peuvent être, sous certaines conditions, - sont souvent, en fait -, liés par un sentiment de solidarité qui fait que l'on ne peut considérer leurs actions comme celles d'individus isolés poursuivant strictement leurs intérêts individuels, ce qui réduit les risques de "passager clandestin" et autres comportements opportunistes, et suppose donc de compléter le cadre d'analyse des économistes. Mais on retiendra aussi que cette solidarité n'est pas nécessairement basée sur des sentiments communs.

## II. LE MANDATAIRE COMME COMPOSITE

Lorsqu'une personne confie la révision de sa voiture à un garagiste, la défense de ses intérêts à un avocat, ou la remise en ordre de ses viscères à un chirurgien, la question se pose pour elle de savoir si elle peut ou non faire confiance à ces praticiens". Les théories économiques évoquées ci-dessus mettent souvent l'accent sur ce point, et s'attachent à analyser les conditions de l'honnêteté et de la loyauté, le risque de comportements "opportunistes"<sup>39</sup>. Elles ne s'interrogent guère, en revanche, sur les moyens par lesquels on pourrait se faire une idée de la capacité de ces praticiens à accomplir ce que l'on attend d'eux, sur leur compétence.

La présence, chez le garagiste, d'un outillage adéquat, l'appartenance de l'avocat à un cabinet bien organisé, pourvu d'une documentation bien faite, et au secrétariat aisément joignable par téléphone ou par fax, celle du chirurgien à un hôpital qui dispose de salles d'opérations modernes et d'équipes infirmières motivées, font certainement partie des éléments que le demandeur de prestation va prendre en compte, pourvu que ces éléments soient visibles pour lui". Autrement dit, l'agent que la théorie désigne sous le nom de "agence", le mandataire, "celui" à qui on va réellement faire ou non confiance, n'est pas seulement un être fait de chair et d'os. Il est plutôt un composite, un "hybride?", un ensemble de relations entre des hommes, des objets, des bâtiments, des documents, etc. Ce composite "agit", et même "pense", à sa manière propre, qui n'est pas exactement celle du corps et du cerveau humain: c'est ce dont tentent de rendre compte les théories regroupées ici sous le nom de "cognition distribuée".

Cette question n'est pas tout à fait nouvelle. Ainsi, Charles Babbage< décrit-il l'organisation mise en place par Prony pour entreprendre la réalisation des tables des logarithmes des nombres de 1 à 200 000 dont on lui avait confié le mandat. Prony, désolé de se rendre compte que cela nécessiterait le travail de plusieurs mathématiciens chevronnés pendant plus d'une vie, se serait inspiré d'une lecture fortuite d'Adam Smith pour organiser le calcul sur la base

38 Sur les avocats, voir Karpik L., 1989: "L'économie de la qualité", *Revue française de sociologie*, XXX-2, pp. 187-210

39 Le mot est fortement connoté, dans cette littérature, d'idées de comportement déloyal, de tricherie, de tromperie, etc

40 Crosset P" 1994: "Construction et gestion de l'offre des sociétés de conseil en management", Thèse de Doctorat, Ecole polytechnique, Paris, problématise cette question très en détail dans sa recherche sur l'offre de conseil, en s'interrogeant sur les manières dont le consultant peut exhiber à son client potentiel des éléments susceptibles de lui donner le sentiment qu'il est compétent

41 Callon M. & Law J., 1993 : "Des collectifs actifs: quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques", colloque *Cognition*, Cerisy-la-Salle; Latour B., alias Johnson J., 1988: "Mixing Humans and Nonhumans Together : The Sociology of a Door-Closer". *Social Problems*, Vol 35, n° 3, June. Dans son analyse de la pensée de Taylor, Hatchuel insiste également sur le caractère "hybride" des machines-outils, met en avant la question des modes d'emploi, et utilise le mot "agencement" au sens des "agencements particuliers retenus par l'opérateur pour mettre en œuvre sa machine". p. 56 Cf. Hatchuel A., 1994: "Frédéric Taylor: une lecture épistémologique, l'expert, le théoricien, le doctrinaire", in: Bouilloud et al : *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan, pp. 53-64

42 Babbage C., 1835: *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Fairfield (NJ), M Kelley, pp. 191 sq

d'une "division du travail mental", en répartissant les calculateurs en trois "sections" spécialisées et hiérarchisées : la première était chargée de rechercher les algorithmes les plus simples à mettre en œuvre par des mathématiciens moins habiles qu'eux, et fournissait à la seconde une série de formules; celle-ci convertissait ces formules en tableaux de nombres sur lesquelles il suffirait d'appliquer - c'était la tâche de la troisième section - les opérations arithmétiques les plus simples (additions et soustractions). Et Babbage d'imaginer remplacer les opérateurs de la troisième classe par une machine qu'il était justement en train de mettre au point, et dont il livre les principes généraux au lecteur l. Ce système composite, distribuant les tâches entre hommes et machines, devenait capable d'un "travail mental" réservé peu de temps auparavant aux meilleurs mathématiciens de l'époque, avec une productivité bien supérieure.

Les développements consacrés par Marx à la grande industrie" - par contraste avec la manufacture - fourmillent également d'observations remarquables sur les propriétés des systèmes composites, incluant par exemple des réflexions sur les inconvénients de l'usage du cheval, "qui a sa tête" ;44, comme force motrice. Le "travailleur collectif": de la manufacture fait place à un "automate mécanique" dans la grande industrie, et devient le véritable sujet de l'action: "c'est l'automate même qui est le sujet et les travailleurs sont tout simplement adjoints comme organes conscients à ses organes inconscients"46

La problématique qualifiée ici de "cognition distribuée", que l'on pourrait aussi bien appeler "action distribuée", tant les notions de connaissance et d'action y sont étroitement mêlées, est brillamment et clairement développée et défendue sous une autre bannière - celle de la sociologie des sciences et des technique et des réseaux technico-économiques - par Callon", Latour" et le Centre de sociologie de l'innovation de l'Ecole des Mines de Paris. Latour, alias Johnson"; de même que Callon" vont jusqu'à prétendre que les objets seraient assimilables à de véritables "acteurs", ce qui rejoindrait finalement la problématique marxienne que l'on vient d'évoquer, à la seule différence que la distinction entre "organes conscients" et "organes inconscients" a disparu". Plus sérieusement, Latour-, jouant sur l'opposition entre les bandes de babouins - où chacun passe son temps à épier les mouvements des autres pour ne pas manquer un événement important survenant dans la troupe - et les sociétés humaines, avance que la différence essentielle pourrait bien se trouver dans la présence des objets. Les murs d'un bureau ou d'une chambre, les horloges, et toute une série d'autres "artefacts", font effectivement la différence entre le face-à-face entre deux babouins et celui de deux êtres humains. Contrairement aux babouins, l'homme peut se permettre d'ignorer - provisoirement - ce que font ses congénères, en s'en remettant à des dispositifs matériels pour limiter et cadrer les interactions nécessaires. Il peut même "déléguer" à de tels dispositifs la tâche d'accomplir un certain nombre de choses, comme le montre l'exemple du "bumper", ou "gendarme couché", qui accomplit, un peu comme pourrait le faire un gendarme réel, la tâche de faire ralentir les voitures.

43 Marx K, 1867 : op. cit., pp.913-999 La distinction entre outil et machine, déjà présente chez Babbage, permet de distinguer la manufacture et la grande industrie. Cette distinction a été reprise à propos de la gestion dans Girin J, 1983: "Les machines de gestion", in : Berry M (sous la direction de) : *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, eRG-École polytechnique, rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie

44 Ibid., p. 919

45 Ibid., p. 890

46 Ibid., p. 952

47 Voir par exemple Callon M. & Law J, 1993 : op. cit.,

48 Latour B., 1994: "Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité", *Sociologie du travail*. n° 4, «Travail et cognition», pp. 587-607

49 Latour B., alias Johnson J, 1988 : op. cit

50 Callon M. & Law J, 1993 : op. cit

51 On peut aussi dire que tout cela est question de définition : en écrivant qu'un acteur est un intermédiaire auquel la mise en circulation d'autres intermédiaires est imputée", Callon M. & Law J, 1993: op. cit., ouvrent la voie à une solution qui pourrait permettre d'admettre la notion d'objet-acteur, si ce n'est que le "est imputé" soulève la question de qui impute? et que l'on ne voit guère qu'un acteur "non-humain" - à l'exception, peut-être, d'un texte (mais qui interprète le texte ?) - pourrait "imputer" quoi que ce soit à qui que ce soit La possibilité que "tout intermédiaire [puisse] être mis en mots ou en textes" constitue une autre base de l'assimilation des non-humains aux humains, contre laquelle on peut arguer de l'impossibilité éprouvée d'une telle mise en mots, de même que l'on peut contester l'idée suivant laquelle on pourrait lire le social dans les "inscriptions qui cicatrisent les intermédiaires", comme si, par exemple, on pouvait "lire" les sources effectives de la pensée d'un scientifique dans les références qui émaillent ses articles

52 Latour B., 1994 : op. cit

Cette intuition fondamentale de l'École des réseaux technico-économiques est réellement novatrice dans le contexte intellectuel des sciences sociales contemporaines, où l'on avait pris l'habitude de disserter sur le lien social, le symbolisme, l'interaction, etc., sans trop prendre en compte le fait que ces interactions se déroulaient entre des êtres vêtus de produits industriels, qu'elles se passaient à l'intérieur d'édifices possédant des propriétés physiques, que le symbolisme supposait des tracés sur des surfaces matérielles, et que le lien social se nouait dans des temporalités fixées par des montres et des agendas. Le statut qu'y acquièrent les objets peut alors être vu comme beaucoup plus élevé que précédemment, non seulement comme instruments, mais encore comme chargés de savoirs, de plans d'action, de scénarios, etc., qui viennent à l'appui de ceux inscrits dans les cervelles humaines. Dans certains cas de figure, on pourrait encore dire que ces objets sont aussi des *institutions* ou des *faits sociaux* au sens des durkheimiens, des "manières d'agir et de penser que l'individu trouve préétablies". Par exemple, un amphithéâtre porte en lui une manière d'enseigner, un atelier ou un bureau, une manière de travailler, un guichet, un mode de relation à la clientèle ou à l'usager du service public. En ce sens, les "choses", si elles ne sont pas des "acteurs" en elles-mêmes, sont certainement des déterminants de l'action, tout autant que de simples outils pour l'action.

L'homo œconomicus, aussi bien que l'homo sociologicus, sont effectivement aussi nus, inorganisés et inefficaces que des babouins. De nombreuses études issues du courant de la "cognition distribuée" montrent qu'il est fécond de considérer que l'agent efficace n'est pas un individu, mais un "hybride" ou un composite. Par exemple, une étude due à Hutchins" montre comment on peut rendre compte de l'atterrissage réussi d'un avion, non pas en s'intéressant à ce qui se passe dans la tête d'individus face à des instruments et échangeant des informations, mais comme la performance d'un composite incluant le pilote, le copilote, les instruments, les documents écrits, abaqués, etc., les repères matériels que l'on place ici ou là, et la disposition spatiale de ces différents éléments.

La problématique posée par Weick et Roberts", s'appuyant sur un autre exemple emprunté à l'aéronautique, celui de l'atterrissage - réputé, à juste titre, plus difficile - sur un porte-avions, apporte un élément supplémentaire. La compétence du composite apparaît résulter d'une vigilance réciproque", basée sur une sorte d'illusion créatrice: le collectif se met à exister parce que les individus croient qu'il existe, et du fait qu'ils ajustent leurs comportements à ce qu'ils perçoivent comme le résultat d'une action collective.

De telles perspectives mettent l'accent sur un autre aspect de l'idée de cognition distribuée, qui n'était qu'en filigrane chez Babbage ou chez Marx: le caractère "émergent" de certaines propriétés de tels systèmes, et notamment de leur "intelligence". De nombreuses études consacrées aux colonies d'insectes, ainsi que des travaux de robotique et d'intelligence artificielle", avec les problématiques "connexionnistes", ont mis en évidence de tels phénomènes: certaines formes d'interactions multiples entre des éléments individuellement dotés de

53 Fauconnet P, & Mauss M, 1901 : "Sociologie" , *Grande Encyclopédie*, vol. 30, Paris, Société Anonyme de la Grande Encyclopédie. Cité d'après Mauss M" 1969: *Oeuvres*, vol. 3, Editions de Minuit, p 150

54 Un certain nombre de travaux, encore trop peu nombreux, ont été produits sur la question de l'espace de travail Voir par exemple Fisher G. N, 1990 : "Espace, identité et organisation", in : Chaniat et al : *L'individu dans l'organisation' les dimensions oubliées*, collection "Sciences administratives", Québec-Paris, Presses Universitaires de Laval et éditions ESKA, pp. 165-183 et Girin J, 1987: "Le siège vertical, vivre et communiquer dans une tour de bureaux", *Gérer et Comprendre*, n° 9, pp. 4-14 Pour une étude très stimulante de la question de l'espace de travail, basée sur des expériences de coopération à distance, voir Abel M, 1990: "Experiences in an Exploratory Distributed Organization", in: Galegher, J., Kraut, R., Egide, C. (ed.) : *Intellectual Teamwork Social and Technological Foundations of Cooperative Work*, pp. 489-510. Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum

55 Pour une critique détaillée, aboutissant à la notion d' "homo sociologicus cognitif", voir Padiou J. G. 1986: *L'ordre social, principes d'analyse sociologique*, Paris. L'Harmattan

56 Hutchins E, 1994: "How a Cockpit Remembers its Speed", *Cognitive Science*, sous presse

57 Weick K E., 1993: "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 357-381

58 "Heedful interrelations",

59 Voir par exemple Bonabeau E. & Theraulaz G. (ed.), 1994: *Intelligence collective*, Paris, Hermès: et Pavard B. (sous la direction de), 1994: *Systèmes coopératifs - de la modélisation à la conception*. Toulouse, Editions Octares

60 Voir par exemple Bechtel W. & Abrahamsen A, 1991-1993 : *Le connexionnisme et l'esprit - Introduction au traitement parallèle par réseaux*, Paris, La Découverte.

faibles capacités et de comportements plutôt mécaniques ou "stupides" peuvent donner naissance à des compétences collectives très élaborées.

Au passage, on trouve chez Weick et Roberts un type de lien entre acteurs individuels (pilotes, personnels de pont, contrôleurs aériens, etc.) qui renvoie à une notion de solidarité que l'on pourrait effectivement, comme le suggérait Ouchi, rapprocher de la notion durkheimienne de solidarité organique. Cette solidarité résulte précisément de la nécessité de réussir une action qui exige la coopération. Elle ne suppose pas du tout, en revanche, un lien de nature "clanique", que l'on observerait plutôt, dans les milieux de l'aéronautique, à l'intérieur de chacune des catégories d'acteurs, par exemple les pilotes d'un côté, les contrôleurs de l'autre, etc., chaque "clan" ayant ses rites propres".

### III. L'IGNORANCE ET LE PROBLÈME DE LA DESCRIPTION

Les questions dites d'"information" jouent un rôle crucial dans la plupart des travaux évoqués dans la première partie, comme d'ailleurs dans beaucoup de réflexions issues du courant classique de la théorie des organisations et du management. La notion d'information est l'une des plus énigmatiques qui soient, en tout cas dans cette littérature, où elle apparaît toujours comme quelque chose de donné, qui existe quelque part de manière substantielle, même si certains n'y ont pas accès. Mais sa présence insistante laisse lire, "en creux", le phénomène fondateur des problèmes de l'organisation et du management des organisations complexes, celui de l'ignorance.

N'importe quelle campagne d'entretiens dans une grande organisation, et même, souvent, dans une petite, fait en effet saisir à quel degré chacun ignore ce que font les autres. Il n'est pas rare de se rendre compte que le supérieur ne sait pas grand-chose de ce que fait réellement le subordonné, et réciproquement. Lorsque l'on interroge les personnes d'un service sur ce que font ou sont supposés faire ceux du service voisin, la situation est encore plus dramatique. Et lorsque l'on déborde ce cadre des relations immédiates, pour passer à des questions telles que celle de "Que savent les personnes du niveau N (respectivement, N+2) de ce que font les personnes du niveau N+2 (respectivement, N)", on peut souvent conclure qu'elles n'en savent pratiquement rien.

Revenant un instant à la question de la division du travail, on peut aisément se convaincre du fait que, là encore, la question est ancienne. Il suffit, par exemple, de lire, également "en creux", ce qu'écrivait Adam Smith à propos des villages écossais reculés, éloignés du monde et des échanges marchands: "Dans ces maisons isolées et ces petits hameaux qui se trouvent épars dans un pays très peu habité, comme les montagnes d'Ecosse, il faut que chaque fermier soit le boucher, le boulanger et le brasseur de son ménage. (...) Un charpentier de village confectionne tous les ouvrages en bois, et un serrurier de village tous les ouvrages en fer. Le premier n'est pas seulement charpentier, il est encore menuisier, ébéniste; il est sculpteur en bois, en même temps qu'il fait des charrues et des voitures"<sup>62</sup>. Réciproquement, on voit bien que l'homme moderne est bien loin de pouvoir être à la fois boucher, boulanger et brasseur, ébéniste et sculpteur, etc., et doit vivre avec cette mutilation dans ses capacités d'action et de connaissance qui le distingue de son ancêtre aussi nettement que le citadin londonien du 18<sup>ème</sup> siècle se distinguait du paysan des montagnes écossaises.

Il faut cependant spécifier un peu mieux la nature de l'ignorance dans les organisations, qui n'est pas exactement la même que celle qui préside aux échanges sur un marché. Dans ce dernier cas, en effet, la simple considération des qualités de ce que l'on achète, et du prix que l'on paie, peuvent facilement expliquer que l'on puisse ne pas se soucier de la manière dont cela a été produit.

Le point de départ de cette réflexion sera l'idée selon laquelle on a besoin, pour accéder à une activité autre que la sienne propre, et tout spécialement lorsqu'il s'agit de l'activité d'un composite, de passer par une *description* de cette activité et de ses effets. En d'autres termes, il ne suffit pas de regarder (quand on peut regarder) pour comprendre ce qui est fait et ce que

61 Voir par exemple Gras A., Moricot C., Poirot-Delpech S. & Scardigli V., 1990: *Le pilote, le contrôleur et l'automate*, Paris, Editions de l'IRIS; et Poirot-Delpech S., 1993: "Règles prescrites et règles auto-instituées dans le contrôle du trafic aérien", in: *Règles, transgressions, régulation de la transgression*. Paris, L'Harmattan, collection Langage et travail, à paraître.

62 Smith A., 1776-1976 : op. cit., p. 52.

cela produit: bien souvent, il n'y a rien à voir, et, lorsque l'on peut voir quelque chose, il faut généralement se le faire expliquer, donc passer par l'intermédiaire du langage, ou d'un langage.

On peut décrire une activité ou ses effets par des mots et des phrases, par des dessins, des organigrammes, des cartes, des schémas, des chiffres, des équations, des graphiques, etc. Certaines de ces descriptions peuvent éventuellement prétendre au statut de "théorie" ou à celui de "modèle". On sait bien que certaines activités sont faciles à décrire, et que d'autres le sont beaucoup moins, voire pas du tout. On peut, par exemple, savoir faire certaines choses, sans savoir les expliquer: c'est toute la question du rapport entre savoirs et savoir-faire, et des cas dans lesquels s'impose le recours à l'apprentissage, au sens français du terme". On peut, réciproquement, disposer d'une description d'une activité, sans être capable de reproduire cette activité. On peut enfin entretenir, consciemment ou inconsciemment, un décalage important entre la description et l'action, comme cela est souligné dans la distinction opérée par Argyris et Schön<sup>65</sup> entre la théorie réellement mise en oeuvre par les agents et celle à laquelle ils ont l'air d'adhérer-v, ou encore par la problématique de l'hypocrisie organisationnelle de Brunsson". Il existe donc, entre une activité et sa description, un certain degré de correspondance, qui peut être élevé ou faible.

Cette distinction nécessaire entre description et activité, familière dans le cas des individus, s'impose avec encore plus de force dans le cas d'ensembles composites. Par exemple, la description du fonctionnement d'une tôle automatisée et la mise en oeuvre, sur la base d'une telle description, du "même" fonctionnement dans un autre atelier, sont deux choses absolument distinctes".

Dans un sens (réaliser une description), on peut dire que l'on a affaire à une tâche *d'explicitation*, ou de *mise en mots*, dans l'autre (transformer une description en activité), à une tâche de *mise en actes*. Le degré de difficulté de la mise en acte d'une description est l'un des meilleurs indicateurs de la qualité de la correspondance entre description et activité.

Les phénomènes suivants sont susceptibles de créer des problèmes à quelqu'un qui voudrait s'appuyer sur une description, soit pour enclencher une activité, soit pour évaluer cette activité :

- l'existence d'une distance entre la description et la mise en oeuvre: on peut comprendre la description, mais celle-ci est très éloignée de la mise en oeuvre effective; elle n'est qu'une abstraction;

- la complexité de la description elle-même: très détaillée, elle peut exiger un volume si important que le fait de l'élaborer ou d'y accéder demande un effort considérable.; elle peut encore s'appuyer sur des savoirs spécialisés, exprimés dans un vocabulaire spécifique, ou même dans un langage spécifique, et par conséquent difficiles à acquérir ;

- l'inexactitude de la description, qui peut n'être qu'une illusion, une rationalisation, une hypocrisie, ou une tromperie.

63 Ou parfois sans vouloir le faire, ce qui recouvre les phénomènes de "rétention d'information" Par exemple les ouvriers d'entretien du monopole industriel étudiés par M. Crozier avaient fait disparaître les notices des machines ce qui entrainait dans une stratégie visant à préserver leur pouvoir vis-à-vis des autres groupes d'acteurs Cf. Crozier M. 1964 : *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil,

64 Du fait d'une traduction malheureuse, mais qui s'est imposée, du mot "learning", il faut mettre en garde le lecteur sur la différence entre apprendre ce que quelqu'un sait déjà faire (apprentissage-apprenticeship) et apprendre à faire quelque chose de nouveau (apprentissage-learning), qui sont deux choses très différentes March. J. G. & Simon H. A., 1958: *Organizations*, London, John Wiley & Sons, trad. franç., 1991 : *Les organisations*, Paris, Dunod-Bordas, p. 137, parleraient, dans ce dernier cas, d'"activités orientées vers la découverte" Ouchi W., 1980: op. cit., évoque ce phénomène de l'apprentissage (*apprenticeship*), et met l'accent sur le fait que cet apprentissage sert aussi à faire partager au nouvel entrant les objectifs de l'organisation.

65 Argyris C. & Schön D. A., 1978 : *Organizational Learning a Theory of Action Perspective*, Reading (Mass.), Addison Wesley,

66 Argyris C. & Schön D. A., 1978 : op. cit., "theory in use" et "espoused theory"

67 Brunsson N., 1989: *The Organization of Hypocrisy, Talk, Decisions and Actions in Organizations*, New York, John Wiley & Sons,

68 Charue-Duboc F. (ss la du de), 1995 : *Les savoirs en action - Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan,

L'ignorance d'une personne vis-à-vis d'une activité peut alors être comprise comme relevant de ces trois catégories de phénomènes :

elle n'a accès qu'à - ou ne peut produire que - des abstractions, qui ne lui donnent pas une vision précise de ce qui est réellement fait, ou ne lui permettent pas de spécifier exactement ce qui doit être fait;  
 les descriptions possibles de l'activité sont trop compliquées pour qu'elle les transmette, ou qu'elle y accède autrement que par le biais de *simplifications* ;  
 elle ne reçoit - ou ne produit - que des descriptions erronées, trompeuses, hypocrites, etc.

#### IV. LA DÉFINITION DU MANDAT ET LA DESCRIPTION DE SON EXÉCUTION

Les éléments précédents permettent de revenir à la question du mandat, notamment dans le cas interne, bien qu'une bonne partie des considérations qui suivent puissent s'appliquer au mandat en général.

En mettant en avant la notion d'"asymétrie d'information", les théoriciens de l'agence ont bien vu que le mandant et le mandataire occupaient des positions différentes en nature. Mais en employant le mot d'"information", ils n'ont pas vu qu'il y avait une différence fondamentale entre une "information" explicite, ou explicitée, et une "information" qui n'est pas mise en mots (en graphiques, en chiffres, etc.), ou qui ne peut l'être que de manière approximative, ou trop compliquée, ou fautive.

En réalité, l'asymétrie fondamentale entre le mandant et le mandataire est la suivante : le mandant *dit*, et le mandataire *fait!*". Certes, le mandataire individuel "sait" probablement mieux que le mandant ce qu'il fait - la notion est plus difficile à préciser dans le cas d'un mandataire collectif ou composite - mais il ne s'ensuit pas que lui-même ou un autre puisse *dire* exactement ce en quoi consiste *son* faire.

Le *dire* du mandant - que l'on peut appeler le mandement? - , la description de ce qu'il attend du mandataire, peut être clair, ou confus. Il peut être aussi, mais on laissera ce cas de côté dans ce chapitre, hypocrite!-, En panne au bord de l'autoroute, il est clair de dire à un dépanneur "Faites redémarrer ma voiture". Mais il est confus, à la veille d'un départ en vacances, de dire à son garagiste "Pouvez-vous réviser mon véhicule?". Dans le premier cas, le résultat se juge aisément, tandis que, dans le second, un grand degré d'incertitude demeure, et le résultat est toujours contestable: les cylindres de frein ont été changés sans que la nécessité de cette dépense apparaisse clairement, tandis qu'une panne survenue ultérieurement montrera qu'il aurait fallu accorder plus d'attention aux durites. Pourra-t-on reprocher au garagiste de ne pas avoir perçu le second problème, ou devra-t-on le féliciter d'avoir évité un accident bien plus grave, mais demeuré hypothétique? Les exemples de mandats confus abondent dans la Vie quotidienne: que veut dire "garder un immeuble"? Que veut dire "surveiller un enfant"? Sans parler de "réussir un dîner!". Si rien de fâcheux ne survient, cela implique-t-il que le gardien d'immeuble ou que l'étudiante à qui l'on a confié l'enfant ont bien fait leur travail?

69 On rejoint ici la notion de résumé ou d'abrégé introduite par Riveline. Cf Berry M., 1983 : *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG-Ecole polytechnique, Paris, pp. 11 sq. Mais cette notion recouvre deux aspects (abstraction et simplification) qu'il est utile de distinguer ici. L'abstraction rend saisissable une chose confuse (qui n'est pas entièrement analysée, dont on ne discerne pas tous les traits), tandis que la simplification résume une chose complexe (qui a été analysée en traits distincts).

70 Ceci permet de comprendre l'observation faite par Mintzberg H., 1974: *The Nature of Management Work*, New York, Harper & Row, selon laquelle les dirigeants passent la plus grande partie de leur temps à parler. Voir également Girin J., 1990 (b): "Problèmes du langage dans l'organisation", in : Chanlat J. F. et al., op. cit., pp. 37-77

71 Littéralement, un mandement est un ordre écrit. On désignera ici par "mandement" la "lettre" du mandat, l'expression linguistique, le texte de la demande du mandant, qui diffère de ce qu'il a voulu dire ou obtenir, aussi bien que de ce qui a été compris, par interprétation, par le mandataire

72 C'est le cas, par exemple, lorsque quelqu'un est, en fait, mandaté pour accomplir de "basses œuvres", et le sait bien, alors que son mandat explicite ne le dit pas, ou dit autre chose, afin de préserver le mandant. Les consultants connaissent également très bien les cas où le mandat qui leur est adressé, sous apparence d'"étude", consiste en fait à légitimer et faire prévaloir une solution déjà élaborée par le client. Le fait de laisser de côté le cas du mandat hypocrite ne veut pas dire qu'on le considère comme marginal ou exceptionnel, mais simplement trop difficile à étudier dans le cadre de ce chapitre.

Dans le cas contraire - un cambriolage réussi, un enfant qui se blesse - la question de savoir si le mandataire était défaillant, et surtout d'établir une réponse devant des tiers, est presque toujours très difficile.

Le mandat clair, ou relativement clair, est assez fréquent, et probablement préféré des acteurs, dans beaucoup d'activités industrielles et commerciales: tant de pièces à produire, tel projet bien spécifié à mener à bien, tel taux de profit à atteindre, etc. Le mandat confus se rencontre aussi très fréquemment et de manière évidente dans certaines activités : une université, un centre de recherche, un service d'urgences dans un hôpital, une équipe de consultants, un groupe de pompiers, etc., ne peuvent pas avoir de mandats absolument clairs. On en trouve aussi dans l'industrie, quand il s'agit par exemple de surveiller, d'assurer la qualité, d'imaginer des produits complètement nouveaux, etc.

Le *faire* du mandataire et son explicitation sont une toute autre chose. Un mandat clair ne signifie pas que sa mise en œuvre soit facilement explicitable. Ce qui est bien explicité, dans un mandat clair, ce n'est que l'effet de l'activité, un *résultat* à atteindre, ou une échelle de performances. Quant au mandat confus (par exemple une surveillance), il peut fort bien, dans certains cas, correspondre à un faire extrêmement facile à décrire: "En cas de problème (mandat confus), appuyer sur le bouton rouge (action facile à décrire)". Un cas fréquent est celui où la liste des actions que le mandant attend, le cas échéant, de son mandataire, n'est pas facile à établir a priori, mais où ces actions sont faciles à décrire a posteriori, dans le cadre d'un *compte rendu*, qui est une mise en mots, une description fidèle de l'action effectivement réalisée.

Suivant que le mandat est clair ou confus", que l'activité du mandataire est facile à décrire (activité simple) ou difficile à décrire (activité complexe), on peut alors distinguer quatre types de relations de mandat.

		Mandat	
		Clair	Confus
Activité	Simple	1	2
	Complexe	3	4

La première case de ce tableau (mandat clair, activité facile à décrire) recouvre toute une série de cas, parmi lesquels beaucoup de ceux mis en avant par Marx pour illustrer la "nécessité de la coopération", par exemple, transporter une charge importante d'un endroit à un autre (il faut que plusieurs personnes unissent leurs efforts, éventuellement à l'aide de machines), ou faire naviguer un navire à rames (il faut des rameurs et une personne au gouvernail). Le souverain qui crée un système postal mandate un agencement facile à décrire et à reproduire - hommes, chevaux, relais, etc. - capable de faire ce que, évidemment, il ne saurait faire lui-même, mais qui est très clairement défini: transporter des messages d'un point à un autre du territoire.

Les exemples les plus typiques de la deuxième case du tableau (mandat confus, activité simple) sont ceux qui relèvent de la vigilance ordinaire: garder, surveiller, assurer la sécurité, etc. L'organisation de la surveillance nocturne d'un siège social d'entreprise - protection contre les effractions, l'espionnage, les incendies, etc. - combine par exemple des systèmes électroniques et des équipes de vigiles, parfois accompagnées de chiens. Bien que leur mandat puisse comporter des dispositions claires - interdire toute entrée entre 8 heures du soir et 8 heures du matin, avertir les pompiers dans le cas d'un incendie déclaré, etc. - il implique toujours des dimensions confuses, souvent inexprimées: éviter de soumettre le Président aux mêmes contrôles que l'employé ordinaire, intervenir si "quelque chose d'anormal" survient, mais ne pas multiplier les alarmes inutiles...

73 Midler C., 1993 : *L'auto qui n'existait pas*, Paris, InterÉditions, p. 25, rapportant l'entrevue initiale entre R. H. Lévy, Président de Renault, et Y. Dubreil, qui allait devenir le chef de projet de la future Twingo, note: "le mandat qu'il reçoit est clair, sinon simple". On peut également songer au mandat donné par le Président Kennedy à la NASA: "emmener un homme sur la lune et le ramener sur terre, avant la fin de la décennie"

74 Ce cas est celui implicitement pris comme cadre dans Girin J., 1990 (a): op. cit., pour définir la situation de gestion, qui apparaît donc ici comme un cas particulier

75 Comme il a été dit plus haut, le cas du mandat hypocrite n'est pas pris en compte ici

La troisième case (mandat clair, activité difficile à décrire) correspond typiquement au cas du recours à l'expert. L'exemple du garagiste à qui l'on demande de faire redémarrer une automobile entre dans cette catégorie. Demander à un laboratoire de rechercher une molécule active contre tel agent pathogène bien spécifié, à un service informatique d'automatiser des opérations bien déterminées, à un cabinet d'avocats de gagner un procès, sont d'autres exemples typiques de ce cas de figure.

La quatrième case (mandat confus, activité difficile à décrire) est bien représentée par l'activité du consultant, du fait du caractère "indéfini" de la prestation, et du phénomène de "coproduction" qui fait que le mandataire ne maîtrise pas tous les éléments conditionnant la réussite de la prestation, laquelle dépend aussi de la coopération et des capacités du mandant". D'autres exemples sont ceux qui touchent à la qualité et à la sécurité d'appareillages techniquement complexes.

Exemples typiques de mandats

		Mandat	
		Clair	Confus
Activité	Simple	Coopération simple	Vigilance ordinaire
	Complexe	Expertise	Consultation

Du fait que les différentes catégories de mandats qui ont été distinguées sont des types idéaux, il va de soi que, dans la réalité des exemples évoqués, les frontières sont "absolument flottantes?". De la même manière que l'on peut demander à un "homme à tout faire" aussi bien de participer à des tâches de coopération ordinaire que de vigilance ordinaire, on peut aussi mandater un cabinet de consultants ou d'avocats pour des missions, soit d'expertise, soit de consultation, suivant les cas.

#### V. LES RENDEZ-VOUS: CONVERSATIONS ENTRE MANDANT ET MANDATAIRE

L'accomplissement d'un mandat est un processus dynamique qui s'engage, on y a insisté plus haut, sur une base dissymétrique, où le mandant *dit* et le mandataire *fait*. Plus précisément, le mandant ne fait que dire, tandis que le mandataire fait et dit. On a insisté également sur le fait que, pour l'un comme pour l'autre, le rapport entre le dire et le faire était une question difficile: l'aphorisme répandu "C'est plus facile à dire qu'à faire !" peut souvent se retourner en "C'est plus facile à faire qu'à dire !", comme l'atteste le mutisme fréquent, inquiétant, qui accompagne l'action d'un certain nombre d'experts et de professionnels de haut niveau. Cependant, tout mandat est scandé par une série de rendez-vous entre mandant et mandataire, où il s'agit parfois de montrer, mais aussi et surtout, de dire.

Trois sortes de rendez-vous peuvent être distingués: les rendez-vous préliminaires, conduisant à la définition du mandat, au mandement; les rendez-vous intermédiaires, consacrés au pilotage; les rendez-vous de fin de mandat, visant à une évaluation. Dans le cas d'un mandat non limité dans le temps<sup>78</sup>, la distinction entre ces différentes catégories s'efface plus ou moins, au profit de rendez-vous périodiques où les questions de la redéfinition du mandat, de son pilotage, et de son évaluation peuvent être traitées simultanément. En revanche, dans le cas du mandat fixé dans le temps, les rendez-vous intermédiaires peuvent parfois ne pas exister.

La typologie proposée dans la section précédente conduit alors à se rendre compte que les rendez-vous vont se dérouler de manières très différentes selon les cas.

Dans le cas du mandat clair (types 1 et 3), la notion pivot autour de laquelle s'organisent les rendez-vous est celle de *résultat*: successivement, fixer le résultat attendu (définition ou mandement); évaluer la progression vers le résultat (pilotage); juger du résultat (évaluation). Le fait que le mandat soit simple ou complexe peut rendre plus problématiques les discussions initiales, mais n'affecte pas la nature du rendez-vous final, puisqu'il ne va s'agir que de savoir si le résultat est, ou non, atteint. Il affecte fortement, en revanche, la nature des rendez-vous intermédiaires. Dans ce cas, en effet, la complexité de l'exécution prive le mandant des moyens de juger "sur pièces" l'exécution du mandat, et le mandataire lui-même peut fort bien se trouver dans l'incapacité de savoir, autrement que de manière intuitive, à quel degré il a progressé vers l'accomplissement du résultat. Des *indicateurs d'avancement* sont recherchés par le mandant, qui doit cependant s'en remettre très largement à son mandataire, aussi bien pour leur définition que pour l'estimation de leur valeur à un instant donné. Ceci laisse évidemment place à toutes sortes de manipulations, particulièrement dans le cas où plusieurs mandataires sont impliqués dans des actions complémentaires, et où chacun a intérêt à faire porter à d'autres la responsabilité d'un retard ou d'un échec?".

Le mandat confus (types 2 et 4) donne un tout autre caractère aux rendez-vous. Le résultat attendu ne pouvant être spécifié que de manière ambiguë, les discussions initiales sur sa définition peuvent être aussi bien très brèves que très longues, lorsque l'on s'efforce de le clarifier un peu. Mais ces discussions, si elles ont lieu, et si la définition du mandat ne peut vraiment pas être clarifiée, se déplaceront inévitablement sur la question des limites de l'intervention du mandataire - spécialement sur les limitations de sa responsabilité - et sur la question des moyens à mettre en œuvre. Les seuls indicateurs numériques possibles concernent précisément cette mise en œuvre de moyens (par exemple des mesures de temps): ce sont des *indicateurs de niveau d'activité*, qui sont souvent traduits en termes de coûts. Dans le cas du mandat simple, le mandataire peut fournir des comptes rendus précis de son activité réelle (et pas seulement du niveau d'activité) aussi bien dans les phases intermédiaires qu'à la fin du mandat. La situation est tout autre lorsque le mandat est complexe, puisque les comptes rendus ne peuvent alors être eux-mêmes que complexes ou simplifiés. Le premier cas de figure oblige le mandant à un effort de mise à niveau dont il voulait justement s'épargner la peine, ou dont il est incapable, tandis que le second ne lui permet pas de se former une opinion fondée. L'avancement, et surtout la fin du mandat peut cependant offrir l'occasion de formuler *a posteriori* une notion de résultat, et d'en rechercher une évaluation numérique. Le mandataire, dans bien des cas, s'efforce lui-même de fournir à son mandant les éléments nécessaires à une telle évaluation.

	Type de mandat			
	Clair		Confus	
	Simple	Complexe	Simple	Complexe
Rendez-vous initiaux	Spécification précise du mandat		Énoncé (confus) du mandat Limitations de responsabilité Définitions de moyens	
Rendez-vous intermédiaires	État d'avancement	Estimations intuitives de l'avancement	Comptes rendus précis Évaluation des moyens engagés	Comptes rendus simplifiés Évaluation des moyens engagés
Rendez-vous finaux	Évaluation du résultat		Comptes rendus précis Construction éventuelle d'un résultat	Comptes rendus simplifiés Construction d'un résultat
Indicateurs numériques	Avancement Résultat	Résultat	Activité	

76 Sur ces points, voir particulièrement Croset P., 1994: op. cit.

77 L'expression est de Max Weber, sous la plume de qui elle revient à plusieurs reprises, dans les traductions françaises de Julien Freund. Voir par exemple Weber M., 1922-1971: *Économie et société*, Paris. Plon

78 Midler C., 1993: op. cit. et 1995: "Développement de la logique projet, crises et mutations des fonctions techniques" in Cohendet P., Jacot J. H., Lorino P. (ed.), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Paris, Economica, à paraître. Il insiste à juste titre sur la différence qui existe entre une équipe de projet, où la perspective de la fin du projet structure fortement la dynamique de la pensée et de l'action, et une équipe de métier exerçant son activité dans une durée non bornée par avance

79 Voir Moisdon J. C. & Weil B., 1992: "L'invention d'une voiture: un exercice de relations sociales", *Gérer et Comprendre*, n° 28 et 29

## VI. L'INQUIÉTUDE DU MANDANT

Le tableau précédent permet de repérer quelques-unes des principales configurations dans lesquelles le mandant peut avoir de bonnes raisons d'être inquiet. On relève par exemple l'absence d'indicateurs numériques d'avancement et de résultat dans le cas des mandats confus, ou l'absence d'indicateurs d'avancement dans le cas de mandats clairs, mais complexes.

Pour aborder exactement ce point, il convient pourtant de revenir d'abord à l'idée de base du mandat: le mandant entend se décharger d'une tâche (ou d'une activité) et d'un souci. Par conséquent, son inquiétude ne saurait résider comme telle dans le fait qu'il n'aurait pas assez d'Informations, ou qu'il ignorerait ce que fait exactement son mandataire: bien au contraire, l'idéal normal du mandant est de pouvoir s'en remettre totalement au mandataire, en ayant le moins possible de comptes à lui demander, et en dépensant le moins de temps possible à s'occuper des questions d'exécution!'. L' "asymétrie d'information" n'est donc pas le problème, mais seulement une composante éventuelle d'un autre problème.

L'inquiétude fondamentale du mandant, conséquence inévitable de la relation dans laquelle il s'est engagé, est de savoir s'il va obtenir ce qu'il attend précisément (dans le cas d'un mandat clair) ou quelque chose de satisfaisant (dans le cas d'un mandat confus). Naturellement, il peut avoir bien d'autres raisons de s'inquiéter: par exemple de savoir si ce qu'il avait demandé était bien ce dont il avait besoin, s'il avait bien su formuler lui-même sa demande, s'il avait été exactement compris, si les moyens qu'il avait consenti à donner à son mandataire étaient tous nécessaires, s'il n'aurait pas dû choisir un autre mandataire, etc. Mais on supposera ici que ces considérations, parfois impérieuses, sont relativement secondaires face à l'exigence fondamentale: que le mandat, tel qu'il a pu être défini - "tel que" incluant une définition possiblement confuse -, soit accompli. L'importance de l'enjeu représenté pour le mandant par l'accomplissement du mandat est évidemment une variable qui contribue à augmenter cette inquiétude.

La situation idéale, on l'a déjà suggéré, est celle où la confiance du mandant envers son mandataire est solidement établie dès le début du mandat: ce que l'on appelle, à la limite, une *confiance aveugle*. Les sources d'une telle confiance résident souvent dans des relations antérieures de longue durée, mais peuvent être de différentes sortes: mandats répétés à la satisfaction du mandant; liens de nature "clanique" ou "tribale" (famille, groupe social ou religieux, formation commune, appartenance à un corps, groupe professionnel, etc.) ; forte interdépendance du mandant et du mandataire, reconnue de part et d'autre, relativement aux résultats de l'action. La réputation du mandataire pressenti, l'intervention de prescripteurs, les références réelles ou l'habileté rhétorique du mandataire, peuvent éventuellement se substituer au lien direct et ancien pour créer les conditions de la confiance aveugle". Une telle confiance est susceptible d'effacer les différences entre les configurations résultant des différents types de mandats. Elle peut permettre au mandant de recourir largement à un implicite partagé plutôt qu'à une explicitation laborieuse de ce qu'il désire obtenir, de s'abstenir de demander des comptes rendus intermédiaires, même dans le cas où cela serait possible facilement et précisément, dans la certitude que le mandataire lui fera part en temps utile de ses doutes ou de ses difficultés, de se dispenser de pilotage, d'évaluer sommairement le résultat.

À l'opposé de la confiance aveugle se trouverait quelque chose comme la *défiance tatillonne*. Celle-ci peut survenir lorsque le mandant a recours à un mandataire avec qui il a eu des expériences malheureuses, ou dont la réputation est mauvaise, ou simplement à un mandataire

80 Riveline C., 1992 : "Trop ou trop peu d'information". *Brisés*. n° 17. pp. 7-11 jette à bas ce poncif selon lequel le dirigeant aurait toujours avantage à avoir plus d'information

81 En ce sens, la perspective taylorienne, où l'on s'attache au contraire à spécifier à l'avance, et dans les moindres détails, la moindre tâche élémentaire du plus petit exécutant, est très éloignée du mandat idéal, et même de la notion de mandat, puisqu'elle refuse l'autonomie.

82 Ce que l'on appelle "être dans le même bateau", argument souvent invoqué, pas toujours à tort, par une autorité hiérarchique pour inciter ses subordonnés à bien faire, ou encore fondement d'une réelle "solidarité organique", qui n'exclut pas les divergences de manières de penser.

83 Il est presque inutile de préciser que la confiance aveugle peut être aussi bien une source d'économies très importantes de temps et de souci, que de déconvenues magistrales et parfois désastreuses. On peut songer, par exemple, au cas historique des "avions renifleurs".

dont il ne connaît rien, qui lui est étranger, etc. Un mandat clair et simple, dont l'exécution est facile à contrôler, représente alors le moindre mal, tandis que la complexité et la confusion constituent des facteurs aggravants. Le mandant va consentir des efforts importants pour expliciter le plus en détail possible son mandat, pour en contrôler l'exécution, pour le piloter, et pour évaluer précisément le résultat. En d'autres termes, les coûts d'explicitation, de contrôle, de pilotage, et d'évaluation du résultat", s'élèvent considérablement.

Toutes sortes de situations intermédiaires sont possibles. Il est intéressant, par exemple, de considérer la dialectique de la référence et de la confiance entre un consultant et un industriel; celui-ci peut, en vertu des références que le premier possède dans un domaine déterminé, lui confier un premier mandat. S'il en est satisfait, et si la confiance s'établit, il n'est pas rare qu'il lui adresse ensuite une autre demande, portant sur un genre de problème à propos duquel le consultant en question ne possède aucune référence, plutôt que de tenter de trouver un spécialiste de cette autre question. Le consultant ainsi élu trouve alors tout avantage à développer les efforts nécessaires pour réussir, car il élargit ainsi son portefeuille de références, et se donne des chances de trouver par ce biais de nouveaux clients".

Il faut revenir maintenant plus précisément aux agencements organisationnels, et prendre en compte leurs deux spécificités relativement à la notion générale de mandat: l'agencement est un mandataire interne à l'organisation, et c'est un composite.

## VII. LE MANDAT INTERNE ET LA QUESTION DE LA CONFIANCE

Dans le cas d'un mandat interne, le mandant ne dispose généralement que d'une possibilité réduite, voire nulle, de choix du mandataire, et la concurrence externe ne joue pas ou peu: par exemple, si l'on a un problème juridique, c'est au service juridique interne que l'on doit s'adresser, au moins en premier lieu, et non pas à un cabinet extérieur, de même que l'agence de voyage interne, quand elle existe, doit être sollicitée pour prendre les billets, réserver les chambres d'hôtel, négocier les tarifs, etc<sup>86</sup>...

Le mandat interne peut prendre différentes formes, qui le différencient plus ou moins du mandat externe. Cela peut aller d'une relation contractuelle, apparemment proche de celles que l'on noue sur un marché, à une relation purement hiérarchique, où le mandement n'est pas autre chose qu'un ordre. En réalité, la pratique, de plus en plus fréquente, des contrats internes, ne doit pas faire illusion: du fait que les cas où le choix est possible entre mandataires internes et externes, ou entre plusieurs mandataires internes sont rares", cette pratique est très différente de celle des contrats sur un marché. D'une part, le mandant se trouve souvent dans une situation où, plutôt que de rechercher un résultat donné au moindre coût, il s'inquiète d'obtenir le résultat le plus important donné pour un coût donné, qu'il assume de toutes façons. D'autre part, les rétorsions qu'il peut exercer à l'encontre d'un mandataire dont la défaillance serait avérée sont, en principe, et dans certaines limites, plus faciles à mettre en œuvre qu'à l'encontre d'un mandataire externe: l'autorité hiérarchique peut être mobilisée plus aisément qu'un tribunal.

Du fait du caractère durable des relations, de l'appartenance commune à la même "bande" ou au même "bateau", des possibilités de rétorsions rapides, les conditions semblent a priori réunies pour que s'établisse la confiance aveugle du mandant vis-à-vis de son mandataire, qui conduit aux mandats les plus économiques en coûts d'explicitation, de contrôle, de pilotage, et d'évaluation. L'organisation manifesterait alors sa supériorité la plus évidente sur le marché.

Il n'en est pourtant pas nécessairement ainsi. Le diagnostic sur ce point est difficile, car la confiance aveugle ne laisse aucune trace, tandis que la méfiance tatillonne en laisse de

84 Ce dernier type de coût semble méconnu des théoriciens de l'agence, mais il est pourtant bien réel: évaluer si un produit livré correspond bien à ce que l'on en attendait, ou si le service rendu l'a été correctement, peut exiger de réaliser des inspections, des essais, de faire appel à des experts, à des arbitres, etc.

85 Voir Girin J., 1981 : "Genèse de la hiérarchie dans les sociétés de conseil", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 39-48, p. 45

86 La généralisation des systèmes de contrôle de gestion détaillés fait cependant proliférer des anecdotes, telles que ces services tenant leur réunions dans une salle de cinéma louée à l'extérieur, pour ne pas avoir à "louer" trop cher une salle au gestionnaire de leur propre immeuble, ou tentant d'affranchir et de poster eux-mêmes leur courrier, pour ne pas se faire imputer les frais du service postal interne

87 Un cas fréquent est celui des consultants internes, qui peuvent être en concurrence avec l'extérieur.

multiples. Dire que l'on peut observer de nombreux cas de méfiance tatillonne dans les grandes organisations ne permet donc pas de conclure en quoi que ce soit à l'inexistence de phénomènes de confiance aveugle. L'ampleur que peuvent prendre de tels phénomènes de confiance interne, peu visibles, mais parfois sensibles, et le rôle que cela peut jouer dans les avantages de l'organisation sur le marché, demeure donc une question largement ouverte. Si l'on exhibe plus volontiers des exemples spectaculaires de confiance aveugle dans des réseaux de commerçants ou de financiers qu'à l'intérieur des grandes bureaucraties, il se pourrait que cela ne soit qu'un effet de perspective, dû au fait que l'observateur s'attend à ce que la confiance entre partenaires internes soit la norme, alors que cela n'est effectivement pas le cas général.

Un exemple instructif est emprunté par Michel Berry à un travail de Gérard de Pouvourville<sup>88</sup>, celui du contrôle de l'activité des acheteurs dans une entreprise de l'industrie automobile. Les données d'observation montrent les effets pervers, très coûteux pour l'entreprise, d'un système de contrôle fondé sur des indicateurs numériques, et la conceptualisation générale fait conclure à la perversité de tout système de ce genre, dans la mesure où les acheteurs ajustent leurs comportements à ces simplifications, plutôt qu'aux finalités réelles de leur fonction. D'où l'idée de "supprimer tout contrôle par objectifs chiffrés"<sup>89</sup>? Autrement dit, de miser sur la confiance aveugle, ou du moins sur un degré de confiance s'accommodant de procédures de contrôle plus floues. Cette idée a été immédiatement rejetée par les managers à qui elle était soumise, comme totalement "incongrue"<sup>90</sup>. Berry impute à la culture, aux "évidences profondément intériorisées", le fait de vouloir à tout prix - dans le cas étudié, à un prix effectivement très élevé - énoncer des objectifs clairs et mesurables, et vouloir contrôler qu'ils sont atteints<sup>91</sup>. Il note aussi que la population des acheteurs s'en montre plutôt satisfaite car, ne jouissant pas a priori d'une grande considération des autres services, elle trouve là la possibilité de démontrer ses capacités et un moyen de se valoriser.

Cet exemple illustre parfaitement les deux raisons fondamentales pour lesquelles le fait qu'un mandat soit interne à une organisation ne se traduit pas nécessairement par une confiance aveugle entre mandant et mandataire, et que le mandat interne puisse être sujet à autant de méfiance tatillonne que n'importe quel mandat externe.

En premier lieu, le fait que des individus appartiennent à la même organisation n'entraîne pas nécessairement qu'ils établissent entre eux des liens de type clanique, une solidarité mécanique basée sur des manières communes de sentir, de penser et d'agir<sup>92</sup>. Comme on peut le voir dans les travaux précurseurs de Sainsaulieu sur les dimensions culturelles de l'entreprise<sup>93</sup>, ce type de solidarité se rencontre dans des strates ou des groupes particuliers, plutôt que dans de vastes ensembles organisés. De tels groupes s'affrontent les uns aux autres, dans l'organisation, au moins autant qu'ils coopèrent. Les solidarités de type clanique sont souvent extérieures à l'organisation, la traversent: entre commerçants, entre financiers, entre ingénieurs, entre personnes partageant les mêmes convictions philosophiques ou religieuses, etc.

En second lieu, il ne résulte pas non plus de l'appartenance à une organisation que la communauté d'intérêts soit réelle et sensible. Dans l'étude de Weick et Roberts sur les porte-avions<sup>94</sup>, on voit bien que la visibilité du résultat de l'action collective - on parvient, ou non, à récupérer un avion sur le pont - favorise la coopération entre acteurs appartenant à des clans différents, même si cela ne suffit pas toujours<sup>95</sup>. L'interdépendance des actions est telle que la

88 Pouvourville G. (de), 1981: "Volonté de changement et cohérence organisationnelle, comment modifier les politiques d'achat des grandes entreprises", *Annales des Mines*, juillet-août

89 Berry M., 1983 : op. cit. p. 50

90 Ibid

91 La variable culturelle n'est pas seule en cause dans l'analyse globale du phénomène, car' Berry montre aussi comment ces outils de gestion sont ancrés dans différents autres niveaux (matériels. institutionnels. individuels) de la réalité de l'organisation

92 Riveline C., 1993: "La gestion et les rites", *Gérer et Comprendre*. n° 33, décembre, pp. 82-90, pp. 84-85. s'appuyant sur' Durkheim, insiste sur l'interdépendance des notions de rite, de mythe et de tribu, homologues. selon lui, des notions de méthode, de raison et d'équipe.

93 Sainsaulieu R., 1976: *Les relations de travail à l'usine*, Paris. Éditions d'Organisation

94 Weick K. E., 1993 : op. cit.:

95 L'analyse de la perte d'un avion (pp. 372-373) met notamment en avant des défauts d'attention mutuelle et de compréhension entre pilotes et navigateurs

confiance absolue s'impose, même contre les sentiments"<sup>96</sup>. Dans des situations moins claires et à l'intérieur d'ensembles plus vastes, des individus ou des groupes, surtout lorsqu'ils se sentent traités de manière inéquitable, peuvent espérer tirer leur épingle du jeu sur le modèle du passager clandestin, tant que l'ensemble n'est pas en danger, ou tant qu'ils ne s'en rendent pas compte. En termes durkheimiens, l'organisation ne produit pas nécessairement la solidarité organique.

#### VIII. LA CONFIANCE DANS UN COMPOSITE: LA QUESTION DE LA COMPÉTENCE DES AGENCEMENTS

L'agencement organisationnel est un composite, c'est-à-dire un ensemble d'éléments hétérogènes reliés entre eux: hommes, bâtiments, téléphones, ordinateurs, documents, machines et objets de toutes sortes.

On a insisté, tout au long des considérations précédentes, sur l'importance de la dimension langagière dans la relation de mandat: le mandement est un dire, et les rendez-vous sont des conversations. Or, il serait difficile de prétendre que l'on puisse parler à un composite, attendre et écouter ses réponses, discuter et négocier avec lui<sup>97</sup>. Cette circonstance doit à son tour être prise en compte dans l'analyse.

La notion de *responsable* fournit le point d'entrée dans cette question. Le responsable est d'abord la personne qui répond pour l'agencement<sup>98</sup>. C'est aussi celui qui "répond de", qui s'engage personnellement, qui tire gloire ou profit du succès, et peut être sanctionné dans le cas contraire. C'est le patron de division, le chef de projet, etc., qui incarne le mandataire interne aux yeux du mandant.

Pourtant, on sait bien que cette question de la responsabilité pose un problème difficile lorsque l'on a affaire à un composite. Dans toutes les activités à risque, par exemple, incluant aussi bien le nucléaire que les transports, l'opposition entre "facteur humain" et "facteur technique" est censée servir de guide à la recherche des responsabilités en cas d'accident, mais montre bien vite ses limites: on peut souvent plaider qu'une défaillance humaine reconnue s'explique par des conditions matérielles (ergonomie déficiente, urgence, difficultés techniques, etc.), de même que l'on peut dire qu'une défaillance technique a des causes humaines (mauvaise conception ou mauvaise fabrication des matériels incriminés)<sup>99</sup>. On a souvent éprouvé, également, que le changement de responsable ne changeait rien, si le nouveau était pris dans le même tissu de contraintes que le précédent.

Une étape supplémentaire est franchie lorsque le mandant ne veut plus, ou ne peut plus, s'en remettre purement et simplement à la figure du responsable, mais s'interroge sur la capacité de l'agencement lui-même à réaliser ce qu'il attend de lui. Cette capacité globale peut être appelée la *compétence* de l'agencement: elle recouvre aussi bien l'aptitude à faire que la loyauté ou la propension à l'effort, qui sont évidemment des notions difficiles à préciser dans le cas d'un composite.

96 "Ont-ils vraiment besoin de faire cela, ou veulent-ils seulement me faire peur?", se demande un pilote, tout en suivant scrupuleusement. avec des frissons dans le dos, les indications du personnel de pont lors d'une manœuvre de nuit (ibid. p. 370 : "Do they really have to do this or are they just trying to scare me ?")

97 Ce point peut être contesté, puisque l'on parle, par exemple, de "dialogue homme-machine" On observera cependant qu'il est difficile de réprimander une machine qui n'a pas fait son travail, comme de prétendre lui inspirer de la honte, la rappeler à son devoir, ou la menacer de sanctions. Bien que le micro-ordinateur utilisé pour écrire ce texte soit également capable de générer des phrases grammaticalement correctes. de les transformer en sons audibles, et même de simuler de manière assez convaincante un entretien avec un psychanalyste, on ne l'a pas encore entendu argumenter un point de vue sur une quelconque question d'intérêt pratique ou théorique. Quant au cas classique où l'employé de banque affirme que "c'est la faute de l'ordinateur". n'importe quel client sensé tentera de trouver dans l'agence une personne humaine authentiquement responsable. ou changera de banque.

98 En ce sens, on peut dire que le mandat initial engendre un second mandat, qui lui est symétrique: le responsable est mandaté par l'agencement pour répondre en son nom au mandant

99 L'introduction dans le nouveau code pénal français de la notion de responsabilité pénale des "personnes morales", c'est-à-dire de composites, peut être vue comme la manifestation du malaise ressenti par le corps social lorsque la quête de responsabilités personnelles aboutit à clouer au pilori des individus, lorsque ceux-ci n'apparaissent que comme des rouages de vastes systèmes. Mais on ignore encore comment la notion même de sanction pénale, la "peine afflictive ou infamante" (Durkheim, 1895), opposée à celle de simple réparation restitutive, peut survivre à un tel changement

La question de la compétence peut parfois être éludée, lorsque l'évaluation des résultats peut être rapide, les corrections faciles, les échecs ni trop coûteux ni irréversibles" Dans ces cas-là, on peut se contenter de juger de la performance, et d'en induire des conclusions sur la compétence de l'agencement. Il n'en va pas de même dans d'autres cas, et notamment dans les suivants:

- Lorsqu'il s'agit de donner un mandat nouveau à une entité, et que l'on ne peut pas se permettre d'attendre les résultats pour être assuré que le mandataire était en mesure d'accomplir ce que l'on attendait de lui.
- Lorsqu'il serait déraisonnable d'attendre les résultats pour évaluer la capacité d'un système à les atteindre: c'est le cas, par exemple, des systèmes de sécurité, lorsque des personnes, ou des intérêts vitaux sont en cause.
- Lorsqu'il faut concevoir les traits généraux du "design" d'un sous-ensemble que l'on voudrait mandater pour une tâche déterminée: combien de personnes ? Possédant quelles spécialités et quelles expériences? Quels dispositifs techniques? Quels liens entre ces éléments et avec l'extérieur? Etc.
- Lorsque la question de la performance elle-même ne se pose pas de manière simple, et ne peut se résumer facilement dans quelques indicateurs physiques ou financiers. Ce cas se présente notamment dans des domaines tels que celui de la qualité, où les indicateurs pertinents ne peuvent pas porter seulement sur des résultats, mais aussi sur la manière même d'accomplir des tâches.

Ces évaluations peuvent alors reposer sur divers moyens: inspection par des experts, mise en œuvre de moyens de visibilité de l'activité<sup>100</sup>, mise en place de systèmes sophistiqués de contrôle et d'évaluation.

L'assurance de la qualité fournit un exemple d'un tel système. Il s'agit, selon la doctrine, de "dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit", en réalité, d'écrire, plutôt que de dire. La notion de "traçage", c'est-à-dire de constitution de traces documentaires de l'activité réellement effectuée, joue un rôle essentiel. Elle correspond exactement, dans son principe, à cette idée de capacité à répondre de l'agencement: en cas de problème, on doit pouvoir dire d'où vient ce problème, en cerner rapidement les limites. Notons aussi que les modalités mêmes du traçage, avec l'importance accordée à la signature du responsable de chaque opération, vont dans le sens d'un engagement de responsabilité de chaque opérateur<sup>101</sup>. Un tel système obéit à deux fonctionnalités bien distinctes: destiné à obtenir un niveau de qualité élevé, il est aussi destiné à attester que les moyens jugés nécessaires à cette obtention ont bien été mis en œuvre. Cette deuxième fonction renvoie directement à la relation de mandat. Il est clair, cependant, que toutes sortes de jeux sur la règle et avec la règle<sup>102</sup>, ainsi que certaines formes d'hypocrisie organisationnelle<sup>103</sup> peuvent s'y glisser. La qualité des liens entre les différents composants de l'agencement, par exemple entre les hommes et les textes, mais encore des hommes entre eux et avec les objets, le rôle crucial de la vigilance mutuelle mise en avant par Weick, et, plus généralement, de la rationalité interactive<sup>104</sup>, sont des points sur lesquels le mandant devrait toujours s'interroger, lorsque se pose pour lui la question de la compétence de l'agencement mandataire, et de la confiance qu'il peut lui porter. Ce point va être examiné dans un cadre d'analyse un peu plus systématique ci-dessous.

100 Greif M. 1989: *L'usine s'affiche communication visuelle et management*, Éditions d'Organisation

101 Voir Frænkel B" 1992: *La signature, genèse d'un signe*. Paris, Gallimard; 1993: "La traçabilité, une fonction caractéristique des écrits de travail". *Langage et travail*. Cahier n° 6, novembre. pp. 29-42

102 Crozier M" 1964: *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil; Mayer P, 1981 : "Valeur technique et valeur institutionnelle d'un instrument de gestion, les règlements de sécurité", *Annales des Mines*, juillet-août; Reynaud J. D., 1989: *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin; Friedberg E., 1993 : *Le pouvoir et la règle - Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil

103 Brunsson N" 1989: op. cit.,

104 Ponsard J. P., 1994: "Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive". in : Orléan A (sous la direction de) : *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF

## IX. L'ANALYSE DE LA COMPÉTENCE DES AGENCEMENTS: ÉLÉMENTS D'UN CADRE GÉNÉRAL

L'hypothèse fondamentale de l'esquisse de cadre d'analyse proposé ici est que la compétence d'un agencement - sa capacité à réaliser les performances que l'on attend de lui - réside dans les relations entre ses divers éléments, bien plus que dans les propriétés de chaque élément pris isolément.

Par commodité, on distinguera, comme on l'a déjà suggéré ci-dessus, trois catégories de "ressources": humaines, auxquelles on réservera le mot d'"acteurs", matérielles et symboliques. Ces "ressources" pourraient aussi bien être nommées "actants", car elles sont capables d'actionner d'autres ressources, comme on peut le voir lorsqu'une machine (ressource matérielle) ou une procédure (ressource symbolique) "appelle" l'intervention d'un homme et lui indique ce qu'il doit faire. Dans un premier temps, on peut donc regarder les trois catégories de ressources-actants comme plus ou moins symétriques : ce point de vue de départ sera amendé plus bas.

Les types de liens intéressants à considérer sont d'abord ceux qui s'établissent à l'intérieur de chacune des catégories, puis ceux qui concernent les rapports entre catégories. L'inventaire systématique de tout ce qui serait à étudier n'est pas l'objet de cette esquisse; on s'attachera plutôt à relever quelques-unes des questions les plus ouvertes.

Concernant les relations à l'intérieur de la catégorie "ressource humaine", on se trouve dans le domaine de prédilection de la sociologie et de la psychologie sociale. Autorité, pouvoir, coopération, lien social, sont autant de types de relations qui ont fait l'objet de beaucoup d'attention, et doivent évidemment être pris en compte dans une perspective d'analyse de la compétence. Ce qui a été moins étudié, et qui exigerait un éclairage spécifique et une conceptualisation adéquate, est la question de la transmission des savoirs par contact direct, par exemple dans le cadre de systèmes d'apprentissage d'une fonction ou de la transmission de responsabilités, ainsi que les liens entre la démographie d'un agencement (pyramides d'âges, flux d'entrée et de sortie, etc.) et les variations des capacités d'individus et de groupes. L'étude du processus par lequel les "nouveaux entrants" prennent place dans un système de relations existant est un moyen privilégié pour découvrir l'efficacité de ce système de relations. Cette question se pose aussi bien lorsque le nouvel entrant arrive par le bas que lorsqu'il arrive par le haut. Par exemple, il est intéressant de se demander comment un nouveau manager apprend de ses subordonnés ce qu'il a à faire, à travers les questions qui lui sont posées et les attentes dont il se sent l'objet.

La question des relations entre éléments matériels est très vaste, et recouvre des domaines plus ou moins spécialisés: architecture et aménagement de l'espace, implantation des machines et des objets, logistique des flux de matières, connectique, etc. Si l'analyse des causes et la recherche de solutions, surtout de solutions économiques, sont souvent très difficiles, les diagnostics sont en revanche fréquemment faciles à établir: implantations spatiales inadéquates, pannes de machines, saturation de réseaux, etc.

Les relations entre ressources symboliques constituent un domaine de recherche en soi, relativement peu exploré. Deux grandes questions doivent être mentionnées ici: celle de l'Intertextualité et celle de la traduction<sup>105</sup>. La première concerne la manière dont un "texte" - en prenant ce mot au sens large de représentation symbolique fixée sur un support matériel - renvoie à d'autres textes. Par exemple, un contrat de travail renvoie à des textes relatifs à l'organisation interne, aussi bien qu'à des dispositions légales. Ou encore, le mode d'emploi d'une machine renvoie à des caractéristiques techniques de cette machine décrites dans un autre document, aussi bien qu'à des dispositions relatives à la sécurité. La seconde, celle de la traduction, concerne les variantes du "même" objet symbolique: la petite fiche que le conducteur de train se constitue à son propre usage pour résumer les instructions dont il doit tenir compte au cours de son voyage, de même que la "carte de contrôle" traduisant en termes pratiques la théorie des probabilités<sup>106</sup>, ou encore la comptabilité générale d'une entreprise déterminée, traduisant les dispositions du "plan comptable général".

105 Contrairement à M. Callon, on réservera le mot "traduction" à un type de transformation qui concerne les ressources symboliques entre elles

106 Voir le texte de D. Bayart, in: *Les savoirs en action*. F Charue-Duboc, op cit

Le niveau suivant concerne les rapports d'éléments d'une catégorie avec des éléments d'une autre catégorie. Par exemple les liens entre une machine et les textes, plans, schémas, etc., qui en décrivent le fonctionnement et prescrivent les conditions de leur usage. Ou encore les rapports des acteurs aux éléments matériels, domaine de prédilection de l'ergonomie. Ou enfin, la question des rapports entre les acteurs et les documents ou les messages oraux qu'ils produisent ou utilisent, ou encore des textes - règlements, procédures, etc. - auxquels ils sont censés conformer leurs actes.

Cette dernière question, celle des rapports entre les acteurs et les ressources symboliques, conduit à revenir sur la symétrie provisoirement admise plus haut entre les trois types de ressources: humaines, matérielles et symboliques.

Il suffit, pour cela, de considérer ce qui se passe avec l'une des ressources symboliques les plus utilisées, c'est-à-dire le langage naturel. Les sciences du langage nous ont, en effet, appris que celui-ci possédait deux propriétés importantes:

- Pouvoir renvoyer, non pas seulement à des éléments fixes - tels que le concept lié à un mot - mais à des éléments relatifs à la situation dans laquelle les mots et les phrases sont prononcés: je/tu; hier/ demain; là-haut! là-bas, etc., qui supposent, pour être compris, que l'auditeur ou le lecteur soit partie prenante dans la situation où se trouve le locuteur, phénomène auquel on donne le nom d'indexicalité.
- Faire appel à des contextes extérieurs au message langagier lui-même, indispensables notamment pour que les actes de langage (ordres, promesses, requêtes, etc.) soient "heureux", pour que l'implicite soit reconnu, etc., autrement dit, d'exiger une interprétation.

Pour donner un sens à un élément symbolique constitué de mots et des phrases ordinaires, la question de l'interprétation est donc cruciale. On fera ici l'hypothèse que ce constat peut se généraliser à tous les cas où il s'agit de donner une signification à un "message", qu'il soit symbolique, exprimé dans le langage ordinaire ou dans un langage artificiel - par exemple un modèle mathématique -, ou qu'il soit constitué par des indices adressés aux acteurs par des éléments matériels, par exemple lorsqu'il s'agit de saisir comme signifiants, et d'interpréter, les bruits émis par une machine.

Or l'interprétation repose, en fin de compte, sur un socle de connaissances "tacites"<sup>107</sup>. On peut toujours, et on doit souvent, tenter de mettre à jour ce qui fonde l'accord ou le désaccord des acteurs sur les significations. Mais cette explicitation se paie d'une "mise en mots" coûteuse en temps, d'une formalisation croissante, d'une multiplication de documents écrits et de règles, etc., qui posent à leur tour de nouveaux problèmes, sans jamais parvenir à épuiser la part tacite. On sait par exemple que, malgré quelques réalisations spectaculaires, les recherches en intelligence artificielle butent toujours sur la question de la formalisation de la connaissance ordinaire, c'est-à-dire sur ce qui est a priori le mieux partagé entre les acteurs humains.

Cette observation conduit à une dernière observation relative à l'analyse de la compétence des agencements organisationnels. En examinant les relations entre les différents éléments de ces agencements, il est important de regarder les terminaisons de ces chaînes de relations, et de se demander si elles correspondent à un acteur, c'est-à-dire à un être humain, ou à un élément matériel ou symbolique. Par exemple, les réseaux de relations qui aboutissent à des systèmes techniques n'ayant pas d'utilisateurs réels et contemporains - mais seulement des utilisateurs potentiels et futurs - ont toutes les chances d'être défectueux. Ou encore, des chaînes qui se terminent par des documents écrits n'ayant pas de lecteur réel et contemporain, mais seulement des lecteurs potentiels et futurs, ont toutes les chances de conduire à des documents inutilisables. De telles configurations sont visibles dans des exemples réels que l'on n'a pas la place de décrire ici: systèmes de sécurité "ultimes" s'avérant, à l'occasion d'une inspection fortuite, incapables de fonctionner, parce qu'ils n'avaient pas d'utilisateurs réels et contemporains; systèmes de "traçage", c'est-à-dire de mémorisation écrite destinés à d'éventuels lecteurs futurs, conduisant à des documents illisibles, parce qu'aucun lecteur réel et contemporain n'avait été là pour exercer la vigilance nécessaire.

<sup>107</sup> Sur la place des connaissances tacites dans les organisations, et sur les transformations réciproques du tacite en explicite, on peut se reporter à l'opposition "tacite" - "explicite", et les transformations de l'un dans l'autre, voir par exemple Nonaka L, 1994: "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, February, pp. 4-37

## CONCLUSION

Le problème du management est celui du *faire faire*. Les théories du mandat nous rappellent que quiconque entend *faire faire* par un autre ce qu'il ne peut pas, ou ne veut pas, faire lui-même, se trouve exposé à des divergences d'intérêts, à des difficultés et des coûts de contractualisation, de contrôle, d'évaluation, etc., et posent la question de la confiance. On a mis l'accent sur l'existence, dans cette relation, d'une dissymétrie fondamentale, ignorée par ces théories, et cependant beaucoup plus importante que celle, largement commentée, de l'information: le fait que le mandant *dit* et que le mandataire *fait*.

La problématique des coûts de transaction tente de cerner en quoi, lorsqu'il s'agit de *faire faire* - et non pas seulement de se procurer au marché un bien parfaitement défini - l'organisation pourrait posséder quelque avantage sur le marché. Une anthropologie élémentaire, celle du "clan", dont on a essayé de montrer qu'elle pouvait et devait être un peu affinée, est susceptible d'ajouter des arguments de poids à cette perspective, en problématisant de manière différente la question de la confiance posée par les théoriciens du mandat.

Les élaborations issues de la cognition distribuée, de la sociologie des sciences et des techniques et du courant des instruments de gestion, fournissent un dernier élément décisif: le *faire faire* ne se joue pas seulement entre des agents ou des acteurs, mais aussi avec des objets, des lieux, des textes, des procédures, des automatismes, etc. Le *faire faire* porte sur des composites, non sur des individus, ni même sur des groupes.

La conceptualisation proposée ici de *l'agencement organisationnel* est une tentative de problématisation du *faire faire* qui résulte de la mise en rapport de ces différentes perspectives. Elle vise à mieux formuler deux types de question :

- comment évaluer la capacité d'un agencement existant à accomplir le mandat qui lui a été confié ;
- comment concevoir le "design" d'un agencement susceptible de faire ce que l'on attend de lui.

Bien plus que l'exposé de résultats, ces réflexions doivent donc être vues comme un essai de remise en ordre - il vaudrait mieux dire, dans un ordre différent -, de résultats existants, et comme perspective pour des programmes de recherche. Il ne s'agit jamais que de très "vieilles questions", mais formulées différemment, dans l'espoir d'en faire surgir quelques autres qui seraient un peu nouvelles.

La nécessité de telles reformulations - dans laquelle veut s'inscrire cette tentative - ne résulte pas seulement de la dynamique de la recherche, des croisements multiples que suggère aujourd'hui la considération des regards complémentaires que portent plusieurs disciplines sur des questions très voisines. Elle devait apparaître aussi, d'un point de vue beaucoup plus pragmatique, comme conséquence de l'étonnement que l'on peut ressentir à découvrir que des formes organisationnelles et des formes de management extrêmement diversifiées - où se rencontrent aussi bien les réseaux d'entreprises que les équipes de projets, la pratique des contrats internes que les solidarités culturelles et claniques - démontrent que les capacités dans le *faire faire* et dans le "design" des entités dont on attend une certaine performance sont extrêmement variées.

## RAPPORTS

### I. Bertrand COLLOMB

Je ne rentrerai pas dans la discussion théorique. D'autres, mieux que moi, pourront le faire. J'essaierai de relier les thèses avancées dans le texte avec mon expérience de dirigeant d'entreprise.

Pour moi, plus qu'à une approche économique, la théorie du mandat renvoie à une vision juridique de l'entreprise. Récemment, je me trouvais avec un magistrat de mes amis, et je discutais avec lui de la manière dont il voyait l'entreprise. Pour lui, l'entreprise est constituée de mandataires sociaux -c'est le terme-, qui sont le président et les directeurs-généralistes, et, ensuite, d'une série de délégations (on parlait autrefois dans les banques de "fondés de pouvoirs"). Pour un juriste, tout ce qui se fait dans l'entreprise procède du président, par délégations en cascade. Il en découle que le juge va voir le président, si une faute est commise quelque part dans l'entreprise. Ce n'est que dans le cas où celui-ci a établi un système formel, explicite, juridique, de délégations en bonne et due forme, que le président n'est pas tenu pour responsable de la faute commise.

Cette vision ne correspond pas à ce qui est vécu par les gens dans l'entreprise, du moins dans les entreprises européennes. Dans la *Logique de l'honneur*, Philippe d'Iribarne analyse bien l'approche nord-américaine du management, dans laquelle le contrat -le mandat- joue un rôle central. Dans cette approche, on fixe des objectifs (le mandat) aux gens placés aux différents niveaux de l'organisation, et c'est bien ainsi que les employés de l'entreprise vivent leur situation et leur action. Ils cherchent à réaliser les objectifs qu'on leur a fixés, objectifs exprimés sous forme chiffrée, et on les incite à le faire par des mécanismes financiers : lorsque, au milieu des années 1980, j'ai pris la direction de Lafarge Corp., filiale américaine de Lafarge, les primes des dirigeants étaient calculées par une formule mathématique s'appliquant automatiquement au niveau de réalisation des objectifs fixés, dûment chiffrés un par un. Mais dans des systèmes à tradition et à culture décentralisées, comme le nôtre, les choses ne sont pas vécues ainsi (je ne dis pas qu'on ne puisse pas les analyser de cette façon). Chez nous, il existe des fonctions, avec des descriptions de fonction, et les gens qui les occupent ont le sentiment d'avoir des responsabilités plus que des mandats. Ils se coulent assez aisément dans la logique de l'honneur: "je suis le patron de telle unité", "je suis le directeur technique", etc. De là découle le fait que j'ai des responsabilités en quelque sorte "naturelles". On ne m'a pas demandé de faire quelque chose de particulier, j'ai une fonction. Effectivement, en complément de cette fonction, année après année, j'ai des objectifs à réaliser. Mais, dans le fonctionnement réel de l'entreprise, ces objectifs ne sont pas fixés par le patron: c'est moi qui irai voir ce dernier en début d'année pour lui exposer les objectifs que je me propose de réaliser. Il y aura échange de vues, qui aboutira éventuellement à des corrections, avec, sur certains points précis, quelque chose du type mandat. Ensuite, le résultat sera évalué au cours d'un entretien d'appréciation en fin d'année. Il est important de noter que, chez nous -et cela n'est pas vrai dans la culture américaine-, l'entretien se déroulera en deux temps. La première partie sera consacrée à la réalisation des objectifs, mais la seconde portera sur la manière dont les choses se sont déroulées, sur la manière dont la fonction a été remplie. Dans cette partie, on ne se référera pas du tout aux objectifs. Autrement dit, l'entretien d'appréciation abordera la question, importante, de la réalisation des objectifs, mais il ne s'y limitera pas. La décision de rémunération, si décision de ce type il y a, ne se fera d'ailleurs pas sur la seule base de la réalisation des objectifs.

Prenons maintenant la question du patron. La théorie micro-économique affirme qu'il a un mandat fixé par les actionnaires. Certes. On peut également tourner les choses autrement et dire : le patron se demande ce qu'il peut faire, sous la contrainte nécessaire des actionnaires. Il est vrai qu'aujourd'hui les patrons se demandent de plus en plus ce que veulent les actionnaires: certains ont acheté pour six mois, d'autres ont fait un placement à long terme dans l'entreprise; certains actionnaires boycottent les entreprises qui font des affaires dans les pays où les droits de l'homme ne sont pas respectés ; etc. ; les intérêts des uns et des autres sont-ils conciliables? Comment le patron doit-il arbitrer, si divergence d'intérêt il y a ? Même dans la culture nord-américaine, où le discours du patron est sans équivoque: "je suis là", déclare-t-il, "pour donner le maximum de valeur à nos actionnaires", les choses se brouillent dès que l'on pose la question: "dans six mois, un an ou cinq ans ?"

Ceci étant dit, je reconnais que l'on entend dans les entreprises, des idées telles que : "la délégation va avec le contrôle". Quand on veut justifier le contrôle, on répond bien à un subordonné qui réagit selon la logique de l'honneur et qui peste contre le contrôle : "la décentralisation va avec le contrôle." Nous avons récemment réfléchi à l'évolution de l'entreprise dans le domaine des ressources humaines et dans sa façon de fonctionner, et les membres du groupe de travail en sont venus à poser la question: "mais qu'attendez-vous exactement de nous ?" La suggestion a été que j'écrive une lettre à un nouveau directeur général d'unité pour lui expliquer ce que j'attends de lui. Entendant cela, je me dis qu'effectivement, la notion de mandat est bien présente. Je dois dire que je n'ai pas réussi à réduire cette lettre à moins de douze pages: c'est très compliqué et très confus. On est bien ici dans le mandat confus et complexe. Néanmoins, je persiste à penser qu'il faut réfléchir à l'articulation entre la logique du mandat et la logique de la position ou de la responsabilité.

Je voudrais suivre le passage qui est opéré dans le texte entre la notion de mandat et la notion de contrat, avec l'introduction des coûts de transaction. Les économistes pensent en effet que, en raison de son efficacité, le marché doit être utilisé partout où il peut l'être. Ceci a conduit aux idées d'«entreprise virtuelle», d'«entreprise éclatée», avec des transactions sur le marché ou organisée avec des quasi-mécanismes de marché interne. Le principe n'est d'ailleurs pas nouveau: Detoef avait expliqué en son temps comment il avait rendu sa fonderie plus performante en la mettant en concurrence avec des fonderies extérieures à l'entreprise. Beaucoup d'entreprises ont donc adopté un modèle d'organisation en unités très décentralisées. Pour notre part, nous avons connu des flux et des reflux: nous avons arbitré entre privilégier l'efficacité de type marché et revenir à un peu plus d'intégration. Nous nous sommes développés à partir d'une organisation fonctionnelle classique, relativement centralisée. Le développement international l'a fait éclater: l'organisation s'est alors faite en unités régionales décentralisées. Mais nous nous sommes aperçus que ce type d'organisation entraîne une duplication de certains coûts (chaque unité recrée ses directions fonctionnelles, sa gestion des ressources humaines par exemple, chacune doit avoir sa comptabilité). En période de croissance, ces coûts étaient supportables ; ils ne l'ont plus été lorsque la situation économique s'est dégradée. A ces coûts mécaniques de coordination et de fonctionnement s'ajoutaient des coûts stratégiques: la décentralisation et l'éclatement de l'entreprise entraînent des pertes de savoir. Nous avons alors recentralisé certaines fonctions, d'autant que cela, grâce aux progrès techniques en matière d'informatique et de télécommunications, n'est plus une gêne pour les gestionnaires des unités décentralisées qui peuvent avoir en temps réel les informations nécessaires à la prise de décision. Nous avons aussi reconstitué - et l'on rejoint ici ce qui a été dit par Jacques Girin- des solidarités, des réseaux, des "clans" : par exemple, nous avons créé des réunions de la "communauté technique cimentière". Je ne sais pas d'où vient cette expression. Je ne pense pas qu'elle soit une traduction de "community". En tout cas, c'est par cette logique "clanique", plus que par des procédures ou des manuels, que nous avons retrouvé l'unité de savoir.

Si je prends d'autres aspects de la relation entre intégration et marché, je constate que nous avons sous-traité beaucoup de choses mécaniques, mais que, dans la même période, nous avons intégré beaucoup de choses stratégiques ou culturelles.

Un mot sur la notion de "clan". J'ai été surpris par les déclarations de Ouchi sur l'efficacité du clan. Cela me semble loin d'être toujours le cas. Mon expérience de l'industrie américaine dans les années 1980 est celle d'une perte de productivité par des effets de perte de solidarité. On n'était pas dans le même bateau, pour reprendre l'image de Jacques Girin. Il existait des solidarités syndicales extrêmement fortes, qui mettaient en péril l'entreprise simplement parce que les syndicats pensaient que le discours tenu par le management sur l'avenir de l'entreprise était faux. Ils étaient persuadés que l'intérêt du syndicat et du personnel était opposé à celui des dirigeants de l'entreprise. La perception de ce conflit d'intérêts antagonistes était beaucoup plus forte à l'époque aux Etats-Unis qu'elle ne l'était en France. En 1983-1984, les usines de Floride, exposées à des importations à bas prix de revient, ont préféré "se suicider" plutôt que d'accepter de remettre à plat leur fonctionnement. Les syndicats, qui protégeaient le système global, ne voulaient pas que ces usines remettent en cause un certain type de fonctionnement. Plus récemment encore, nous nous sommes aperçus dans des usines canadiennes (au Canada, la direction peut faire fonctionner une usine en grève) que la productivité était plus élevée en temps de grève (11 à 18 mois) qu'en tant normal. Les arrêts de four et la maintenance ont été faits en deux fois moins de temps en l'absence des ouvriers habituels. Visiblement, l'existence des clans dans ce cas-là n'était pas un facteur d'efficacité.

Je terminerai sur une formule qui se trouve dans le papier: "gérer", est-il dit, "c'est faire faire". J'avoue que cette expression m'a plongé dans la perplexité. Elle me semble juste dans le cas d'une centrale nucléaire ou d'un management par projet. Le cas de la NASA a été évoqué: mais la NASA a envoyé un homme dans la lune, et elle existe toujours. Précisément, pour moi, manager, c'est surtout créer les conditions d'un futur. J'insiste sur cette dimension dynamique. Je ne sais absolument pas ce que je vais faire faire aux gens. Il y a des gens, des moyens, un mode de fonctionnement -appelons cela un composite ou un agencement organisationnel, un ensemble en tout cas, et cet ensemble doit savoir trouver sa propre dynamique à l'intérieur d'un champ de contraintes, d'objectifs et de possibilités qui ne lui précise pas ce qu'il faut qu'il fasse.

Je m'arrête ici sur la réflexion à propos de ce que gérer veut dire.

### Réponse de Jacques GIRIN

Ce qui vient d'être dit me paraît finalement entrer assez bien dans le cadre d'analyse que j'ai proposé. Il est clair que l'on est ici dans le cadre du mandat confus et complexe. Par exemple, la notion de "conversation" me semble renvoyer à ce que Bertrand Collomb a dit de l'entretien d'appréciation: l'évaluation de la manière dont le mandat a été réalisé ne porte pas que sur l'état de réalisation d'objectifs chiffrés.

Je suis également tout à fait d'accord avec ce qui vient d'être dit du clan. Le clan est souvent plutôt transversal à l'entreprise qu'interne. Il fait justement que, souvent, on ne se sent pas dans le même bateau, ce qui fait problème.

**Bertrand Collomb** : La réponse que fait Jacques Girin se situe dans la ligne de son texte: il part de la notion de mandat chez les économistes, et ill'emichit, la nuance, l'approfondit. Mais il reste dans le cadre de cette vision du fonctionnement de l'entreprise. Mais n'y a-t-il pas d'autres visions possibles de l'entreprise, et une autre vision ne correspond-elle pas mieux à ce que les gens vivent et ressentent dans l'entreprise? Telle est la question de fond.

## II. Daniel FIXARI

Le texte de Jacques Girin est clair, sans jargon, émaillé d'exemples concrets, érudit sans lourdeur, On le suit donc en confiance. Mais au bout d'un moment l'inquiétude naît : où nous emmène-t-il ? La réponse sur les objectifs du texte arrive à la fin. L'auteur a voulu surtout:

- remettre en ordre, ou plutôt dans un ordre différent des résultats existants ;
- reformuler de vieilles questions dans l'espoir d'en faire surgir de nouvelles.

C'est une ambition du même type que celle qu'avait Williamson. Je voudrais dans ce rapport revenir surtout sur les moyens mis en oeuvre pour l'atteindre. Ils sont de deux ordres:

- établir des typologies, classer, nommer, définir;
- convoquer de multiples disciplines.

Ces deux techniques sont classiques pour produire des idées stimulantes, mais, du fait de leur popularité, on ne s'interroge peut-être plus assez à leur sujet. Le texte de Jacques Girin nous en fournit une bonne occasion.

### 1. Classer, nommer, définir

Les typologies peuvent donner une redoutable impression de confort en semblant ordonner l'angoissante diversité des situations concrètes. A contrario, c'est un bon moyen de sensibiliser à cette diversité, souvent cachée derrière les mots fourre-tout du langage ordinaire: information, complexité, confiance, ignorance, etc.

Avec F. Pallez, je me suis livré au jeu des typologies pour le mot d'urgence. Avec F. PaUez et J. C. Moisdon, nous avons "mis en cases" les différentes sortes de "mécanismes type marché", avec

les "contrats" qui les sous-tendent. L'idée était de montrer le peu de pertinence de la frontière interne-externe pour une organisation (frontière utilisée par Jacques Girin) en analysant des réseaux de contrats. J'y reviendrai.

Mais une fois la typologie effectuée, il faut donner des noms aux cases, et là intervient le jeu sur le langage: les nouveaux mots sont peut-être eux-mêmes trop riches d'évocations ambiguës.

On ressent alors le besoin de donner des définitions: "j'appellerai organisation complexe une organisation qui...".

Finalement, on est en plein dans un problème de langage qui recèle de multiples pièges.

Les définitions risquent de renvoyer à des tautologies circulaires . complexité = ignorance = organisation, où je dirais qu'organiser c'est gérer la complexité, et donc l'ignorance.

Mais faut-il définir la complexité, et dans quel but? La définition peut sembler arbitraire et gratuite si elle ne se relie pas à d'autres concepts pour construire un système cohérent, un "modèle".

Les doubles sens et les recours à des expressions de l'expérience quotidienne peuvent entraîner à la limite du jeu de mot ("le mandataire est *mandaté* par l'agencement organisationnel pour répondre en son nom au mandant", "quand *vous confiez* vos clefs à la concierge").

Mais comment éviter tous ces pièges? Il Y a un moyen, un peu extrême, c'est la formalisation mathématique utilisée par la micro-économie. Or, avec la théorie de l'agence, Jacques Girin a en fait convoqué la micro-économie.

## 2. La convocation de multiples disciplines

Les convocations de Jacques Girin ne sont pas des convocations à un tribunal, comme c'est souvent le cas (tout juste est-il un peu ironique sur les acteurs non humains de M. Callon et B. Latour). Cela dit, des "prises de position" plus tranchées auraient permis de clarifier le propos. La convocation tourne ici souvent à la simple évocation bienveillante, du fait de la multiplicité un peu excessive des convoqués, qui finit par provoquer un effet de miroitement.

Je me concentrerai pour ma part sur trois convoqués :

- l'analyse stratégique des organisations (Crozier - Friedberg) ;
- le "courant des instruments de gestion"
- la théorie de l'agence.

### *L'analyse stratégique des organisations*

Faute de prise de position par rapport à cette dernière, on s'interroge sur la place de la relation de "pouvoir" entre le mandant et le mandataire. L'autonomie, caractéristique selon Jacques Girin du statut de mandataire, n'est-elle pas partout, même quand la hiérarchie donne un ordre pour une tâche apparemment simple? L'hybride que serait l'agencement organisationnel, n'est-ce pas simplement les acteurs du jeu plus les règles du jeu, dont certaines sont effectivement inscrites dans les objets ? L'ignorance n'évoque-t-elle pas les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs ?

### *Le courant des instruments de gestion*

Ce courant est essentiellement défini par l'exemple des effets pervers du contrôle des acheteurs dans l'industrie automobile, qui est d'ailleurs le seul exemple, ou presque, d'"organisation complexe" cité.

En suivant ce courant, on trouve la question, non évoquée dans le texte, de l'emboîtement, en réseau, des relations mandant-mandataire: chaque mandant est lui-même le mandataire de quelqu'un d'autre, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'architecture générale du système.

Cet emboîtement s'appuie sur des "contrats" dont la nature évolue, en remontant la filière, du contrat de travail avec fiche de poste à un contrat de plan état-entreprise. C'est là qu'une typologie des contrats et de ceux qu'ils lient s'imposerait

Tous ces mandats-contrats (distinction à creuser) ne sont jamais confus-incomplets au point de ne pas comporter de fait un petit nombre de critères chiffrés qui tendent à Jouer les premiers rôles dans les abrégés du bon et du vrai (cf C. Riveline):

Ceci n'entraîne-t-il pas que dans une organisation, la confiance aveugle ne peut tout simplement pas exister, les résultats chiffrés imposant en cascade leur loi ?

#### *La théorie de l'agence et la micro-économie*

Les relations qu'entretient la micro-économie avec les autres sciences humaines ont évolué. Ces dernières ricanent sur l'ancienne micro-économie de l'homo economicus, la nouvelle, dont la théorie de l'Agence, a pris l'offensive en envahissant les terres voisines, les sciences humaines, elles, cherchant à récupérer cette nouvelle micro-économie.

Ces relations, semi-cordiales, sont ambiguës, à nouveau pour des problèmes de langage: normalisées d'un côté, ordinaires de l'autre.

Ainsi, traduite en langage ordinaire, la théorie de l'Agence ne perd-elle pas ce qui faisait peut-être sa force, la modélisation, en particulier celle des mécanismes incitatifs mis en place par le mandant. Il reste alors, ce qui n'est pas rien, des notions "stimulantes" mais un peu floues, comme l'était celle de coût de transaction chez Williamson.

Mais comment traduire un modèle formel de façon à ce qu'il reste encore un peu un modèle ? Le défi est particulièrement redoutable pour la théorie des jeux, dont la théorie de l'Agence ne serait qu'une annexe.

On reconnaît peut-être une notion stimulante à ce que spontanément les acteurs la reprennent dans leur discours: les "mandats clairs et confus" de Jacques Girin, par exemple, envahiront-ils ces discours, comme l'ont fait les typologies de Mintzberg ? Ils "fonctionneraient" ainsi, quelque part; toute la question est de savoir où exactement...

#### Réponse de Jacques GIRIN

La question posée par Daniel Fixari -"en traduisant les théories micro-économiques, ne perd-on pas justement ce qui fait leur intérêt, c'est-à-dire la formalisation. pour les réduire à quelques idées simples, voire triviales ?" est une question de fond. Je fais du petit commerce interdisciplinaire, et le risque est bien sûr celui de la traduction/trahison. Merton parlait de théories à moyenne portée. Je suis à la recherche d'un langage intermédiaire, je pense qu'il faut théoriser dans un langage à moyenne portée, qu'il faut s'orienter vers un degré intermédiaire de théorisation, ni formalisation mathématique abstraite ("soit  $v$  le vecteur d'effort") ni énoncés littéraires.

Laurence Chadenet : Peut-être auriez-vous pu utiliser l'opposition entre cahier des charges fonctionnel et cahier des charges organique.

Jacques Girin : Je m'interroge dans le texte sur l'opposition entre obligation de moyens et obligation de résultat.

Christian Schmit : Il me semble qu'il faudrait relier le début du texte, la notion de mandat, à la conclusion, où apparaissent les notions d'assurance et de qualité. Vous devriez vous intéresser à la théorie micro-économique de l'assurance.

Jean-Pierre Ponsard : Il y a un problème avec les formalisations à quatre cases, comme celles qu'utilisent Williamson ou Girin : les gens ne sont pas d'accord, justement, quant à savoir si leur situation relève de telle ou telle case. Du coup, la clarification devient source d'ambiguïté et de conflit.

Jacques Girin : Je ne suis pas d'accord. Les gens s'affrontent autour de la grille et de la manière dont on peut se situer. L'intérêt de la grille est précisément de provoquer la discussion. De plus, la typologie n'est pas gratuite : elle renvoie aux moyens à choisir pour évaluer la réalisation du mandat, selon que celui-ci est simple ou complexe, clair ou confus.

Georges-Yves Kervern : Abordez-vous le problème, aujourd'hui absolument fondamental pour les entreprises, du dilemme entre faire et faire-faire ?

Jacques Girin : Cette question est bien sûr à l'arrière-plan de toute ma réflexion. Le point fondamental pour moi est le rapport entre le lien social et l'efficacité.

Guy Chassang : On peut vous faire le reproche -sous réserve de vous lire- d'être passé de l'économique au social, en conservant l'homo oeconomicus.

Jacques Girin : J'ai pu donner cette impression ce soir. Mais lorsque je parle de confiance, je crois que je suis au-delà du simple homo oeconomicus, même si les théoriciens des jeux et les économistes ont par ailleurs dit des choses très intéressantes et pertinentes sur la confiance.

Jean-Gustave Padioleau : Il faut, me semble-t-il, revenir aux questions de fond, abordées notamment par Bertrand Collomb. La théorie proposée par Jacques Girin renvoie à une certaine vision de l'entreprise et cette vision me paraît trop financière et trop américaine.

Je soulèverai en conclusion une série de points.

La notion de mandat reste ici trop "économique". Elle pourrait être approfondie, notamment en regardant de près ce qu'en dit Bertrand de Jouvenel dans un chapitre de *De la politique pure*. Il y a une dimension morale dans cette notion, qui n'est pas apparue dans l'exposé. Les représentations qui sont dans la tête du mandant et du mandataire jouent un rôle important dans le mandat et sa réalisation. Il n'en a pas été question.

De même, comme les économistes, la notion de mandat est vue dans un certain sens. Il est intéressant de constater que, pour Williamson, bizarrement, ce sont toujours les mandataires qui peuvent être "opportunistes". Or, on peut être floué par celui qui donne le mandat. C'est peut-être même l'un des problèmes les plus graves dans l'entreprise aujourd'hui.

Le vocabulaire employé par Jacques Girin est étonnant. On parle de "rendez-vous" et de "conversations". Mais on ne parle pas de "rendre des comptes" (l'expression étant plus large que le simple sens financier) ou de "sanctions".

Jacques Girin : M'est-il permis de citer Popper ? .vque l'on n'oublie surtout pas qu'il est impossible de parler de façon à n'être en aucun cas mal compris : il y aura toujours quelqu'un pour comprendre de travers." [*La Quête inachevée*] [*un temps*] je plaisante, bien sûr.."

## **II. ESSAI SUR LES SOLUTIONS CONSIDÉRABLEMENT DECONNECTÉES**

**Christian MOREL**  
Renault

### **Rapports:**

Pierre MOESSINGER, Université de Genève.  
Jean-Pierre NIOCHE, HEC.

24 novembre 1994.

---

Nous remercions tout particulièrement J. G. Padioleau, J. D. Reynaud et P. Urfalino pour l'aide qu'ils nous ont apportée.

Il est extrêmement fréquent qu'une solution soit décalée de l'objectif auquel elle est censée répondre. Ce phénomène a suscité un courant de préoccupation et de discussion majeures en sociologie des organisations et en théorie de la décision. Les décisions non optimisées chez H. A. Simon<sup>2</sup>, le modèle de la poubelle chez J. G. March<sup>3</sup>, les effets pervers chez R. Boudon<sup>4</sup>, les décisions bureaucratiques chez C. Perrow<sup>5</sup> les décisions anomiques chez J. D. Reynaud<sup>6</sup> sont à chaque fois une réflexion sur une forme d'écart entre objectif et décision?

Il est possible de dresser une typologie des différents types de décalage entre une solution et son objectif.

Le décalage le plus courant est celui des solutions non optimisées, type célèbre caractérisé par H. A. Simon. Elles proviennent de ce que l'homme ne peut tout prendre en compte et se satisfait de cette imperfection.

Les solutions bureaucratiques forment un sous-groupe de cette première catégorie. Elles substituent à une solution personnalisée idéale une solution automatique médiocre, mais qui arrange les acteurs concernés.

Le second type de solutions décalées est celui des solutions de correction de l'objectif. La recherche de la solution conduit à reformuler un problème mal posé. Une direction générale demande une formation pour les responsables d'une nouvelle activité dans l'entreprise. La direction de la formation découvre que le besoin n'est pas une formation mais la constitution d'un réseau d'échange d'expériences entre ces responsables, et c'est cette dernière solution qui est appliquée.

A un niveau beaucoup plus élevé de décalage, se situent toutes les solutions qui aboutissent à un échec en raison de défauts dans leurs conceptions, d'erreurs de mise en oeuvre et d'événements défavorables.

Une catégorie de solutions à décalage élevé par rapport à l'objectif est celle des solutions à effet pervers, dont R. Boudon a constitué un corpus théorique. Les solutions, individuellement, sont dans l'objectif. Mais leur composition produit un résultat qui va en sens contraire. Ainsi la démocratisation de l'enseignement, qui vise l'égalité, peut produire de l'inégalité.

La cinquième catégorie de solutions décalées sont celles qui le sont par attribution de la solution à un autre objectif : une solution défectueuse devient une solution efficace par changement de l'objectif. Pour donner une illustration différente des exemples classiques sur ce thème, citons le tournage du film *Casablanca*. En raison d'une direction d'acteurs déficiente ou d'un scénario inachevé, Ingrid Bergman ne sut pas quelle scène elle devait jouer à la fin de l'histoire: suivre son mari ou rester avec Rick. Mais le metteur en scène exploita l'hésitation et la maladresse de l'actrice, visibles sur l'écran, en les intégrant dans l'histoire. C'est ainsi que naquit un des passages célèbres du film.

Les solutions attribuées par transfert (flight) à d'autres objectifs que décrit J. G. March<sup>3</sup> dans son modèle de la poubelle, entrent dans cette catégorie (elles s'adaptent à l'objectif sur lequel elles tombent).

Afin d'être complet, il faut citer une sixième catégorie de solutions décalées" Il s'agit des solutions magiques. Le décalage par rapport à l'objectif est relatif. Pour ceux qui n'y croient pas le décalage est évident et fort. Pour ceux qui y croient, elles sont parfaitement dans l'objectif.

Mais cet inventaire n'épuise pas toutes les solutions décalées. Il existe une ultime catégorie, que nous appellerons solutions considérablement déconnectées", Elles possèdent comme

---

2 March J. G., 1979 : *Les Organisations*. Paris, Dunod

3 March J. G., 1988 : *Decisions and Organization*. Blackwell,

4 Boudon R., 1977 : *Effets pervers et ordre social*. Paris. PUF

5 Perrow C., 1971 *Organizational analysis*, Tavistock,

6 Reynaud J. D., 1989: *Les règles du jeu*. Armand Colin

7 Crozier M, et Friedberg E" 1977 : *L'acteur et le système*, Le Seuil, traitent également à plusieurs reprises ce problème

8 Op, cit

9 Ce concept doit être considéré comme un idéal-type

caractéristique une incohérence au premier degré, qui les rend intrinsèquement absurdes en quelque sorte, comme une roue carrée, une casserole sans fond ou un escalier qui ne monte ni ne descend. Elles existent et sont activées de façon autonome par rapport à tout objectif. Ce sont des électrons libres dans l'univers des finalités-P.

Type de solution	Théoriciens	Dimension du décalage par rapport à l'objectif	Génèse du décalage
Solution non optimisée	H. A. Simon	• Décalage modéré	• Rationalité limitée
Solution bureaucratique (sous-catégorie de la précédente)	M. Crozier	• Décalage modéré ou assez élevé	• Rationalité limitée
Solution de correction de l'objectif		• Décalage modéré par rapport à l'objectif initial • Décalage nul par rapport à l'objectif final	• La solution comme processus d'exploration de l'objectif
Solution aboutissant à un échec		• Décalage très élevé, voire total	• Erreurs techniques • Biais cognitifs • Incidents externes, etc...
Solution à effet pervers	R. Boudon	• Décalage très élevé, voire total	• Effets de composition
Solution transférée à un autre objectif	J. G. March (dans une partie de son modèle de la poubelle)	• Décalage très élevé par rapport à l'objectif initial • Décalage nul par rapport à l'objectif final	• Glissement de la solution • "Flight" dans la terminologie de J. G. March
Solution magique		• Décalage total par rapport à l'objectif pour ceux qui n'y croient pas • Décalage nul par rapport à l'objectif pour ceux qui y croient	• Scepticisme
Solution considérablement déconnectée		• Incohérence immédiate	• Anomie • Auto-légitimation • Distraction cognitive • Kidnapping technologique • Incohérence potentielle mécanique

10 Musselin C., 1990 : "Quelle stratégie de recherche pour les anarchies organisées", *Actes du séminaire CONDOR*, séance du 5 avril et Friedberg E., 1993 : *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil, ont, parmi leurs critiques du modèle de la poubelle de J. G. March, souligné le caractère exceptionnel des situations évoquées par ce modèle. ce qui réduisait sa portée. Qu'on nous permette de réfuter d'avance ce type de critique au sujet des solutions considérablement déconnectées. que nous étudions ici. Même si elles sont exceptionnelles. il va de soi que la rareté d'un phénomène n'exclut pas de s'y intéresser de près et n'empêche pas son examen d'être riche d'enseignements

Précisons que notre idée de solution considérablement déconnectée ne contient aucun préjugé sur l'ampleur des cas visés. Une solution considérablement déconnectée peut être aussi bien un objet d'une très grande ampleur ou portée (comme la construction d'une fusée qui ne peut fonctionner) qu'un micro-événement (comme la projection d'un transparent illisible),

Soulignons enfin qu'il n'y a aucun jugement moral dans l'idée de solution considérablement déconnectée. Nous définissons ainsi une solution dès lors qu'elle vit indépendamment d'une finalité ou d'un objectif. Une solution qui est reliée à un but, même très répréhensible, n'est pas ici considérée comme considérablement déconnectée. La question de la moralité ou non d'une solution est un débat qui se place en dehors de cet article

## I. DESCRIPTION ET DÉFINITION DES SOLUTIONS CONSIDÉRABLEMENT DÉCONNECTÉES

Afin de rendre plus concret notre propos, considérons un exemple banal de la vie quotidienne. Soit l'objectif: éviter les embouteillages d'un départ en week-end rouge. Nous retrouvons bien les différents types de solutions décalées.

D'abord le décalage par solution non optimisée: par exemple se déplacer en moto et laisser sa voiture. La solution est moins satisfaisante (la capacité de transport est plus faible, le risque d'accident plus élevé).

Dans cette catégorie figure la solution bureaucratique: autoriser la circulation selon que le numéro d'immatriculation est pair ou impair.

Puis vient le décalage de la solution correction de l'objectif: on pourrait imaginer une solution visant, non à vaincre les embouteillages, mais à les rendre supportables, par exemple en augmentant le confort intérieur des véhicules (air conditionné dépollué, système audio, ...).

On passe ensuite au décalage de la solution aboutissant à un échec : prendre un itinéraire vert et se perdre"

Le quatrième type de décalage est celui de la solution à effet pervers : supposons qu'un nombre élevé d'automobilistes choisissent de partir le samedi au lieu du vendredi, pensant ainsi éviter la cohue. La conséquence perverse sera un blocage de la circulation le samedi au lieu du vendredi.

Figure ensuite la solution décalée par son attribution à un autre objectif. L'automobiliste prend un itinéraire vert et choisit de rester dans la région traversée afin de la visiter.

N'oublions pas le décalage qui proviendrait d'une solution magique pour quelqu'un qui n'y croirait pas, par exemple prononcer une incantation.

Mais lorsqu'un journaliste, à la radio, demande aux automobilistes parisiens, qui doivent partir en week-end, de ne pas circuler le vendredi après-midi et le samedi matin dans le sens Paris-Provence, ni le dimanche après-midi et soir dans le sens Province-Paris, il ne propose rien d'autre, si on prête un minimum d'attention à ce que signifie la recommandation du présentateur, que de se rendre le samedi et le dimanche à la campagne en partant le lundi et en revenant le vendredi, ce qui est absurde. On quitte là l'univers des solutions non optimisées d'Ho A. Simon! celui des solutions à effets pervers de R. Boudon", celui des solutions transférées à un autre objectif de J. G. March», pour entrer dans l'univers énigmatique des solutions considérablement déconnectées.

11 Op. cit  
12 Op. cit  
13 Op. cit

Types de solutions décalées par rapport à l'objectif : "Pour un Parisien partant en week-end, éviter les embouteillages"	
Solution non optimisée	Laisser sa voiture et se déplacer en moto (capacité de transport plus faible, sensibilité plus grande aux intempéries)
Solution bureaucratique (sous-catégorie de la précédente)	Autoriser la circulation selon que l'immatriculation est paire ou impaire
Solution de correction de l'objectif	Rendre les embouteillages moins désagréables en augmentant le confort intérieur des véhicules
Solution aboutissant à un échec	Emprunter un itinéraire vert et se perdre
Solution à effet pervers	Partir le samedi après-midi pour éviter les embouteillages, comme beaucoup d'autres, ce qui déplace les embouteillages sur le samedi après-midi
Solution transférée à un autre objectif	Prendre un itinéraire vert et rester dans la région traversée pour la visiter
Solution magique	Pour quelqu'un qui n'y croit pas, invoquer les dieux de la circulation
Solution considérablement déconnectée	Partir de Paris le lundi pour se rendre le samedi et le dimanche à la campagne et revenir le vendredi

Voici un certain nombre d'autres exemples :

La légende ou la fiction nous fournissent des exemples, certes imaginaires mais qui contiennent une part de vérité universelle sur le comportement humain.

Pour nous, si le concept de solution considérablement déconnectée pouvait être représenté par un récit mythique, ce serait celui du *Pont de la rivière Kwai*<sup>14</sup>. Pour un prisonnier, qui a démontré un courage extrême, quoi de plus déconnecté, du point de vue des objectifs anglais, que de mettre en oeuvre une productivité et une perfection maximales au service de son geôlier. Bien entendu, ce n'est pas la construction du pont qui est une solution considérablement déconnectée, car le colonel Nicholson ne peut faire autrement. C'est le zèle intense mis à sa construction, au lieu de faire preuve de la mauvaise volonté dont il est capable.

Classons dans la légende l'histoire de ces dizaines de chasse-neige envoyés par l'U.R.S.S. en Afrique au titre de l'aide au tiers-monde, car nous ne possédons pas la preuve de son authenticité. Mais cette histoire ne comporte-t-elle pas un accent de vérité?

Tournons-nous maintenant vers la réalité (ce texte contient quelques exemples d'entreprise). Afin d'assurer complètement l'anonymat, nous avons introduit dans ces exemples des éléments fictifs qui ne les modifient pas quant au fond mais rendent impossible leur identification. Le respect de l'anonymat nous a également conduit à limiter leur niveau de détail. Que le lecteur ne nous tienne pas rigueur de cette réserve).

La direction générale d'un groupe allemand au début des années 1970 lance une grande campagne pour développer le management participatif. Elle crée une université d'entreprise consacrée à la sensibilisation aux relations humaines. Mais cette université, dès le départ, prend une grande autonomie par rapport à l'objectif : elle se contente de diffuser un discours incantatoire à l'ensemble de l'encadrement puis se transforme en organisme de formation vendant à l'extérieur du groupe des stages de formation au management classiques. Elle ne sera jamais ce qu'elle devait être: un instrument interne au service d'une politique de changement des mentalités.

Considérons un autre exemple de solution considérablement déconnectée emprunté au management: la direction d'une entreprise américaine demande la création d'une cellule interne de conseil en organisation. A la place, se développe un service d'étude qui lance de sa propre initiative des investigations assez académiques qui ne sont pas exploitées en interne.

14 Boule P, 1958 : *Le Pont de la rivière Kwai*, Julliard

Il existe des domaines qui sont plus que d'autres des gisements de solutions considérablement déconnectées, par exemple les solutions dans le domaine de l'information au sens large. Ils appartiennent à la micro-sociologie. Mais on aurait tort de ne pas y prêter attention, car ils sont sur ce plan révélateurs et répétitifs.

Ainsi, une entreprise française élabore un système expert destiné aux ouvriers de sa filiale hollandaise, pour les aider à mieux comprendre et gérer les pannes survenant sur leurs installations. Le système expert conçu et mis en place est irréprochable sur le plan pédagogique, à la réserve près que les messages qui apparaissent à l'écran aux postes de travail sont en français, que les ouvriers hollandais ne lisent pas. On ne peut contester que des messages illisibles constituent une solution considérablement déconnectée.

Autre exemple dans ce domaine : en entreprise, l'usage du rétroprojecteur est devenu la règle dans les réunions. "Préparer une réunion" et "faire des transparents" sont deux expressions qui sont devenues synonymes. Mais il est extrêmement fréquent que les transparents projetés soient illisibles, parce que les caractères utilisés sont trop petits et parce qu'ils comprennent trop de texte pour le temps pendant lequel le document est présenté. D'ailleurs leurs auteurs ne s'en cachent pas, faisant à chaque fois une déclaration telle que "vous ne pourrez pas lire les transparents, mais je vous les passe quand même". Nous reviendrons sur cet exemple apparemment anodin de solution considérablement déconnectée, car il révèle de manière très significative certains ressorts profonds de ce phénomène.

On mesure mal par ailleurs à quel point des documents d'information "grand public" ou destinés au personnel d'une entreprise sont illisibles ou inutilisables par lui : documents de vulgarisation trop techniques, modes d'emploi incompréhensibles, quand ils ne sont pas dans une langue que l'utilisateur ne parle pas, indicateurs qui ne veulent rien dire et qui sont inutilisables, etc... Ce n'est pas parce que ces actes sont courants et mineurs qu'il ne faut pas les voir pour ce qu'ils sont: des actes proprement insensés, car contraires à ce qui constitue leur raison d'être,

L'informatique, l'administration publique, la stratégie militaire sont aussi des sources fécondes en bons exemples de solutions considérablement déconnectées. Qui ne connaît pas un exemple de programme informatique, conçu à grands frais, ayant perdu le sens de ce à quoi il devait servir, et jamais vraiment utilisé? Qui n'a pas entendu parler de cas de stages publics destinés aux chômeurs, complètement déconnectés des besoins, au point qu'on les nomme stages parking et qu'il serait plus honnête d'appeler stages terrain vague? Qui ne s'est pas interrogé, dans le conflit de Bosnie-Herzégovine, sur l'attitude des grandes puissances, qui dans le même temps ont déployé les canonnières et déclaré qu'il n'était pas question d'entrer en guerre, d'aller sur le terrain, de mettre en danger les troupes sur place, etc... Quel est l'objectif d'une menace qu'on profère en faisant comprendre très clairement qu'on n'a pas l'intention de l'utiliser?

La première caractéristique d'une solution considérablement déconnectée est une incohérence au premier degré, une absurdité évidente en quelque sorte. Les illustrations que nous venons de donner possèdent cette caractéristique. Il est clairement incohérent :

- de recommander de partir de Paris le lundi pour passer le samedi et le dimanche à la campagne;
- de résister héroïquement à son geôlier et d'être perfectionniste dans les travaux forcés qu'il impose;
- d'envoyer des chasse-neige en Afrique tropicale ;
- de créer une école de management destinée à l'entreprise qui devient un organisme de formation externe banalisé ;
- d'instituer un organisme de conseil interne à une entreprise, qui ne fait pas de conseil ;
- de donner à des utilisateurs un logiciel d'assistance qu'ils ne peuvent consulter parce qu'il n'est pas dans leur langue;
- de projeter des transparents complètement illisibles ;
- d'offrir à des chômeurs des stages qui ne correspondent à rien en termes de besoins et de débouchés ;
- de menacer d'une frappe aérienne et de maintenir ses propres fantassins sur les cibles potentielles de bombardement, pour bien montrer qu'on n'a aucunement l'intention d'utiliser cette frappe.

C'est l'incohérence au premier degré qui distingue une solution considérablement déconnectée d'une solution à effet pervers. Car les solutions à effet pervers, bien entendu, sont elles aussi incohérentes. Mais il s'agit d'une incohérence au second degré. Considérée isolément, une solution à effet pervers est parfaitement cohérente. C'est l'agrégation de ces solutions et leur composition qui révèle leur dimension absurde. Il faut donc une expérimentation, un effort d'analyse pour détecter l'effet pervers. En revanche, l'incohérence d'une solution considérablement déconnectée est immédiate. Un transparent quasiment illisible est absurde au premier degré. Seule une certaine inattention (nous y reviendrons au chapitre de la distraction cognitive) peut conduire à ne pas enregistrer l'incohérence.

C'est également cette incohérence au premier degré des solutions considérablement déconnectées qui les distingue des solutions aboutissant à un échec. Dans les échecs, les causes sont complexes, plus souvent cachées et souvent même imprévisibles. Il s'agit toutefois à ce stade d'une distinction provisoire. Nous verrons plus loin en conclusion que c'est surtout la répétition du décalage, la persistance dans l'erreur, l'obstination qui distinguent la solution considérablement déconnectée de la solution-échec.

Essayons de mieux expliciter cette incohérence immédiate des solutions considérablement déconnectées à travers deux exemples célèbres de décalage entre la solution et l'objectif : l'échec du sauvetage des otages américains en Iran tel que l'analyse P. Rosenzweig-> et l'explosion au décollage de la navette Challenger le 28 janvier 1986, étudiée par H. Laroche et J. M. Saussois".

Pour nous, quelles que soient les erreurs commises dans la conception de l'opération américaine en Iran, cette solution est bien une solution conduisant à un échec et non une solution considérablement déconnectée selon notre définition. Bien sûr, la mission fut affectée d'un risque excessif, d'une information défectueuse dans sa préparation, d'erreurs techniques assez graves (erreurs de calcul des chances de succès notamment), de malchance (vent de sable et collision), de pressions politiques, mais elle n'était pas intrinsèquement incohérente au premier degré. Elle était très risquée, imparfaite, mais non absurde.

En revanche nous serions enclins à considérer la navette Challenger, non comme une solution conduisant à un échec, mais bien comme une solution considérablement déconnectée. Pourquoi? L'explosion a été provoquée par une fuite de gaz sur une des deux fusées de lancement. Un joint a tout simplement mal fonctionné. Jusqu'ici, on reste dans l'échec "normal". Le problème est que ce joint fonctionnait très mal à basse température ambiante, que la Floride peut très bien connaître. De plus le joint de secours fonctionnait exactement sur le même principe. La panne du premier joint due à la température ambiante ne pouvait pas ne pas s'accompagner automatiquement de la même panne sur le joint de secours. C'est ça qui élève cette solution du rang de solution échec au rang de solution considérablement déconnectée. Concevoir un joint qui ne fonctionne pas à une température ambiante possible est déjà une première aberration. Que le JOint de secours suive la même loi rend absolue cette ineptie. Il n'est pas nécessaire d'être un expert de cette technologie pour le comprendre. C'est comme si les compartiments étanches d'un navire étaient dotés d'un mécanisme fou les faisant communiquer pour qu'ils se remplissent en même temps. La solution des joints de Challenger était si clairement déconnectée que de nombreux ingénieurs avaient recommandé l'annulation du lancement de Challenger pour cette raison, l'un d'eux déclarant même avant le décollage qu'il n'avait pas envie de se retrouver devant une commission d'enquête. L'ineptie de la solution est bien illustrée par le directeur de projet des fusées qui, devant la commission, ne sait que répondre: "j'aimerais répondre à votre question, Monsieur, mais c'est si étranger à la façon dont la NASA fonctionne que Je devrais réfléchir longtemps pour trouver une réponse!".

Les solutions considérablement déconnectées sont engendrées, maintenues en vie, renforcées par cinq processus qui tendent à les isoler et les rendre autonomes par rapport à une finalité claire et précise. Ces cinq processus, que nous allons maintenant développer, sont : l'anomie, l'auto-légitimation, la distraction cognitive, le kidnapping technologique et l'incohérence potentielle mécanique. Pour une solution considérablement déconnectée, au moins un des cinq processus intervient, mais généralement plusieurs d'entre eux jouent. Ces cinq processus n'épuisent certainement pas tous ceux qui peuvent intervenir.

15 "Judgement in Organizational Decision Making : The Iranian Hostage Rescue Mission", Exposé au séminaire Condor du 13 mai 1993

16 "Challenger", Cahier pédagogique ESCP. n° 90-03

17 Op. cit., p. 57

## II. L'ANOMIE DES SOLUTIONS CONSIDÉRABLEMENT DÉCONNECTÉES

Dans les *Règles du jeu*", J. D. Reynaud définit le concept d'anomie comme un déficit de régulation, c'est-à-dire une absence de finalité, d'objectif, de règle.

Il identifie plusieurs cas d'anomie et leurs effets. L'un de ces cas est celui qui, dans un processus de décision, découle de l'incertitude de l'objectif. Selon lui, cette incertitude explique la décision fortement incohérente. Pour Jean-Daniel Reynaud, l'incertitude de l'objectif est provoquée ou renforcée par la pléistocratie, c'est à dire un nombre de parties prenantes excessif, une multitude de centres de pouvoir concernés. Car la pléistocratie rend plus difficile la détermination d'une finalité claire, commune, précise.

Cette thèse s'applique à ce que nous appelons les solutions considérablement déconnectées. L'anomie, c'est à dire des objectifs flous, incertains, inconnus, situations renforcées par la pléistocratie, constitue un facteur puissant d'émergence de telles solutions.

Mais nous voudrions prolonger cette analyse de Jean-Daniel Reynaud en essayant d'esquisser une réponse à quatre questions :

- Comment produit-on un objectif confus?
- Quelles sont les procédures qui conduisent la pléistocratie à engendrer des solutions folles?  
Comment une solution considérablement déconnectée de son objectif se légitime-t-elle?
- Quels sont les clients d'une solution considérablement déconnectée?

### 2.1. Anomie par dysfonctionnement de la définition de l'objectif

#### *Le passage immédiat à la solution*

Il est naturel qu'un objectif au départ manque de clarté. Généralement, entre l'énoncé de l'objectif et la solution, un certain nombre de phases intermédiaires doivent intervenir pour préciser l'objectif: groupe de travail chargé d'apporter de la consistance à une idée, enquête pour préciser une demande ou une attente, expérimentations en vue non de concevoir la solution mais d'explorer l'objectif, etc.

Mais il n'est pas rare que ces phases intermédiaires soient totalement escamotées et qu'un objectif, à peine esquissé, soit aussitôt suivi d'une solution précise. Nous avons souvent constaté que le temps consacré à la solution était disproportionné comparé au temps passé à l'approfondissement de l'objectif.

Par exemple, dans telle organisation parapublique, une décision importante concernant la réglementation a fait aussitôt l'objet d'une brochure largement diffusée, en vue d'une bonne communication. Mais, dans cette précipitation, l'objectif de cette communication n'a pas été défini. Les spécialistes de la réglementation ont conçu implicitement cette brochure, afin que leurs correspondants techniques reçoivent une information synthétique dans un délai très court. Le service de la communication, quant à lui, a vu la brochure comme un produit de vulgarisation rapide destiné aux clients de l'organisme. Cette incertitude, née de l'urgence excessive, a produit une solution qui n'a pas eu de sens. Le bulletin, trop technique, s'est révélé incompréhensible pour les clients. Mais en même temps, comme il n'a pas été conçu dans un but exclusivement technique, il n'a été d'aucune utilité pour le réseau des experts.

Comment expliquer l'escamotage de la phase de clarification et de précision de l'objectif et le passage immédiat à la solution ?

Une première cause est extrêmement triviale et pourtant fréquente. Il s'agit d'un biais cognitif: la tendance à croire qu'un objectif est d'emblée clair et précis et qu'il n'est pas nécessaire de l'examiner davantage. Des objectifs aussi généraux que "il faut former les agents de maîtrise" ou "il faut informer le personnel" comportent une multitude d'options possibles. Or il est

18 Op. cit,

fréquent que les acteurs considèrent ces objectifs tels que et se lancent dans la solution, avec la certitude que former les agents de maîtrise ou informer le personnel est suffisamment clair et précis et vont appliquer, sans objectif plus clair, une solution déconnectée.

On interprète souvent l'absence de précision et de clarification d'un objectif comme le résultat d'une intention des acteurs de laisser une zone d'incertitude autour de l'objectif, parce que cela les arrange. On aurait tort toutefois de surestimer cette attitude. Si les acteurs laissent un objectif flou, c'est bien souvent parce que, tout simplement, ils croient qu'il est clair.

Une autre cause du passage direct à la solution est qu'il est beaucoup plus facile de produire des solutions que de réfléchir à des objectifs, en d'autres termes parce qu'il est plus facile de "faire de la technique" plutôt que "faire de la politique". Sur le plan cognitif, approfondir un objectif nécessite une vision élargie, le maniement de concepts abstraits et la prise en compte simultanée de plusieurs options. Il existe beaucoup de solutions qui comportent des techniques avec lesquelles les acteurs se sentent beaucoup plus à l'aise. Il est souvent plus facile à un informaticien de concevoir un programme que de mieux définir ce à quoi il va servir.

Il est également plus aisé de produire de la solution que d'approfondir des objectifs, parce que la clarification des buts exige que les spécialistes sortent de leur expertise et adoptent un point de vue pluridisciplinaire, ce qui, on le sait, n'est pas leur inclination, ni bien souvent leur compétence.

Par exemple l'objectif "former l'encadrement à la qualité totale", exige, pour être précisé, que les spécialistes en ingénierie de formation s'ouvrent à la discipline de la qualité et que les experts de la qualité prennent en compte les exigences de la pédagogie. Faute de cette compétence pluridisciplinaire, la réaction naturelle des ingénieurs de formation et des experts de la qualité sera de tacitement s'entendre pour laisser produire de la solution au lieu d'approfondir les objectifs.

Une disponibilité insuffisante des responsables à un niveau de direction stratégique, accompagnée de services techniques qui eux disposent de davantage de temps, peut aussi favoriser l'escamotage de la phase politique. Sur un sujet donné, les services techniques travaillent sans que les responsables, pris par le temps, puissent dialoguer avec eux sur la dimension stratégique. Une solution peut ainsi partir à la dérive, déconnectée de toute vision politique claire.

*L'anomie par interdiction du veto et du recours : la décentralisation opérationnelle du désaccord*

Dans un processus de clarification et de précision de l'objectif, trois types de situation peuvent se présenter.

La première est une situation de consensus entre les acteurs. Ils partagent implicitement les objectifs et sous-objectifs et se comprennent silencieusement. Autrement dit, sans même communiquer, ils mettent spontanément le même sous-objectif précis derrière un objectif général qu'on leur donne (Jean-Daniel Reynaud nous ferait peut-être remarquer que, dans ce cas, il ne s'agit pas de pléiocratie).

La deuxième est une situation de désaccord profond dans laquelle non seulement l'opposition est admise mais aussi la réalisation de cette opposition. Nous entendons par réalisation d'une opposition la possibilité du veto avec blocage effectif ou du recours à une instance supérieure.

La troisième situation est le désaccord profond entre les parties prenantes, dans lequel l'opposition est admise mais non la réalisation de cette opposition. Cela veut dire que l'opposant n'a pas la possibilité de bloquer à l'aide d'un veto effectif et il n'a pas le droit d'effectuer un recours afin d'obtenir un arbitrage. Le conflit est intense mais les acteurs sont obligés de produire une solution.

Une autre façon de caractériser cette troisième situation, cette fois vue d'en haut, serait de l'appeler décentralisation opérationnelle du désaccord. En effet elle correspond à un conflit important à un certain niveau de l'organisation. Ce niveau, dans l'impossibilité de trouver un compromis, espère que le désaccord sera résolu dans l'action. Il renvoie donc, au niveau en dessous, chargé de la solution, le différend. Mais ce différend est trop fort pour que l'action

permette de le régler. Cependant il n'existe pas de soupape pour empêcher une fausse solution d'apparaître. La décentralisation exclut le recours qui serait considéré comme un refus de la responsabilisation. Elle exclut également le veto car la mission des opérationnels est d'agir. Ne pas produire de solution serait considéré comme un échec".

Les cas où l'opposition franche est admise à un niveau n, mais non sa réalisation à un niveau n - 1, c'est-à-dire les cas où le veto et le recours sont interdits, ne sont pas rares.

Dans telle entreprise, la Direction générale a mis sur pied une nouvelle organisation assez complexe, nécessitant que les directions négocient entre elles. Cette direction générale a accompagné cette organisation d'un principe selon lequel les directions devaient obligatoirement se mettre d'accord, car tout recours à la direction générale serait considéré comme un échec.

Il n'existe donc aucune procédure de résolution d'un puissant désaccord, et les acteurs ne peuvent pas ne pas agir.

Une exclusion du recours ou du veto peut provenir, non pas d'une interdiction explicite mais tout simplement de l'interdiction implicite de l'affrontement ouvert au sommet. Si, dans telle organisation, il n'est pas toléré que les directeurs soient en total désaccord sur un sujet, parce qu'à ce niveau cela ne se fait pas, les désaccords intenses au bas de l'organisation auront du mal à remonter et à être reconnus afin d'être sagement arbitrés. Et comme ne pas sortir de solutions est mal vu, cela n'empêchera pas la production de solutions.

Notons qu'une relation normale de négociation ne rentre pas dans notre situation d'interdiction du recours et du veto. Soit le désaccord est faible, et on se trouve dans le premier cas (consensus), soit il y a désaccord mais chaque partie peut arrêter la négociation ou refuser l'accord, c'est à dire qu'il y a veto possible et on se trouve dans le deuxième cas.

Selon nous, les deux premiers types de situation que nous avons définis plus haut sont peu producteurs de solutions considérablement déconnectées. Dans le premier type, les parties prenantes sont implicitement d'accord sur l'objectif précis. Dans le second type, il existe des sécurités permettant de préciser l'objectif (recours) ou d'empêcher une solution incohérente de s'instaurer (veto). En revanche, dans le troisième type, l'objectif ne peut pas être clarifié, précisé, tranché et néanmoins les acteurs sont obligés de sortir une solution. Ne pas agir n'est pas accepté.

La conception de la solution va alors être soumise à des processus erratiques, le principal processus étant un escamotage des vrais choix. Les discussions vont porter sur les détails ou les éléments qui engagent peu. Une solution se dégage néanmoins, mais non travaillée au fond. On peut assister aussi à la lassitude d'une ou de plusieurs parties prenantes, qui vont laisser passer les éléments aberrants.

En quelque sorte, la situation de désaccord profond avec interdiction du veto et du recours et obligation de sortir une solution est une sorte de schizophrénie organisationnelle où le conflit est à la fois autorisé à un niveau et interdit à un autre niveau, où on peut s'opposer à un objectif mais pas à la mise en œuvre ; une sorte d'enfermement dans lequel il n'y a pas de soupape permettant d'éliminer l'absurde.

Dans la situation que nous avons caractérisée (désaccord avec interdiction du veto et du recours), ce qui est important c'est à la fois le droit d'être en désaccord sur un objectif et l'obligation d'être d'accord sur une solution. Tout mécanisme qui aboutit à ça produira les mêmes effets. Par exemple une situation où règne le principe de l'unanimité sur l'objectif (un participant a le droit de refuser l'objectif), mais où les participants ne peuvent pas ne pas agir ensemble (ils sont obligés de produire des solutions, même en cas de refus) aura de grandes chances d'être fertile en solutions considérablement déconnectées. N'est-ce pas d'une certaine façon le cas de l'O.N.U. dans certaines guerres actuelles. On renvoie aux opérationnels le soin de fonctionner, en dépit de contradictions au sommet. Normalement la règle de l'unanimité autorise un participant à s'opposer non seulement à l'objectif mais aussi à la solution.

19 Recours inexistant, veto impossible. renvoi du désaccord à d'autres. signifient qu'il y a démission de l'autorité ou absence d'autorité

## 2.2. De l'anomie à la légitimité bricolée : la valeur refuge

Bien entendu, si l'anomie est à l'origine de la solution considérablement déconnectée, cette dernière ne pourra pas se maintenir en vie si elle ne possède aucun ancrage en matière de légitimité. Elle doit donc combler le vide de l'anomie en trouvant une légitimité.

### *La légitimité sous la forme d'une valeur refuge*

Selon nous, la légitimité à laquelle se raccrochent les solutions considérablement déconnectées présente à chaque fois deux caractéristiques.

La première est que la légitimité justifiant la solution est beaucoup plus une valeur d'une très grande généralité qu'un objectif. On ne raccroche pas la solution à des normes intermédiaires qui donneraient à la valeur une consistance. L'intérêt de ce bricolage est évident. La valeur est tellement générale qu'il devient impossible de faire apparaître l'incohérence. La généralité attrape-tout de la légitimité permet de masquer le décalage total de la solution. Le mécanisme consiste à monter de plusieurs crans la solution dans l'échelle des valeurs et des objectifs pour "noyer le poisson".

La deuxième caractéristique est que la valeur qui sert de légitimité est socialement intouchable. Personne ne peut être contre. Exprimer quoi que ce soit qui pourrait être interprété comme une non-adhésion totale à cette valeur est impossible. Le caractère intouchable de la valeur est transféré à la solution, qui devient elle aussi intouchable. La solution capture, en quelque sorte, non la valeur, mais son caractère intouchable; comme un brigand qui, réfugié sur le territoire d'une église, acquiert une immunité sacrée.

Ainsi dans le management des entreprises, des valeurs comme la qualité, la formation, la communication, le changement, la créativité, sont parfois déviées pour rendre intouchables des solutions considérablement déconnectées et invisibles leur décalage. Que d'actions de formation totalement déconnectées n'a-t-on pas conçues au nom de l'idéal de la formation.

Dans la parabole du *Pont de la rivière Kwai*, c'est la valeur du travail bien fait qui, aux yeux du colonel Nicholson (et celui de ses camarades de captivité), masque le caractère absurde de son perfectionnisme et rend son oeuvre intouchable. Le courage qu'il a manifesté au début de sa captivité sert peut-être aussi de légitimité refuge: il est héroïque, donc la perfection dont il fait preuve dans les travaux forcés a certainement un sens!

Dans notre exemple sur les départs en week-end, le présentateur propose une solution absurde (se rendre le samedi à la campagne en partant le lundi), parce que la fluidité du trafic représente un tel idéal qu'on ne fait pas attention à ce qui est tout simplement un non-sens. Le non-sens s'est discrètement blotti au sein de l'espérance aveuglante.

### *Rationalité liée à des valeurs et rationalité liée à des objectifs*

La mise à l'abri de la solution dans une valeur refuge exploite en quelque sorte les deux rationalités définies par Max Weber. Rappelons que, pour Weber, il existe la rationalité téléologique des actions adaptées à des objectifs (faire du sport pour se maintenir en forme par exemple) et la rationalité axiologique des actions adaptées à des valeurs au-dessus des objectifs (le sacrifice du héros par exemple). Les solutions considérablement déconnectées, faute d'être adaptées à un objectif, simulent en quelque sorte l'adaptation à une valeur. La première rationalité weberienne étant absente, on joue sur la seconde. Mais ce n'est pas une adaptation. Le perfectionnisme du colonel Nicholson dans *le Pont de la rivière Kwai*, est une action non adaptée à l'objectif : la première rationalité selon Weber est donc absente. Mais ce perfectionnisme est placé sous la valeur refuge de l'héroïsme grâce à un mouvement de généralisation et d'aveuglement. On voit donc apparaître la seconde rationalité selon Max Weber. Mais ce n'est qu'une confusion, car on ne peut dire que le perfectionnisme au service de son ennemi soit adapté à l'héroïsme qu'il manifeste contre lui.

En poussant encore plus loin, on pourrait se demander si l'excès de rationalité liée à des **valeurs** et la manque de rationalité liée à des objectifs n'est pas une cause directe de solutions considérablement déconnectées. La présence trop forte d'une valeur conduirait à négliger l'établissement d'objectifs intermédiaires, ferait passer trop vite à la solution, empêcherait de

concevoir froidement le champ des solutions, hypnotiserait en quelque sorte l'acteur et le pousserait à la faute.

Dans l'affaire de la transfusion sanguine (si tant est qu'il s'agisse d'une solution considérablement déconnectée au sens de notre définition), la valeur du don était si puissante que beaucoup ont sans doute exclu inconsciemment de leurs schémas de pensée toutes les solutions qui remettraient en cause la pureté de cette valeur sacrée. Les solutions impures, ne respectant pas ce principe souverain du don, étaient l'achat de produits chauffés à l'étranger, la sélection des donneurs, le traitement technique du produit au même titre qu'un médicament, solutions qui furent éliminées. On peut perdre le sens des finalités aussi bien par un "trop plein de valeur" (obsession d'une valeur qui masque d'autres finalités) que par un "déficit de valeur" (insuffisance de finalisation d'une action).

Il ne s'agit pas ici de critiquer la rationalité adaptée à des valeurs par opposition à la rationalité adaptée à des objectifs. Le capitaine qui se laisse couler avec son navire suit bien une rationalité liée à la valeur de l'héroïsme. Ce n'est pas contestable. Notre observation ici est qu'on peut en jouer pour justifier une solution déconnectée. Serait dans ce cas un capitaine qui, dans une situation extrêmement critique, adopterait consciemment une solution insensée (accentuer inutilement le danger) et justifierait cela par l'héroïsme désintéressé de sa corporation.

### *La solution considérablement déconnectée comme porte-drapeau de la valeur refuge*

S'agissant de ce bricolage de la légitimité, on peut assister à un phénomène étonnant. Non seulement la solution considérablement déconnectée se place sous la protection d'une valeur générale et intouchable, mais en plus elle peut devenir, grâce à ce mécanisme, un symbole de cette valeur. Par un curieux retournement, la solution déconnectée, née de l'anomie, devient le porte-drapeau de sa valeur refuge, comme un brigand, réfugié dans une église, qui non seulement bénéficiait de l'immunité, mais aussi devenait un symbole religieux.

L'effet majeur de ce phénomène est de consolider fortement la solution considérablement déconnectée. Dès lors que celle-ci devient le symbole d'une valeur, contester ou supprimer cette solution est encore plus difficile.

Par exemple, la direction d'une entreprise institue un indicateur dans le domaine de la créativité. En raison d'une réflexion insuffisante sur l'objectif de cet outil et de dysfonctionnements dans sa conception, il devient une solution considérablement déconnectée. Il ne veut rien dire. La créativité est sa valeur refuge. La direction est consciente du décalage. Toutefois, elle maintient l'outil car elle craint que supprimer l'indicateur soit interprété comme le signe d'une remise en cause du principe de créativité, bien que concrètement l'outil n'ait pas de sens.

## 2.3. De l'anomie aux clients étranges: la récupération

On pourrait penser qu'une solution considérablement déconnectée ne possède pas de clients. Or ces solutions finissent par en trouver, mais de bien étranges : à l'opposé de ceux qu'on pouvait prévoir, des "anti-clients" en quelque sorte.

Dans notre exemple de l'organisme de formation au management participatif dans une entreprise allemande, considérablement déconnecté par rapport à son objectif, les clients sont devenus des stagiaires externes, qui se sont révélés être à plusieurs reprises des concurrents.

Dans l'exemple de l'entreprise américaine qui avait créé une cellule de conseil en organisation interne, les clients ont été, non des cadres de l'entreprise, mais des consultants extérieurs à la recherche de données pour leur propre activité.

Dans la fiction du *Pont de la rivière Kwai*<sup>2ii</sup>, le colonel héroïque, en devenant perfectionniste, trouve comme client son pire ennemi, qui en est lui-même surpris.

Le journaliste qui propose aux automobilistes de partir le lundi pour se rendre le samedi à la campagne trouvera bien quelques auditeurs intéressés : des retraités sans famille, des ouvriers employés uniquement les samedis et dimanches, etc.

Le conférencier qui projette des transparents illisibles de la salle utilise l'écran comme notes personnelles. Le prestataire du support est en fait son propre client.

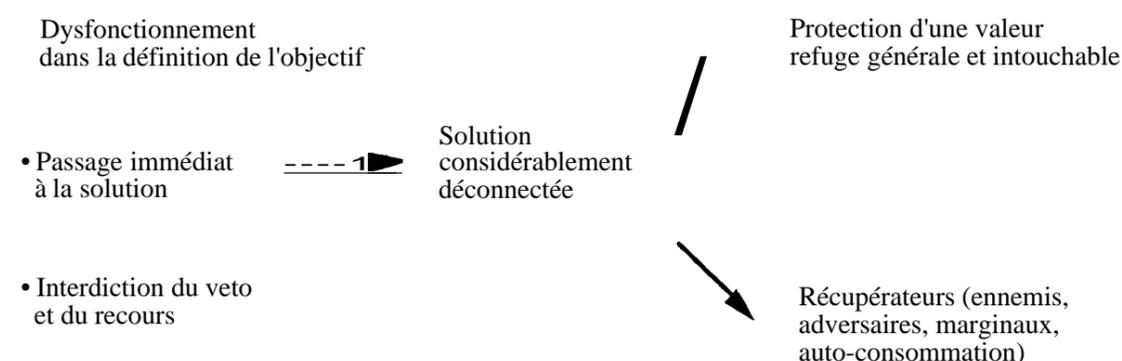
Ces quelques exemples donnent une idée des caractéristiques des consommateurs des solutions considérablement déconnectées: la solution trouve comme débouchés soit ses propres adversaires (les concurrents, l'ennemi), soit des utilisateurs marginaux (les retraités dans notre exemple des embouteillages), soit les prestataires eux-mêmes de la solution (l'orateur dans le cas du transparent illisible). Autrement dit, ces divers clients des solutions considérablement déconnectées possèdent un trait commun: ils sont à l'opposé de ce qui constitue la raison d'être de la solution.

Cela illustre bien que la solution considérablement déconnectée ne s'adapte pas comme les solutions qui se raccrochent à un autre objectif (la Se catégorie dans la typologie de l'introduction). La solution considérablement déconnectée fonctionne comme un rebut soldé à des récupérateurs quels qu'ils soient. Ce glissement de la solution au rang d'un rebut est un objectif déchu. Quand un rebut est soldé, personne ne dira qu'il répond à l'objectif ou qu'on lui a trouvé un bon objectif. On trouve à la solution-rebut un usage, mais elle reste malade de son anomie d'origine.

Bien entendu, il y a une liaison étroite entre le caractère général et intouchable de la valeur refuge légitimant la solution déconnectée et les étranges clients vers lesquels elle se dirige.

C'est parce que sa valeur de référence est générale et intouchable que la solution peut "manger à tous les râteliers", parmi lesquels le contraire (jusqu'à son propre ennemi) de ce que devrait être ses clients.

On peut résumer ce chapitre par le schéma suivant:



### III. L'AUTO-LEGITIMATION DE LA SOLUTION

"Il s'est fait plaisir !". C'est ainsi que les cadres d'entreprise s'expriment avec humour et pertinence lorsque l'un des leurs s'est lancé dans une action bien réalisée, séduisante mais non véritablement reliée à un objectif.

L'émergence des solutions considérablement déconnectées est facilitée par des processus qui tendent à leur donner, comme finalité, elles-mêmes. C'est une condition propice à l'instauration d'une coupure entre une solution et une finalité extérieure. Examinons ces processus d'auto-légitimation.

#### 3.1. L'action comme objectif en tant que tel

L'homme accorde du prix au seul fait d'agir, quel que soit l'objectif. Comme le disent des cadres d'entreprise, "chez nous quand il y a décibels, stress et sueur, cela veut dire que les choses avancent et donc que tout va bien... on considère comme anormal celui qui n'est pas surchargé, stressé, surmené...".

Dans l'entreprise, une personne qui fait un travail peu utile, déconnecté des objectifs mais qui travaille beaucoup, dépasse l'horaire officiel et se montre très agitée sera peu critiquée, ou du moins sera l'objet d'un préjugé favorable.

Cette valorisation de l'action voire de l'agitation, est si vraie que l'action pour l'action peut devenir une obligation sociale. Un employé de bureau qui a terminé son travail avant l'heure de sortie fera semblant de s'occuper jusqu'à ce que la sonnerie retentisse.

Il ne s'agit pas d'anecdotes sans importance. Si des solutions considérablement déconnectées survivent, c'est souvent parce que leurs auteurs et leurs exécutants y dépensent beaucoup de courage, d'énergie et de temps et cela dissuade contre une remise en cause de ce qu'ils font. Comment critiquer des personnes qui travaillent autant !

#### 3.2. Le refus de l'absence de solution

Un autre générateur puissant de solutions considérablement déconnectées est la réticence à admettre que des situations soient vides de solutions, même provisoirement. La tendance naturelle de l'être humain est de combler de solutions une situation. Cela conduit à créer des solutions pour elles-mêmes, sans vraiment réfléchir à leur raison d'être.

La vie courante illustre bien cette propension à combler l'inaction nécessaire par une solution nocive ou inutile. Devant un blessé de la route, la solution spontanée des premiers témoins est de le déplacer alors qu'il est préférable de ne pas le bouger. Une mère devant son enfant, qui a mis dans sa bouche un produit ménager réagissant à l'eau, adopte spontanément comme solution de lui donner à boire, ce qui aggrave le mal. Le journaliste qui recommande de partir le lundi pour se rendre le samedi et le dimanche à la campagne comble l'absence de solutions par une solution absurde. Il faut bien qu'il dise quelque chose.

On retrouve à une autre échelle dans les organisations, et dans les entreprises, exactement ce mécanisme. Combien de solutions fortement décalées ne met-on pas en oeuvre, simplement pour faire quelque chose rapidement devant une situation grave, qu'on ne sait par quel bout prendre. Telle usine fonctionne mal, et le diagnostic a révélé des causes multiples et complexes. Aussitôt, saisi par l'ampleur du problème, sans avoir vraiment réfléchi aux objectifs, on y lance une action de formation non ciblée, non réfléchie, incohérente.

L'impossibilité de ne pas agir, l'absence du droit à ne pas décider, la dévalorisation à priori de l'absence de changement constituent un générateur efficace de solutions considérablement déconnectées.

#### 3.3. L'impossibilité de vérifier si la solution est adaptée ou non à l'objectif

Si beaucoup de solutions deviennent fortement décalées, c'est pour une raison banale : tout simplement parce que le résultat est difficilement mesurable et l'effet de la solution sur le résultat impossible à identifier. On ne possède aucun moyen de contrôle de l'alignement de la solution sur l'objectif. Comme on ne peut pas prouver que la solution n'est pas justifiée, on la maintient.

Cela signifie que toutes les technologies dont l'efficacité est difficilement mesurable, notamment toutes celles qui touchent au comportement social et humain, comme la communication, la formation, le conseil, sont une source immense et inépuisable de solutions considérablement déconnectées.

Le domaine de la formation illustre cela parfaitement. On peut aisément (et encore) s'assurer de la qualité d'une action de formation (en interrogeant les stagiaires par exemple). Mais il est quasiment impossible de vérifier, sauf pour les formations techniques, l'efficacité de la formation par rapport à l'objectif ultime. On peut vérifier qu'un stage de relations humaines est

une formation de qualité. Mais comment prouver que ce stage améliore la prise en compte des relations humaines dans l'entreprise où il est dispensé.

### 3.4. La qualité de la solution comme garantie supposée de son efficacité

Michel Hidalgo, l'ancien entraîneur de l'équipe de France de football, recommandait à ses joueurs, au début des plus grandes rencontres, en substance ceci : "Ce que je veux, c'est que vous jouiez bien, faites un beau jeu. Ne vous préoccupez pas du résultat, je m'en charge. Je l'assumerai moi seul, quel qu'il soit". Il s'agit du management orienté sur la qualité du processus, par opposition au management axé sur le résultat. L'idée du management orienté vers le processus est que la qualité d'un processus finit bien par produire de bons résultats, et de surcroît leur régularité. Un management exclusivement porté sur les résultats peut conduire à des effets positifs, voire spectaculaires, mais instables et superficiels, si les processus sont défaillants. Dans le cas de Michel Hidalgo en tout cas, l'hypothèse s'est révélée exacte.

Le management orienté sur les processus est une pratique très intéressante, mais qui peut faciliter l'émergence d'une solution considérablement déconnectée. Concentrer exclusivement son attention et son énergie sur la qualité d'un processus, c'est à dire d'une solution, indépendamment de son résultat et donc de son objectif peut conduire au dérapage, par exemple, à un processus qui coûte plus que ce qu'il rapporte.

### 3.5. L'utilisation d'une solution comme témoin

Une ultime façon de concevoir une solution pour elle-même est de l'utiliser comme témoin physique de l'existence et de l'activation des autres solutions nécessaires, moins visibles.

Par exemple, dans un atelier de peinture, où il est nécessaire que règne un air d'une extrême propreté, les ouvriers doivent revêtir des vêtements spéciaux et respecter des règles strictes de propreté. Le chef de fabrication contrôle le respect des normes en vérifiant que les chaussures de ville personnelles sont bien rangées dans les casiers prévus à cet effet. C'est pour lui la preuve que son personnel porte bien les chaussures spéciaux, signe qu'il respecte les autres consignes de sécurité.

Cet exemple est loin d'être une anecdote isolée. Pour un ingénieur sécurité, le rangement des locaux peut être le signe que le personnel fait attention aux choses d'une manière générale et donc à la sécurité.

Il est clair que prendre une solution comme témoin physique peut provoquer là aussi un dérapage, l'application de la solution témoin devenant un but en lui-même. Ce serait le cas d'un chef d'atelier qui, sachant que la propreté et l'ordre dans les ateliers sont considérés comme indicateur de qualité totale par la direction, concentrerait exclusivement sa politique qualité sur le nettoyage et le rangement aux postes du travail.

Une part non négligeable du contrôle social dans les organisations équivaut implicitement à vérifier l'existence de solutions témoins et non les résultats.

### 3.6. La solution comme gagne-pain

Un facteur banal mais fort de maintien durable d'une solution considérablement déconnectée est qu'elle fait vivre du monde. Bien souvent, des responsables sont conscients du décalage considérable d'une solution mais la laissent en vie en raison des problèmes humains qu'entraîneraient sa suppression. D'autant plus que ceux qui vivent de la solution s'accrochent, la défendent, la justifiant avec acharnement (placement sous la protection d'une valeur refuge générale et intouchable, glissement vers des "anti-clients". Voir précédemment).

Bien entendu, cela suppose que l'organisation qui abrite la solution déconnectée soit suffisamment riche pour supporter le maintien de solutions aberrantes.

### 3.7. Un exemple

Pour illustrer ces différents processus d'auto-alimentation d'une solution, considérons un exemple. Dans telle organisation, il existe pour ses membres un programme de formation qui constitue une sorte d'électron libre. Il n'est rattaché à aucun élément du plan, beaucoup n'en

connaissent pas l'existence, ceux qui le découvrent sont fort étonnés de son contenu et le responsable de ce stage, pratiquement, ne rend compte à personne.

On retrouve les mécanismes décrits précédemment : le responsable de ce stage se donne à son oeuvre avec un dynamisme et un courage qui forcent l'admiration de beaucoup (l'action comme objectif en tant que tel). Cette formation concerne un besoin qu'en fait il n'est pas possible de satisfaire. Mais elle donne l'illusion de faire quelque chose (le refus de l'absence de solution). Comme souvent en formation, il est impossible d'évaluer les effets (impossibilité de vérifier que la solution est reliée à un objectif), La qualité de la pédagogie et de la logistique est particulièrement soignée (qualité d'une solution comme garantie supposée de son efficacité). Cette formation est regardée comme un indicateur : la catégorie sociale qu'elle concerne est prise en compte par la politique sociale (utilisation d'une solution comme témoin).. Enfin personne ne sait comment employer autrement les quelques personnes qui sont occupées par ce stage et les moyens de l'organisation sont importants (la solution comme gagne-pain). Et c'est ainsi que se construit et se perpétue un mini "Pont de la rivière Kwai".

## IV. LA DISTRACTION COGNITIVE

Les solutions considérablement déconnectées existent aussi parce qu'elles sont intellectuellement admises. Elles le sont à travers un certain nombre de mécanismes cognitifs, qui conduisent à ne pas être choqué par l'absurde. Nous appellerons cela la distraction cognitive. Notre idée ici est proche de celle de James G. March- dans le modèle de la poubelle, quand il parle d'inattention (oversight) pour expliquer un cas d'attribution d'une solution à un problème auquel elle n'était pas destinée. Mais James G. March se contente de poser ce mécanisme, sans le décrire ni l'expliquer davantage. Essayons de creuser un peu cette distraction cognitive, qu'il est impossible d'élucider complètement du fait de sa nature même.

### 4.1. Le préjugé de raison

L'esprit humain, lorsqu'on lui présente une solution absurde, a tendance à l'expliquer par un comportement fou. Il abuse même de cette explication : "la source de l'intuition commune de Weber et de Popper réside peut-être dans le fait que le sens commun tend à donner une interprétation irrationnelle des comportements dont le sens lui échappe... Le sens commun a souvent tendance à abuser des explications irrationnelles".

Toutefois, la situation inverse -explication rationnelle d'une solution absurde- peut survenir dans les phénomènes de connaissance ordinaire.

Des exemples de la vie quotidienne le montrent :

La réussite de canulars les plus extravagants est une première illustration. Les canulars téléphoniques, où on entend des correspondants sensés croire qu'une chaussette encombre un couloir aérien à des milliers de mètres d'altitude et va atterrir sur leur pied; ou qu'une équipe de télévision se déplace à l'intérieur des canalisations de leur logement et va leur tendre un main par l'évacuation des sanitaires, montrent qu'on peut faire avaler plus de situations absurdes qu'on ne le pense. Ces canulars, diffusés à la radio et dont l'enregistrement est disponible dans le commerce, sont authentiques.

La rubrique des faits divers est également riche en exemple de témoins sans réaction devant les situations insensées. Pour n'en citer qu'un, plusieurs personnes, le propriétaire, des policiers, ... étaient entrées dans le logement du tueur en série fou de Milwaukee, Jeffrey Dahmer, et ne pouvaient pas ne pas voir les équipements étranges et terribles qu'il contenait. Mais cela n'a provoqué aucune interrogation, pas plus qu'un témoignage précis parvenu à un policier, ce qui a permis au meurtrier de continuer à sévir sans être inquiété <sup>23</sup>.

Ainsi il peut arriver que le sens commun juge fondées des solutions considérablement déconnectées et consolide de ce fait leur existence. D'autant plus que, dans les organisations,

21 Op. cit

22 Baudon R, 1990: *L'Art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard.

23 Exemple tiré du livre de mémoires et de réflexion écrit par un responsable de l'unité des sciences du comportement du F.B.I. : Robert K Ressler, *Whoeverjights Monsters*, 1992

une solution considérablement déconnectée bénéficie des symboles de l'institution et de l'autorité. On sait qu'un canular a d'autant plus de chance de marcher qu'il utilise du papier à en-tête et des acteurs simulant des représentants de l'autorité (policier, pompier, fonctionnaire, maire, ...) ou du savoir (enseignant, médecin ...).

#### 4.2. Le quiproquo des responsabilités

Un autre biais cognitif conduisant à admettre les solutions absurdes est que chacun croit que c'est l'autre qui va ou doit arrêter ou corriger la solution ou qui a une bonne raison de la maintenir.

Comme cette famille répartie dans deux voitures, qui oublie un enfant, chacun croyant que l'autre l'a pris avec lui.

Ce quiproquo des responsabilités et d'autant plus important que la taille de l'organisation est élevée et donc que le nombre d'acteurs est grand. La pléistocratie décrite par J. D. Reynaud- pour expliquer les décisions incohérentes est aussi pour nous un facteur de distraction cognitive: la multiplication des parties prenantes augmente les possibilités de croire que quelqu'un d'autre va régler l'incohérence, ou que plus généralement quelqu'un, quelque part, possède l'explication rationnelle.

#### 4.3. La limite incertaine entre l'absurde et le sensé

Il arrive qu'une solution considérablement déconnectée donne une image d'elle qui la situe à la limite de l'absurde et du sensé. Alors cela conduit à la considérer comme sensée. Autrement dit, quand un cas est absurde, mais de façon ambiguë, le préjugé de raison est encore plus fort.

La façon dont un auditoire spontanément refuse ou accepte des transparents considérablement inadaptés, passés au rétroprojecteur, renseigne utilement sur ce phénomène.

Par exemple, si le conférencier, par mégarde, passe son transparent à l'envers, aussitôt la salle réagit bruyamment et l'orateur remet à l'endroit son document.

Si le transparent est complètement flou, un murmure s'élève de l'auditoire. Le conférencier comprend ce qui se passe, mais maintient le transparent. Il a au moins appris que son transparent était flou.

En revanche, si le transparent est tout aussi illisible, mais pour d'autres raisons: les caractères sont trop petits, ou il y a trop de texte par rapport au temps de lecture; personne ne réagit (et l'orateur continue à croire qu'il est lisible).

Dans les trois cas (transparent à l'envers, transparent flou, transparent écrit trop petit ou trop long à lire), l'écran est illisible. Il s'agit donc bien de "micro" solutions considérablement déconnectées. Le décalage est aussi fort dans les trois cas. Toutefois la réaction varie en fonction du caractère plus ou moins éclatant du décalage: réaction bruyante pour le transparent à l'envers, murmures pour le transparent flou, silence pour le transparent écrit trop petit ou trop long à lire. Dans le troisième cas, où l'illisibilité prend une forme ambiguë, cachée, pour ne pas dire sournoïse, l'auditoire laisse passer la solution. Des solutions considérablement déconnectées, mais dont le décalage prend une forme ambiguë entre le sensé et l'insensé, sont plus facilement acceptées ou tolérées.

C'est un problème majeur des solutions considérablement déconnectées à la limite du sensé et de l'insensé. Il est très difficile de démontrer leur décalage, de les dénoncer en quelque sorte. Quand un transparent est écrit trop petit ou trop long à lire; on peut toujours expliquer que les mécontents sont ceux qui ont une mauvaise vue ou qui lisent trop lentement ou que les transparents n'avaient pas été conçus pour une salle aussi profonde, etc.". Alors qu'un transparent à l'envers ou complètement flou est sans contestation possible reconnu comme absurde.

#### 4.4. Le biais cognitif de la preuve minoritaire

Dans le cas d'une solution considérablement déconnectée, ses partisans (son auteur, ceux qui en vivent) vont chercher à justifier son utilité à l'aide de preuves.

Comme il s'agit généralement de domaines peu quantifiables, il est difficile de mettre en évidence les résultats de manière statistique.

Les preuves d'efficacité vont donc être essentiellement des cas. Mais ces cas seront des cas uniques, isolés, présentés comme étant généralisables.

Or dans les organisations de très grande taille, il existe toujours une probabilité de trouver un cas unique et isolé qui prouve l'utilité d'une solution. La chance d'une solution considérablement déconnectée est de découvrir probablement un cas, une monographie, un exemple qui la justifie.

Le constat d'un biais cognitif sur la preuve minoritaire est une observation banale. Ce sur quoi nous voulons insister ici est que, dans les solutions considérablement déconnectées, l'absence de qualification et l'immense besoin de justification rend la manipulation de la preuve particulièrement vitale et intense.

#### 4.5. Entre bonne foi et mauvaise foi

Nous serions tentés de rapprocher la distraction cognitive ici décrite de la dialectique de la bonne foi et de la mauvaise foi dans *l'Etre et le Néant* de Jean-Paul Sartre, illustrée par l'exemple célèbre de la femme courtisée. Car l'attitude à l'égard d'une solution considérablement déconnectée semble à la fois sincère et subtilement calculée. Ainsi, il existe une stratégie de paresse dans toute distraction. Autrement dit la distraction cognitive à l'égard des solutions considérablement déconnectées n'est-elle pas qu'un aspect de l'imbrication fondamentale de la bonne foi et de la mauvaise foi au sein de toute conscience humaine? Ne fait-elle pas partie du mystère même de la conscience? Quelqu'un peut interpréter rationnellement une solution absurde et, presque dans le même instant, le nez sur l'objet, déclarer: "c'est fou 1".

### V. LE KIDNAPPING TECHNOLOGIQUE

Dans le modèle de la poubelle, J. G. March définit l'anarchie organisée. Cela désigne une organisation où les objectifs sont flous, les participants peu impliqués et la technologie (c'est à dire les processus d'action de l'organisation) complexe, peu maîtrisée et peu claire. Selon lui ces anarchies organisées constituent le terreau de solutions reliées de façon arbitraire à un objectif.

Nous voudrions reprendre cette idée de technologie problématique que James G. March pose comme une des trois conditions de départ de l'incohérence, mais en essayant de préciser le phénomène.

Selon nous, un générateur efficace de solution considérablement déconnectée est constitué par les situations où la solution est conçue indépendamment des experts de la technologie concernée.

Voici trois situations de ce type:

Le champ d'activité de la technologie A d'une part et les experts de la technologie A d'autre part sont rattachés à deux structures différentes qui communiquent très mal.

Des responsables imposent une solution relevant d'une technologie A, sans être experts de cette technologie A.

Une nouvelle activité se développe qui est principalement du domaine d'une technologie dominante. Celle-ci prend en charge complètement l'activité sans consulter ou intégrer les experts des technologies qui entrent de façon marginale ou secondaire dans cette nouvelle

activité (comme dans l'affaire du sang contaminé où l'épidémiologie s'est trouvée de fait exclue du cercle des transfuseurs).

Qu'on nous comprenne bien. La situation de kidnapping technologique est vraiment un cas spécifique, c'est à dire pour simplifier et caricaturer, le cas où quelqu'un fait le métier de quelqu'un d'autre. Nous ne parlons pas des structures matricielles avec des équipes projet transversales et des métiers verticaux. Dans ces cas, la coopération interdisciplinaire exclut ce que nous appelons le kidnapping technologique. Nous ne parlons pas non plus des organisations structurées en métiers juxtaposés. Dans ce cas également la puissance de chaque métier empêche que l'un effectue sans le consulter le travail de l'autre. La coopération sera certainement difficile, mais il n'y aura pas kidnapping d'un champ de compétence sans ses experts. Nous ne parlons pas enfin des experts qui sont compétents dans plusieurs technologies. Au lieu d'être en présence d'un expert de la technologie A dans le champ A, on trouve un expert des technologies A+B dans les champs A+B, ce qui est plutôt une bonne chose. Le kidnapping technologique représente un quatrième cas, qu'on peut situer à l'aide du schéma suivant:

• *Structures matricielles*

	• Experts de la technologie A • Activité A	• Experts de la technologie B • Activité B	• Experts de la technologie C • Activité C
Projet X			
Projet Y			

• *Métiers juxtaposés*

• Experts de la technologie A • Activité A	• Experts de la technologie B • Activité B	• Experts de la technologie C • Activité C
---	---	---

• *Experts pluridisciplinaires*

• Experts de la technologie A, B, C • Activité A, B, C
---

• *Kidnapping technologique*

• Experts de la technologie A	• Experts de la technologie B • Activité B • Activité A
-------------------------------	---

Les situations productrices de solutions relevant d'une technologie A, indépendamment des experts de A, sont favorisées dans les cas suivants :

- Quand la complexité de la technologie A concernée est peu visible. C'est le cas, par exemple, de la technologie de la formation. Beaucoup de personnes en entreprise considèrent que former n'est pas compliqué et s'improvisent ingénieur de formation sans faire appel aux experts de la formation. Mais il n'y a pas que la formation. La technologie des enquêtes par exemple fait aussi partie des technologies fréquemment considérées comme simples.
- Quand la technologie est peu professionnalisée et institutionnalisée. Un excès de structuration d'une technologie peut être un facteur de rigidité et de perte de créativité. Mais un manque de structuration peut conduire à lui enlever l'autorité nécessaire pour imposer

ses méthodes rigoureuses et ses connaissances. Des technologies comme le management, la formation, la communication, le développement social souffrent d'un manque de professionnalisation et d'institutionnalisation, ce qui laisse la porte ouverte à la production de solutions d'une technologie par des non-experts de cette technologie. Des technologies "dures" peuvent se trouver aussi dans ce cas, par exemple l'électronique au début de son application à la mécanique.

- Quand il s'agit d'une technologie dont les solutions se prêtent difficilement à une évaluation. C'est le cas des technologies dont l'objet n'est pas la matière mais l'être humain et la société: formation, communication, management des hommes, ... L'absence d'évaluation rigoureuse empêche de démontrer aux non-experts l'intérêt de faire appel à des experts de la technologie concernée.
- Quand la technologie A concernée détient un soutien affectif très inférieur à celui dont bénéficie une autre technologie B. Ce déséquilibre peut pousser les experts de la technologie B à se considérer aussi comme des experts de la technologie A, sans que les vrais experts de A disposent de l'influence sociale permettant de s'y opposer. Par exemple, dans le couple qualité totale-formation, la technologie de la qualité totale bénéficie d'une faveur: et d'un intérêt très élevés comparée à la technologie de la formation. Cela peut conduire par exemple les experts de la qualité à se considérer comme concepteurs de la formation, en marginalisant les experts de formation.
- Quand une technologie semble intervenir de façon secondaire dans une solution (cette condition est voisine de la précédente). C'est souvent le cas de la technologie de l'information qui vient en appui d'une autre technologie, dans le cadre de sa diffusion. Par exemple l'application d'une loi ou le fonctionnement d'un appareil font intervenir l'information: la loi doit être diffusée et expliquée et l'appareil doit être pourvu d'un mode d'emploi. Mais on accorde généralement peu d'importance à la technologie de l'information. Or une loi qui n'est pas connue est une solution inepte puisqu'elle ne répond pas à un objectif essentiel qui est que nul ne l'ignore. De même un appareil sans mode d'emploi ne sert strictement à rien.

Ainsi une technologie qui présente une ou plusieurs des caractéristiques suivantes: apparemment facile, peu professionnalisée et institutionnalisée, difficilement évaluable, peu valorisée dans l'opinion, dotée d'un rôle secondaire a toutes les chances de voir son champ d'activité capturé par les experts d'une autre technologie et d'être ainsi productrice de solutions considérablement déconnectées.

## VI. L'INCOHÉRENCE POTENTIELLE MÉCANIQUE

Un ultime phénomène favorisant l'émergence de solutions considérablement déconnectées est une fragilité en quelque sorte constitutionnelle, mécanique, de la solution potentielle. Nous voulons dire que la solution contient dans sa technologie même un potentiel dormant d'incohérence et qu'il faut peu de chose pour qu'il se réalise.

Ainsi le fait qu'une solution n'ait un sens que si elle est totalement appliquée constitue une fragilité potentielle d'incohérence, puisqu'il suffit d'une infime fraction de non mise en oeuvre pour la rendre absurde.

Dans ces cas là, le fait que la solution ne soit pas complète n'équivaut pas à une non-optimisation au sens de Herbert A. Simon. Elle aboutit à une situation nulle. Qu'une chambre à air possède une fuite, même minuscule, n'équivaut pas à une non-optimisation de la solution chambre à air, elle lui ôte ce pour quoi elle a été conçue.

Il s'agit d'un phénomène inverse de l'effet pervers ou effet de composition. Ce n'est pas la composition des solutions qui provoque un effet pervers, mais l'absence de composition qui anéantit la solution.

On rencontre beaucoup de cas de ce type. Lorsque, dans le code de la route, il a été question d'inverser la règle de priorité relative aux ronds-points, les pouvoirs publics ont hésité et n'ont pas rendu obligatoire partout la nouvelle règle. Cette absence de systématisation a peut-être provoqué plus de dégâts (hésitation et erreur des automobilistes) qu'elle n'en a évités. Autre

exemple : une entreprise décide d'implanter la messagerie électronique et compte sur cet outil pour réduire considérablement la circulation de documents et les coups de téléphone inutiles et perturbateurs. Toutefois, pour diverses raisons (résistance de quelques-uns, manque de moyens), un certain nombre de personnes ne sont pas connectées au système. Ces quelques trous dans le réseau vont bien au-delà de rendre la solution imparfaite : ils lui enlèvent une grande partie de son intérêt. En effet, dès lors qu'on n'est pas sûr d'atteindre tout le monde, on l'utilise très peu.

Toute action collective qui exige pour réussir qu'aucune personne n'ignore la consigne échouera fatalement si une seule ne la connaît pas. Donc toute opération d'information ou de formation, dont l'objectif stratégique est de toucher toute une organisation, devient totalement déconnectée si elle n'arrose qu'une partie de l'ensemble.

Dans le domaine de la sécurité et de la défense, on rencontre souvent des solutions, qui, dès lors qu'elles ne sont pas systématiques, deviennent considérablement déconnectées. L'histoire a montré de quel intérêt pouvait être une ligne Maginot qui n'allait pas jusqu'au bout, Ardennes comprises. Si la muraille de Chine s'étend sur plusieurs milliers de kilomètres, c'est qu'il fallait ça ou rien du tout.

Bien entendu, le plus souvent, l'effet de non composition ne joue pas seul pour produire une solution considérablement déconnectée. Il est associé à d'autres facteurs de décalage: l'anomie, la distraction cognitive, etc... Quand on ne pousse pas jusqu'au bout une solution qui n'a de sens que complètement activée, c'est parce qu'il y a un flottement important sur l'objectif et qu'on laisse passer cognitivement l'absurde que représente la non-application complète.

Un certain nombre de technologies pourraient être considérées en recherchant l'existence d'autres fragilités endogènes, constituant une porte d'entrée à l'incohérence. Par exemple, toute technologie conduisant à des sécurités doublées ou triplées, mais dont les sécurités peuvent difficilement être isolées les unes des autres est potentiellement incohérente. Nous avons vu que la navette challenger a explosé parce que le joint de sécurité sur la fusée d'envol fonctionnait comme le joint principal, compte tenu de la technologie utilisée. Dans les organisations, il existe beaucoup de mécanismes de contrôle qui utilisent comme source d'information l'information même qui doit être contrôlée. Pour donner un autre exemple tout en restant dans le domaine de la sécurité, les alarmes débrayables ou éphémères sont potentiellement incohérentes. Des avions de tourisme se sont écrasés à l'atterrissage, parce que l'alarme informant le pilote que le train n'était pas sorti était débrayable et parce que le pilote, excédé par le bruit, l'avait désactivée. Le principe même d'une alarme est d'être bruyante et gênante, pour ne pas dire exaspérante, et tous les efforts pour rendre une alarme confortable (désactivation possible, durée limitée, sonorité plaisante, ...) la détournent de sa finalité première. En poussant le raisonnement, une alarme ergonomique est une solution considérablement déconnectée.

Une fragilité endogène d'incohérence affecte aussi les technologies structurellement grossières employées pour remplir des objectifs fins. Dans le domaine de la stratégie militaire, si la technologie des bombardements aériens produit si souvent des solutions absurdes, n'est-ce pas parce qu'on cherche à mettre cette arme aveugle au service d'objectifs militaires ou diplomatiques fins, voire extrêmement subtils? D'ailleurs, on a tenté sur le plan des mots de réconcilier le bombardement aveugle et la diplomatie subtile en inventant l'expression affreuse de "frappe chirurgicale". Mais, à notre connaissance, il n'existe aucun exemple dans l'histoire qu'une telle solution ait été effectivement mise en oeuvre et réussie. Le bombardement nominatif, pour ainsi dire, n'existe pas. On ne cesse d'en parler mais il s'agit plutôt d'un mythe. Quand sa menace est efficace, c'est parce qu'on craint le bombardement tout simplement et non sa précision. Sur les bombardements aveugles des grandes villes allemandes au cours de la seconde guerre mondiale, l'historien L. Hart a expliqué la faible rentabilité politique de la démoralisation ainsi provoquée, par cette formule remarquable : "les individus ne peuvent pas se rendre à des bombardiers en vol"<sup>25</sup> Une technologie qui ne permet pas de répondre finement à un objectif fin est constitutionnellement productrice de solutions considérablement déconnectées.

D'ailleurs dans la guerre du golfe, l'armée américaine a, d'après des sources sûres, tenté de résoudre le problème d'une négociation air-terre. Des bombardements de terreur étaient

pratiqués dans le désert à proximité des troupes irakiennes, sans toucher quiconque. Puis des tracts étaient déversés sur celles-ci, les menaçant d'un coup identique cette fois direct, afin de les inciter à désertir. C'était une tentative pour, d'une certaine façon, permettre à des individus de "se rendre à des bombardiers en vol", et rendre moins considérablement déconnectée la solution "bombardement".

## CONCLUSION

### 1. Des rationalités qui court-circuitent la déclinaison des objectifs

La question des solutions considérablement déconnectées est liée à celle de la rationalité.

L'idée qui nous a guidé tout au long de notre réflexion a été de rechercher ailleurs que dans la folie des hommes les raisons de l'existence de telles solutions. Que pouvons nous conclure sur ce sujet?

Il nous faut examiner les différentes définitions de la rationalité.

a) Considérons en premier lieu la définition sémantique de R. Boudon-é : est rationnel tout comportement y dont on peut dire "X a de bonnes raisons de faire Y, car ...".

Un grand nombre des explications que nous avons proposées peuvent être considérées comme les "bonnes raisons" de cette définition. Ces "bonnes raisons" peuvent être classées en :

- *Raisons organisationnelles* : l'absence de recours ou de veto, l'indisponibilité du niveau politique, la position marginalisée d'une technologie, l'absence de déploiement d'un objectif.
- *Raisons cognitives* : le quiproquo des responsabilités, la difficulté de distinguer entre l'absurde et le sensé dans certains cas, l'impossibilité de vérifier l'adaptation des solutions, la croyance dans la clarté d'un objectif, l'utilisation d'une solution comme témoin, le biais cognitif de la preuve minoritaire.
- *Raisons utilitaires* : la solution est un gagne-pain, la valeur générale et intouchable permet de justifier a posteriori une solution déconnectée, il est plus facile de produire des solutions que de préciser des objectifs.
- *Raisons techniques* : par exemple, le fait qu'une solution perde tout sens si elle n'est pas appliquée à 100 %.

A ces bonnes raisons, s'ajoutent deux comportements qui, selon la définition sémantique, pourraient être qualifiés d'irrationnels, mais qu'il est possible aussi de considérer comme relevant de la rationalité psychologique: il s'agit du plaisir de l'action pour l'action d'une part et d'autre part de la distraction pure.

Les solutions considérablement déconnectées sont ainsi le résultat d'une combinaison particulière de processus rationnels précis, d'un "arbre logique" pour reprendre les termes de R. Boudon.

Cela dit, d'autres solutions, qui sont fortement décalées de leur objectif, comme les solutions conduisant à des échecs ou les solutions à effets pervers, sont aussi le résultat d'arbres logiques. Cependant, s'agissant de ces solutions, les arbres logiques ne remettent pas en cause l'intention d'origine. Alors que l'arbre logique de la solution considérablement déconnectée détruit le sens même de l'action. Pour reprendre l'exemple familier du rétroprojecteur, l'orateur qui passe un transparent à l'envers le remet aussitôt à l'endroit. L'erreur ne touche pas à l'objectif de lisibilité. Au contraire, elle le renforce : l'erreur rappelle avec éclat que l'écran doit être lisible. En revanche, projeter des textes trop longs écrits trop petit, cette pratique étant largement répétée et diffusée, anéantit le sens de l'outil. On ne sait plus à quoi il sert. De même l'effet pervers de se retrouver dans un embouteillage un jour théoriquement dégagé ne touche pas à l'objectif de fluidité du trafic. Là encore, l'effet pervers renforce plutôt l'objectif en faisant sentir

25 Histoire de la seconde guerre mondiale. Paris. Fayard, 1973

26 Boudon R, 1992 : "Action", in Boudon R (sous la direction de), *Traité de sociologie*. Paris, PUF, pp, 21-55

douloureusement qu'il ne soit pas atteint. Mais lorsqu'un journaliste propose de partir en week-end le lundi, le sens de la solution s'évanouit: est-ce sérieux? à qui s'adresse-t-on? Est-ce bien une réponse à la question?

Il existe donc des combinaisons particulières de processus rationnels précis qui, au lieu de détruire le résultat, détruisent le sens. Certains arbres logiques peuvent porter atteinte à la partie amont et non à la partie aval d'une chaîne de décisions. Cette idée étant posée, examinons plus profondément dans le fonctionnement lui-même de la rationalité, cet abandon du sens,

b) Les autres conceptions de la rationalité à considérer ici<sup>27</sup> sont celles qui, bien qu'elles ne soient pas définies de façon sémantique comme le propose R. Boudon, sont relativement réalistes. Nous faisons allusion à :

- *La rationalité qui fonctionne à l'aide de processus tels que les associations d'idées, l'usage des symboles et analogies, la découverte par distraction, etc...* Elle pourrait être considérée comme appartenant à la rationalité procédurale d'Ho Simon".
- *La rationalité qui fonctionne sur le principe d'un court-circuit d'imitation entre l'objectif et la solution.* Par exemple, si l'objectif est de résoudre tel problème technique et SI, comme souvent, les responsables réagissent aussitôt en disant qu'il faut former le personnel à cette technique, on a un court-circuit d'imitation de la solution par rapport à l'objectif : la solution traite le problème sans interprétation.

Problème technique = lacune = formation nécessaire. Alors que la formation n'est peut-être pas la solution adaptée (c'est peut-être un problème organisationnel). Dans le Jeu de pile ou face biaisé où face à quatre chances sur cinq d'apparaître, on observe également le court-circuit d'imitation. Le joueur a tendance à prédire face quatre fois sur cinq alors que prédire systématiquement face serait plus rentable. La solution du joueur, dans sa structure, est directement calquée sur l'objectif-. Cette rationalité par court-circuit d'imitation est extrêmement fréquente (et souvent efficace). Pour se rendre de l'autre côté d'une rivière, la solution qui vient immédiatement à l'esprit est celle du pont. La solution "pont" est calquée sur l'objectif "passer de l'autre côté de la rivière". Or beaucoup d'autres solutions non directement calquées sur l'objectif existent : gué, bac, contournement, dérivation, barrage, hélicoptère, ...

*La rationalité fondée sur la tradition ou le précédent.* Cette rationalité est extrêmement fréquente. Elle forme la base d'un grand nombre de raisonnements juridiques. Mais beaucoup d'actions non juridiques sont aussi fondées sur elle.

*La rationalité "incrémentale"* qui fonctionne par petits pas, par allers et retours permanents entre l'action et l'objectif et par exploration progressive de l'objectif.

*La rationalité axiologique* qui explique l'action par la croyance en un principe normatif.

*La rationalité téléologique* qui est définie par un objectif pratique (en fait la rationalité téléologique est surtout définie selon nous par différence avec la rationalité axiologique).

Toutes ces rationalités possèdent un point commun remarquable : Elles travaillent toutes sur le principe d'un effacement partiel de l'objectif ou de sa déclinaison en sous-objectifs, c'est-à-dire du système des préférences et de leur hiérarchisation. Autrement dit elles contiennent plus ou moins l'activité de fixation des objectifs et de démultiplication de ces objectifs. En quelque sorte, elles comportent la caractéristique commune d'occulter une partie importante du processus de ce qu'on pourrait appeler le déploiement (fixation d'objectifs et leur déclinaison).

Une solution est théoriquement précédée d'une chaîne de décisions sur les objectifs : on décide d'un problème à traiter, des objectifs à atteindre, des sous-objectifs et des priorités. C'est cette chaîne complexe, longue, aux ramifications multiples que les rationalités effectivement pratiquées simplifient.

27 Sur ce thème, nous avons utilisé particulièrement: R. Boudon, "Action", op. cit. : M. Crozier et E. Friedberg, op" cit. ; Padioleau J. G., 1986 : *L'ordre social*, Paris, L'Harmattan

28 Nous avons utilisé sur ce point: J. Thévenot et B. France-Lanord, "Systèmes d'information: un précurseur", *Revue Française de Gestion*, pp. 96-111, (numéro en partie consacré à H. Simon)

29 Boudon R., "Action", op. cit., p. 40.

Reprenons ces rationalités dites réalistes que nous venons d'évoquer :

La rationalité "procédurale" des associations d'idées, des découvertes par distraction, ... doit son efficacité justement parce que l'acteur met de côté l'objectif: c'est parce qu'on ne cherche pas là où l'on devrait chercher qu'on trouve.

Par exemple, quelqu'un ne parvient pas à retrouver le nom d'une personne qu'il connaît. Son interlocuteur soudain se souvient "son nom commence par Z". "Tu as raison, lui réplique l'autre, c'est Frizell" ! Il est évident que l'acteur n'aurait jamais retrouvé le nom s'il avait axé sa recherche sur les noms commençant par la lettre Z. C'est exactement parce qu'il a laissé son esprit s'égarer en dehors de l'objectif qu'il a trouvé la bonne solution. En poussant quelque peu cette observation, on pourrait dire que la distraction est une ruse importante de la rationalité procédurale, par opposition à la logique déductive formelle.

La seconde rationalité de notre liste, qui court-circuite le cheminement de l'objectif à la solution consiste à mettre de côté non l'objectif mais le travail de déclinaison en sous-objectifs. Elle permet de trouver une solution par simple calque de la solution sur l'objectif: le pont pour passer la rivière, la formation pour combler une lacune, jouer face 4 fois sur 5 dans le Jeu biaisé où face a 4 chances sur 5 de tomber". Cette ruse permet à l'esprit humain, en réduisant la chaîne des décisions entre l'objectif et la solution, de dégager rapidement et facilement une solution. Ce n'est pas toujours la meilleure mais le bilan de cette tactique cognitive doit être globalement positif, compte tenu de sa fréquence.

La rationalité fondée sur le précédent peut aussi être considérée comme un processus qui efface l'objectif. On a souvent recours au précédent lorsqu'un objectif est flou, incertain. Le précédent fait alors office d'objectif. Le précédent n'est pas toujours un moyen pour trouver une solution, médiocre mais acceptable, en réponse à un objectif clair et précis. C'est aussi un moyen pour combler l'absence d'objectifs clairs et précis: faute de politique, "on fait comme avant".

La rationalité incrémentale est de façon évidente un effacement de l'objectif et de sa déclinaison en sous-objectifs, priorités, esquisses de solutions. Son principe est d'agir avant même d'avoir fixé de façon précise l'objectif, afin de l'explorer, et ainsi de mieux le définir et le décliner. La chaîne des décisions est inversée.

Enfin, selon nous, la rationalité axiologique est une rationalité qui fait l'économie de la rationalité téléologique et inversement. En effet, quand on agit en fonction d'une valeur (le capitaine qui se laisse couler avec son navire), il n'y a généralement pas de déclinaison de cette valeur. Le capitaine efface les étapes intermédiaires dans la chaîne qui va de la valeur suprême de l'héroïsme à la solution "disparaître avec son bateau". La solution est immédiatement accolée à la valeur, au point qu'il est difficile de distinguer les deux (se laisser couler avec son navire est autant la valeur que la solution). Inversement la rationalité téléologique (pour l'ingénieur, construire un pont) ignore l'objectif supérieur. Il manque, dans la chaîne des décisions, toute la partie amont. Autrement dit la distinction de M. Weber conduit à penser que l'acteur peut agir soit en fonction de la rationalité axiologique, soit en fonction de la rationalité téléologique mais qu'il lui est extrêmement difficile de concilier en les coordonnant les deux rationalités. C'est le dilemme du Pont de la rivière Kwai : comment être à la fois héroïque et méticuleux ?

L'être humain ne pourrait pas traiter simultanément, pour des raisons sans doute cognitives et affectives, toute la chaîne de déclinaison des objectifs ou des préférences qui va d'une valeur suprême à la solution. Il devrait obligatoirement quelque part faire une impasse : couler avec son navire sans trop réfléchir aux façons d'être héroïque et construire un pont sans trop réfléchir aux finalités ultimes de ce pont.

On voit donc que toutes les rationalités réalistes fonctionnent à l'aide de mécanismes qui réduisent, occultent en partie, simplifient le système des préférences. Elles créent donc directement ou de façon potentielle un décalage entre objectif et solution. La déduction

30 Exemple authentique cité dans "L'apport de H. A. Simon aux sciences de la décision", entretien avec Jean-Louis Lemoigne, *Sciences Humaines*, Hors-Série n° 2, mai 1993

31 Exemple cité par R. Boudon, "Action", op. cit.,

complète d'une solution par rapport à un objectif semble donc être pour l'esprit humain l'opération la plus difficile qui soit. Cela est probablement dû au nombre infini d'objectifs intermédiaires, à leurs combinaisons possibles et à la difficulté de valoriser ces objectifs. Ainsi la rationalité serait limitée moins par un problème d'information que par un problème de préférences. Le principe fondamental de la rationalité humaine naturelle serait de tout faire pour réduire la chaîne des décisions sur les objectifs et les buts intermédiaires : oublier l'objectif, imiter simplement l'objectif, commencer par agir, faire comme avant (précédent), agir en rejetant toute fin ultime.

Si cela est vrai, on comprend que des solutions considérablement déconnectées surviennent parfois. Les rationalités humaines, qui toutes possèdent comme principe de fonctionnement une simplification du travail sur les objectifs, dérapent parfois en passant de la simplification à l'oubli ou l'escamotage des objectifs, lorsque les conditions identifiées tout au long de cet essai sont réunies.

- La distraction, au lieu de produire une découverte, permet l'établissement d'une ineptie.
- Le court-circuit, dans lequel la solution est calquée mot à mot sur l'objectif, au lieu de produire une solution adaptée rapide et simple, conduit à une solution en fait déconnectée (par exemple instituer une formation pour combler une lacune qui n'est pas en fait un problème de formation).
- La rationalité fondée sur le précédent aboutit à faire de lui le but ultime.
- La rationalité incrémentale, au lieu d'aider à explorer l'objectif, conduit à l'oublier complètement, et à noyer la solution dans le plaisir de l'action.
- La rationalité axiologique, poussée à un point extrême, rejette la moindre déclinaison de la valeur et crée, par cette absence de déclinaison et la généralité de la valeur, une anomie.
- La rationalité téléologique, en dirigeant l'attention sur la dimension opérationnelle de l'action, finit par lui enlever son sens.

Autrement dit, les solutions considérablement déconnectées prennent leurs racines dans ce qui fait l'efficacité même des rationalités naturelles. Les ruses et les raccourcis de ces rationalités naturelles, qui permettent d'éviter l'extrême complexité de la déclinaison et du déploiement des objectifs, de la chaîne des décisions concernant les préférences, peuvent devenir des pièges où se perd le sens.

La rationalité de l'homme est limitée plus parce qu'il ne sait pas ce qu'il veut que parce qu'il ne sait pas agir. C'est une rationalité "politiquement" limitée plus que "techniquement" limitée. Elle est limitée au niveau du système de préférences avant de l'être au niveau de l'accès à l'information et son traitement. Si on reprend les expressions *d'Une technologie invisible?* qui distingue les "abrévés du bon" (les objectifs volontairement simplificateurs) et les "abrévés du vrai" (les indicateurs chiffrés par exemple), il semble que notre rationalité limitée soit une rationalité des abrégés du bon avant d'être celle des abrégés du vrai. C'est le fait "d'abrégé le bon" qui, lorsque les circonstances décrites dans cet essai sont réunies, conduit aux solutions considérablement déconnectées.

## 2. Deux cas particuliers : le maintien des solutions inadaptées et le droit

En matière de solutions considérablement déconnectées, il existe deux cas particuliers importants, qui méritent ici une discussion.

Le recours à une solution inadaptée passée pour traiter des questions nouvelles est une pratique courante. Il y a toujours un temps de retard entre l'évolution de la réalité et l'adaptation à cette réalité des solutions anciennes. Nous ne considérons pas que l'inadaptation d'une solution passée à la réalité nouvelle soit une solution considérablement déconnectée. Elle ne le devient que si on s'obstine à la maintenir durablement alors que son inadaptation est devenue évidente. Cette idée de répétition de l'erreur, de maintien durable d'une solution décalée doit constituer un élément important de la définition de la solution considérablement

déconnectée. Une erreur ne fait pas une solution considérablement déconnectée. Comme le dit l'adage, il est humain de se tromper, il est diabolique de persévérer.

Quand un orateur passe un transparent à l'envers, il commet une erreur (d'ailleurs, il la corrige aussitôt). Mais si cet orateur, et beaucoup d'autres avec lui, s'obstinent à projeter des transparents illisibles, il ne s'agit plus d'une erreur, Elle devient une pratique qu'il faut examiner selon notre concept de solution considérablement déconnectée. La répétition consciente d'une erreur importante fait qu'on ne peut plus l'expliquer comme on explique une erreur.

Ainsi pour qu'un industriel puisse bénéficier d'une aide de l'Union Européenne, il faut qu'il soit non pas en difficulté, mais implanté dans un lieu administrativement classé comme région en difficulté. Une usine en difficulté mais localisée à 200 mètres à l'extérieur de la commune définie comme étant une zone à aider ne pourra bénéficier de subventions. Le critère géographique était certainement le plus légitime dans le passé, et il en fallait bien un. Il n'est pas anormal qu'il ait été maintenu un certain temps alors que des difficultés couvrant l'ensemble d'une branche quelle que soit la région sont devenues plus importantes que des difficultés propres à une région.

Mais si ce critère géographique est maintenu envers et contre tout alors que gouvernements, syndicats patronaux, syndicats de salariés ne cessent de souligner son caractère absurde et que l'application de ce critère multiplie les inepties, on passe de la solution décalée de façon transitoire à la solution considérablement déconnectée, qu'il faut expliquer en tant que telle.

Tout ce qui fige une solution, accroît son inertie, la constitue en bloc impénétrable, constitue une source potentielle de solutions considérablement déconnectées, car sa résistance à prendre en compte une nouvelle réalité sera très élevée.

Le second cas particulier est le droit. En effet le droit peut être une source importante de solutions considérablement déconnectées". Qui ne connaît pas des cas où un système de règles a produit une situation absurde: défaut de sanction d'un criminel notoire, aide sociale ne parvenant pas à ceux à qui elle est destinée, création de droits qui mettent dans l'embarras leurs bénéficiaires, etc.

Nous ferons d'abord observer que le décalage, même considérable, d'une solution juridique n'est pas nécessairement une solution considérablement déconnectée, selon notre typologie formulée en introduction.

Le décalage du droit peut provenir du principe bureaucratique : une question est traitée de façon impersonnelle et automatique pour des raisons de commodité, de compromis, etc. L'inadaptation peut venir d'un effet de composition. Le problème est plus souvent celui de l'agencement de plusieurs règles ou décisions juridiques que ces actes pris isolément.

Le décalage peut être produit simplement par un processus d'erreur (par exemple mettre quelqu'un en prison parce qu'il y a eu méprise sur le nom).

Enfin ce décalage peut être bien entendu le résultat d'un phénomène de solution considérablement déconnectée au sens où nous avons tenté d'identifier ce phénomène. Lorsqu'une solution juridique est considérablement déconnectée, il est probable selon nous que, parmi les explications données dans cet essai, l'anomie du processus de décision (absence de veto ou de recours notamment) et une lacune technologique majeure ont joué un grand rôle.

## 3. Un système clos plutôt qu'une poubelle ou une auberge espagnole

Concernant les prises de décision, nous n'oserons pas rivaliser, dans la guerre des métaphores à succès, avec celle de la poubelle, célèbre trouvaille de James G. March, ni avec d'autres métaphores moins connues comme celle de l'auberge espagnole>. Que le lecteur nous autorise néanmoins à en proposer une autre, moins imagée, pour notre modèle de solutions considérablement déconnectées : le système clos.

33 Nous remercions J. D. Reynaud d'avoir attiré notre attention sur ce cas. (Si nous nous sommes égarés dans l'exploitation de sa remarque, il n'en est pas responsable)

34 Dont la paternité revient, je crois, à J. G. Padioleau

Notre sentiment est que les discordances majeures entre objectifs et solutions sont suscitées, moins par une circulation libre et indépendante de problèmes, de solutions, de participants et d'occasions (modèle de la poubelle ou de l'auberge espagnole) que par des pièges précis qui enferment les acteurs dans la production de solutions inconsistantes et incohérentes. Un certain nombre de mécanismes, que nous avons décrits comme générateurs de décalages importants, sont des situations dans lesquelles les participants ne peuvent pas sortir ou ne peuvent pas entrer et non des situations de sortie et d'entrée libres de participants, comme dans le modèle de la poubelle. L'interdiction du veto ou du retrait d'une négociation, que nous avons identifiée comme facteur d'anomie, n'est rien d'autre que l'impossibilité pour des participants de sortir du jeu. De même l'interdiction du recours, facteur d'anomie, équivaut à une impossibilité pour les participants à un certain niveau de l'organisation d'entrer dans le jeu. Le kidnapping technologique, qui constitue pour nous une des cinq explications du divorce profond entre fins et moyens, n'est rien d'autre que l'impossibilité pour des participants experts d'une technologie d'entrer dans le jeu de leur technologie, qui a été "confisquée" par les experts d'une autre technologie. De même, le passage trop rapide à la solution est une façon pour les spécialistes de rendre impossible l'entrée des participants politiques dans le jeu. La constitution d'une solution comme gagne-pain entraîne un blocage du flux des participants.

Nous voyons donc qu'à chaque fois, l'explication est plus un gel de la participation des acteurs qu'un flux libre et autonome de participants.

Certaines organisations peuvent donner de l'extérieur l'image d'une "boîte à ordures" ou d'une "auberge espagnole", mais elles sont, à l'intérieur, des systèmes labyrinthiques pavés de chausse-trappes, véritables générateurs des discordances majeures entre fins et moyens.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est cette idée d'enfermement des acteurs. Si, pour illustrer notre modèle, nous sommes revenus plusieurs fois à la parabole du Pont de la rivière Kwai, qui est justement un cas d'enfermement, ce n'est pas un hasard. Le colonel Nicholson aurait-il eu ce comportement absurde d'héroïsme contre son ennemi et de perfectionnisme à son service s'il avait pu le combattre librement? Cette idée de processus fermé sur lui-même, qui ne possède pas de soupapes (veto, recours), ni de respirateur (un peu de mobilité des participants, flexibilité de l'ordre du jour) est bien illustrée par le fait qu'il faut généralement un événement extérieur brutal pour découvrir le problème, et briser le monde clos dans lequel s'épanouit la solution considérablement déconnectée.

D'ailleurs toute la discussion autour du modèle de la poubelle souffre du choix de l'université comme illustration centrale. C'est l'illustration du créateur J. G. March<sup>35</sup>. C'est également l'illustration de J. D. Reynaud<sup>36</sup> dans son explication des décisions anomiques. Les critiques de C. Musselin<sup>37</sup> et E. Friedberg<sup>38</sup> s'appuient également sur le cas des universités. La contestation radicale de D. Segrestin<sup>39</sup> vise de même l'exemple de l'université. Cette référence systématique à l'université a dirigé l'attention sur ce type d'organisation floues ou anarchies organisées.

Notre idée est que des systèmes beaucoup plus organisés que des anarchies organisées du type des universités peuvent produire des solutions considérablement déconnectées. Nous sommes même allés plus loin pour dire que les décisions puissamment décalées sont justement le résultat de systèmes fortement liés, ou plutôt figés. Dans notre propre expérience, nous avons constaté qu'à chaque fois que la prise de décision faisait intervenir à des moments différents des ensembles divers et souples de participants et de problèmes, les effets sur la décision étaient souvent bénéfiques, en dépit de l'anarchie apparente et du coût élevé en palabres et temps consommé. En revanche chaque fois que nous avons vécu des systèmes figés de participants et de problèmes (recours interdit, impossibilité du veto ou du retrait, kidnapping technologique, absence de circulation entre politiques et spécialistes, ordre du jour rigide, participants accrochés de façon vitale à une solution), nous avons observé des effets désastreux sur la cohérence de la décision".

35 Op. cit

36 Op. cit

37 Musselin C., 1990 : "Quelle stratégie de recherche pour les anarchies organisées", Actes du séminaire Condor, séance du 5 avril

38 Friedberg E., 1993 : *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil

39 Segrestin D., 1992 : *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin

40 Sur la productivité du désordre, voir N. Alter. *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1990, Discuter cette question nécessiterait de longs développements. Nous nous contenterons ici de souligner que, s'il faut un

En résumé, les solutions considérablement déconnectées sont le fruit du dérapage des ruses inventées par les rationalités pour simplifier la liaison objectif action, ceci dans des systèmes clos qui, loin de corriger ce dérapage, le renforcent.

## RAPPORTS

### I. Pierre MOESSINGER

Je ne sais pas si c'est ce qu'on attend de moi, mais je vais abonder dans le sens de Christian Morel, en proposant d'autres exemples de systèmes considérablement déconnectés. Je commencerai par deux exemples que j'emprunte à Gall (1975), pris dans *Systemantics*, un livre portant sur les dysfonctionnements des systèmes artificiels.

- Il Ya à Cap Canaveral un énorme hangar qui sert à abriter les fusées en construction, et qui est tellement grand qu'il génère son propre climat, y compris des nuages et de la pluie. Ce qui sert à abriter les fusées et les hommes, les arrose de sa propre pluie. C'est considérablement déconnecté.
- Un des plus grand télescopes du monde - je ne sais plus lequel - met plus d'une nuit pour arriver à l'équilibre thermique qui lui permet de commencer à faire de bonnes observations. Il fait donc jour quand il est opérationnel.
- Je pense à un autre exemple, qui concerne non plus un système artificiel, mais un modèle mathématique, le dilemme du prisonnier. Comme on sait, la solution va contre les préférences, les finalités des "joueurs". Elle est donc déconnectée. On pourrait citer bien d'autres paradoxes logico-mathématiques.

Mais c'est sans doute à propos de systèmes sociaux qu'on trouve le plus facilement des exemples de déconnexion.

- On ne peut s'empêcher de penser au cas de la panique collective: le fait que les individus se précipitent vers la sortie en cas de danger peut être considéré comme individuellement rationnel (Coleman, 1990), bien que cela pénalise tout le monde en conduisant au blocage de la sortie.
- Le fait qu'environ 10 000 français perdent la vie chaque année dans des accidents de la route est un résultat considérablement déconnecté du système des transports. (Le fait que la plupart des gens considèrent ces accidents comme des faits de la vie montre à quel point cette déconnexion est acceptée.)
- Autre exemple, purement fictif: deux candidats d'un même parti se présentent à une élection, diminuant par là même les chances que chacun d'eux aurait d'être élu s'il n'y avait qu'un seul candidat. On pourrait mentionner bien d'autres exemples.

On peut aussi trouver des exemples de déconnexion en dehors des systèmes sociaux:

- Pensez à l'âne de Buridan, qui, hésitant entre un picotin de son et un picotin d'avoine, finit par mourir de faim.

certain désordre pour laisser l'innovation émerger, il faut une autorité pour la consolider et la déployer. Les systèmes clos évoqués ici sont des systèmes souffrant d'un problème d'autorité

Et pour terminer, la solution déconnectée entre toutes, la déconnection finale:



Je m'arrête là. On peut trouver de nombreux exemples de solutions déconnectées chez Boudon (1990), Dupuy (1982), Elster (1986 ; 1990) ou Schelling (1979), dans la littérature psychologique sur la création d'hypothèses, la résolution de problèmes ou la décision, et, sur un mode comique, chez Gall (1975), Parkinson (1955), Peter (1986), ou Peter & Hull (1970).

Notez que la déconnection moyens-fins est un ressort constant du comique. Sans vouloir insister là-dessus, je mentionnerai seulement ce gag du clown (rock, qui, s'apercevant que son tabouret est trop éloigné de son piano, au lieu de l'en rapprocher, tente de pousser le piano vers le tabouret. Comme l'observe Escarpit (1960), si l'on rit, dans ces déconnexions comiques, c'est parce que l'on connaît la solution. De même, ce qui nous apparaît comme déconnecté l'est d'autant plus que nous en voyons facilement la solution.

Le déconnecté est donc un immense sujet qui va de la simple panne d'un système artificiel (une panne de voiture, par exemple), jusqu'aux effets pervers ou émergents, en passant par des problèmes de non rationalité individuelle, de coordination de buts, d'évaluation de moyens, de manque d'information, de manque de volonté ou de cohérence.

L'immensité du sujet fait, certes, son intérêt, mais il en pose aussi les limites, dans la mesure où il est difficile de clarifier la notion de considérablement déconnecté. Le problème central est ici que la notion de rationalité elle-même n'est pas claire.

Si une solution est déconnectée chaque fois qu'il y a, ou qu'il y aurait, un meilleur moyen d'obtenir l'objectif visé, toute solution est déconnectée, car toute solution est perfectible. S'il existe un meilleur moyen d'atteindre le but visé, c'est que la solution actuelle est un peu déconnectée. Dans ce sens, la déconnection fait partie du choix. C'est une propriété de toute relation moyen-fin. De plus, étant donné le progrès des connaissances les solutions d'aujourd'hui seront demain considérablement déconnectées.

Nous abordons ainsi un problème auquel se sont heurtés Pareto et Popper qui cherchent tout deux à définir le rationnel par l'adéquation moyens buts, indépendamment de l'intentionnalité ou de la rationalité subjective. Popper (1967) donne l'exemple suivant d'une solution considérablement déconnectée, ou plutôt "non appropriée à la situation", comme il dit : il mentionne le cas d'un individu qui cherche à garer sa voiture dans un espace trop petit. Mais Popper ne se demande pas si cet individu croit que l'espace est assez grand, ou s'il pense qu'il est trop petit, ce qui est bien différent. De même, Pareto (1916) quand il mentionne la magie comme exemple des actions non logiques, ne se demande pas si les individus croient ou ne croient pas à la magie. De telles conceptions, parce qu'elles conduisent à "dépsychologiser" la rationalité, la situent dans le cadre irréel de la seule adéquation moyens-fins. La rationalité étant aussi une propriété de conduites individuelles et sociales, on ne peut la capter en occultant ces conduites.

Pareto cherchait pourtant à écarter de la rationalité toute intentionnalité. Il pensait en effet que si l'on introduit le point de vue du sujet, il n'y a plus d'actions non-logiques, car les individus ont toujours une bonne raison de faire ce qu'ils font. (il ne voyait pas que l'étude même de ces bonnes raisons fait partie de l'étude de la rationalité.) Voulant, comme Popper, donner une signification non psychologique à la rationalité, il finit par éliminer le problème de la rationalité des conduites, par occulter l'étude empirique de la rationalité; pourtant, c'est bien de ce dont il parle, ou souhaite parler. Bref, comme Christian Morel, Pareto et Popper s'intéressent au problème de l'adéquation moyens-fins *ex-post*, et cette adéquation est toujours problématique, toute solution est toujours perfectible. Pareto et Popper ouvrent ainsi la voie à Christian Morel en faisant une large place à ce qui est problématique ou déconnecté.

Je ferai une dernière remarque, moins fondamentale: soit dit entre nous, je n'aurais pas fait autant de catégories de solutions. Vous dites qu'il y a des solutions complètement absurdes. Je veux bien vous croire mais les gens, à moins d'être inconscients, ont toujours de bonnes raisons de faire ce qu'ils font (même les fous). Vous pouvez donc exclure votre solution magique où des individus invoquent les dieux de la circulation alors qu'ils n'y croient pas. C'est en contradiction avec le fait qu'ils ont de bonnes raisons (pour eux) de faire ce qu'ils font.

A votre place, j'aurais mieux distingué les problèmes psychologiques, c'est-à-dire les problèmes de prise de conscience, de coordination individuelle de buts, d'occultation momentanée d'un but, d'interaction entre les moyens et les fins, de recherche d'information, etc., des problèmes sociaux, c'est-à-dire des questions de combinaisons - ou d'"agrégation", comme dit Boudon - de décisions individuelles, de dynamique des coalitions, d'effets pervers, de cheminement interpersonnel des décisions, etc... J'ajoute que beaucoup de vos exemples concernent à la fois le psychologique et le social, et devraient être analysés à ces deux niveaux.

Pour d'autres exemples, le décalage apparaît essentiellement au niveau collectif. C'est le cas des effets pervers, avec des décisions individuelles rationnelles. C'est le cas aussi des dysfonctionnements bureaucratiques. D'autres problèmes se situent plus clairement au niveau individuel: ce sont les problèmes de comparabilité entre buts, de raisonnements sur les moyens et sur la coordination moyens-but, de biais de décisions, de décisions trop rapides, etc... D'une manière générale, j'aurais mis davantage l'accent sur les individus car ce sont finalement des individus qui produisent des buts et qui cherchent à les atteindre. Telle est la perspective que j'aurais adoptée, mais ce n'est que mon point de vue, et il est peut-être considérablement déconnecté de vos intentions.

## Bibliographie

- SOUNOX R., 1990 : *L'art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses*, Paris, Fayard.
- COLEMAN J., 1990 : *Foundations of Social Theory*, Cambridge, The Belknap Press.
- DUPUY J. P., 1982 : *Ordres et désordres: Enquêtes sur un nouveau paradigme*, Paris, Seuil.
- ELSTER J., 1986 : *Le laboureur et ses enfants*, Paris, Minuit.
- ELSTER J., 1990, *Psychologie politique*, Paris, Minuit.
- ESCARPIT R., 1960 : *L'humour*, Paris, PUF.
- GALL J., 1975 : *General Systemantics : How Systems Work and how they Fail*, New York, Quadrangle.
- PARETO V., 1916 : *Traité de sociologie générale*, In : *Oeuvres complètes*, vol. 12, Genève, Librairie Droz, 1968.
- PARKINSON N. N., 1955: *1=2 ou les règles de M. Parkinson*, Paris, Laffont,
- PETER L. J. , 1986: *Pourquoi tout va mal*, Paris, Dunod.
- PETER L. J., 1967 : "la rationalité et le statut du principe de rationalité, in : Claassens E. M, (ed.), *Les fondements philosophiques des systèmes économiques* (en l'honneur de Rueff J.), Paris, Payot.
- SHELLING T. C., 1979, *La tyrannie des petites décisions*, Paris, Presses Universitaires de France.

## Réponse de Christian MOREL

Vous avez parlé des effets pervers et des effets de composition. Lorsque j'ai commencé à réfléchir au phénomène des solutions considérablement déconnectées, j'ai rencontré des solutions qui s'expliquaient par des effets de composition. Mais il m'a semblé qu'il existait aussi des solutions déconnectées qui ne s'expliquaient pas de cette manière.

Il faut aussi noter que les acteurs qui mettent en oeuvre des solutions considérablement déconnectées ont souvent de bonnes raisons de les mettre en oeuvre. Une solution, qu'elle soit déconnectée ou non, a toujours des raisons d'exister. L'orateur qui utilise des transparents écrits trop petit a de bonnes raisons de le faire: le transparent est l'équivalent de notes qu'il aurait pu faire pour s'aider dans son exposé.

Autre point important. Je suis d'accord avec vous sur le fait que les bonnes solutions d'aujourd'hui sont les mauvaises solutions de demain. Pour moi, une caractéristique fondamentale de la solution, considérablement déconnectée, c'est sa stabilité. C'est ce qui différencie le transparent à l'envers (que l'on retourne dès qu'on s'est aperçu de l'erreur), du transparent écrit trop petit.

## II. Jean-Pierre NIOCHE

Je me suis trouvé embarrassé par la masse d'arguments, d'anecdotes, de faits, venant étayer le concept de solution considérablement déconnectée. Je vous propose de réfléchir sur trois points.

- Peut-on arriver à caractériser cet objet?
- Quelles en sont les causes?
- Que doit-on en penser plus globalement?

### Premier point

Sur la caractérisation, je suis tenté de projeter un transparent... [Jean-Pierre Nioche a fait du tableau sur les différents types de décision, figurant dans le texte de Christian Morel, un transparent: le résultat est un transparent écrit trop petit et illisible pour la salle - rires]. Voilà un exemple du fait que l'on peut trouver à la projection d'un transparent illisible de bonnes raisons, au moins pour l'acteur: l'orateur n'a pas eu le temps de refaire les transparents correspondants à son texte, et il utilise donc son texte pour ses transparents; le transparent (j'ai fait récemment une formation en Russie) peut être un signe du statut de l'orateur; l'étudiant a bâclé son travail, mais veut donner le change et jette sur le plastique deux trois schémas; etc.

Mon premier problème avec le concept de solutions considérablement déconnectées est qu'il faut essayer d'éviter le concept attrape-tout qui va définir tout ce qui va mal: une machine va mal, une erreur de jugement produit des catastrophes, un dysfonctionnement persiste, etc. On a fait un projet technique complexe, avec une part d'incertitude, on a fait une erreur, et on obtient une absurdité à l'arrivée: ce n'est pas pour moi une solution considérablement déconnectée. Tout comme Christian Morel essaie de distinguer l'effet pervers de la solution considérablement déconnectée, je crois qu'il faut poursuivre et tenter de mieux isoler ce concept. En passant, je signale qu'il existe un très bel ouvrage récent qui parle peut-être de solutions considérablement déconnectées, qui est celui de Colin D. Gridge'. Il raconte une série d'aventures épouvantables, tant techniques qu'économiques, qui ont abouti à des désastres. Mais la question demeure: sont-ce vraiment des solutions considérablement déconnectées ou simplement des erreurs? Je retiens des exemples donnés par Christian Morel un certain nombre de caractéristiques. Il s'agit d'un décalage au premier degré, c'est-à-dire d'une solution à l'évidence absurde; ce décalage est répétitif ou durable, et il devient donc diabolique au sens de l'adage (perseverare diabolicum). Mais j'ai le sentiment que la notion recouvre néanmoins plusieurs catégories de situations. Parfois, dans les exemples que Christian Morel cite, on se situe au niveau de l'individu, parfois au niveau du collectif. Prenons le cas des embouteillages du week-end. L'individu peut remplacer sa voiture par une moto. Il emportera moins de choses avec lui, ce sera plus inconfortable s'il pleut, mais il roulera mieux: la solution est ici

individuelle; si les autorités prennent un arrêté autorisant à rouler un week-end les véhicules aux plaques paires et l'autre les véhicules aux plaques impaires, on est face à une solution collective. Tout au long de l'analyse, on a ce déplacement de l'individu au collectif ou à l'organisationnel et de la même façon des allers et retours entre la position de l'acteur et celle de l'observateur qui porte un jugement sur la solution et la caractérise comme considérablement déconnectée. On en vient là au problème des causes.

Quelles sont les causes ?

Naturellement, en lisant le texte, on pense au modèle du "garbage can". Dans ce modèle, que Christian Morel cite à plusieurs reprises, on a une explication du fait que des solutions, soit raisonnables, soit aberrantes, peuvent apparaître, avec une relation plus ou moins articulée entre les problèmes et les solutions. Parfois, l'articulation entre les deux est accomplie et il y a résolution de problèmes (bien ou mal). Parfois, il y a une situation de "flight": une solution a rencontré un problème sans qu'il y ait de lien entre eux. Parfois, troisième cas, il y a "oversight": une solution a été propulsée par certains acteurs et elle est adoptée parce que ces acteurs ont déployé une énergie suffisante pour inscrire cette solution à l'ordre du jour de l'organisation. Ce cas paraît être le plus proche du concept de solution considérablement déconnectée. La question que je me pose est la suivante: est-ce que le concept de solution considérablement déconnectée est un approfondissement, un élargissement, une exploration de cette situation d'«oversight» et a-t-on, dans le traitement qui en est fait par Christian Morel une plus-value qui mérite de repartir du concept de solution considérablement déconnectée et non de celui du "garbage can"? La réponse est selon moi positive, mais avec des nuances et des réserves.

Je ne reprendrai pas ici les cinq grandes causes que Christian Morel donne à la solution considérablement déconnectée. Je crois que les pistes les plus intéressantes et les plus originales soulevées par l'auteur sont le problème de la légitimation et celui de la distraction cognitive. En effet, les modèles type "garbage can" identifient bien les acteurs qui sont porteurs de solutions ou de problèmes, mais la dynamique de connexion entre les problèmes et les solutions n'est pas analysée en tant que telle. J'ai un grand respect pour le concept d'anomie appliqué aux organisations. Le "garbage can" n'emploie pas l'expression mais l'idée d'«anarchie organisationnelle» est bien celle-là. Il y a donc là une voie très intéressante, qui consiste à essayer de définir les causes et les processus par lesquels des situations du type "oversight" peuvent arriver et en essayant d'aller au-delà du caractère statique du modèle du garbage can qui traite une série de situations successives avec des distributions de probabilités mais qui n'analyse pas les processus par lesquels les choses se produisent et se reproduisent. Or, on pourrait retravailler les causes et les classer, de manière à isoler celles qui tiennent au contexte organisationnel, celles qui tiennent au processus de décision lui-même - l'obsession que vous avez de ramener toujours le problème de rationalité à un objectif préalablement donné doit être levée, il n'est que de penser à l'exemple des choix publics en matière de télévision haute définition: les objectifs, comme les solutions, se déplacent sans cesse, sont en constante redéfinition.

Le point sur lequel j'ai une certaine divergence touche à l'attitude de l'observateur par rapport aux acteurs concernés par la situation. Je reprends l'exemple du pont de la rivière Kwai, que vous développez dans le texte. C'est vous qui dites (en reprenant l'analyse de l'état-major britannique) que le pont est une absurdité. Effectivement, sur le plan stratégique, c'est une absurdité. Pour le colonel Nicholson, ce n'est pas une absurdité, non plus que pour le colonel japonais. Pour ce dernier, le pont est un objectif qu'il doit réaliser. Pour le colonel Nicholson, le pont devient un objectif pour résoudre un autre problème: démontrer aux Japonais que les Britanniques leur sont, sur le plan humain, supérieurs. Les acteurs en cause sont dans une logique parfaitement rationnelle du point de vue local. S'il y a absurdité, il s'agit d'une absurdité relative, qui se révèle à un observateur qui se trouve ailleurs. Le fait de ramener le caractère "déconnecté" à un objectif préalable, bien identifié et stable et le fait de juger du caractère "déconnecté" sans distinguer clairement le point de vue des différents acteurs et le point de vue de l'observateur font tous deux problème dans la définition de la solution considérablement déconnectée.

Je crois donc qu'il y a un certain nombre d'idées, mais que ces idées mériteraient d'être approfondies au regard de ce que l'on connaît en matière de modèles de prise de décision. A partir des apports de ces modèles, on pourrait donner au concept de solution considérablement déconnectée une spécificité propre.

En conclusion, je dirai que j'ai aussi beaucoup aimé les pistes données en matière de paresse, de ruse, qui me semblent tout à fait intéressantes mais qui sont, là aussi, à replacer dans le cadre de modèles de prise de décision, modèles "politiques" ou "cognitifs".

ANNEXE

## DISCUSSION

*Hervé Dumez : [voir ci-dessous la "Note sur le concept de «solution considérablement déconnectée»" en annexe]*

Georges-Yves Kervern : Je pense également qu'il faut distinguer soigneusement le niveau de l'individu et le niveau collectif. Prenons le cas des réseaux. Si l'on pense l'interaction complexe entre plusieurs réseaux, alors le paradoxe des solutions déconnectées est démystifié. C'est de cette manière que l'on peut comprendre les catastrophes. Il faut alors se demander où est le décalage et qui mesure le décalage. Dans l'affaire du sang contaminé, on s'aperçoit que la diachronie est à elle seule productrice de décalage. C'est en étudiant la complexité du réseau que l'on peut décortiquer le décalage.

Christian Morel: Est-ce un processus individuel ou collectif? Pour moi, il peut être analysé au niveau micro-sociologique ou macro-sociologique. Pour Jean-Daniel Reynaud, quelque-chose d'analogue à la solution considérablement déconnectée, ce qu'il appelle la "décision anomique", apparaît lorsque les objectifs sont flous et les acteurs nombreux. Pour March, le "garbage can" apparaît dans des situations d'interaction où des acteurs entrent et sortent à tout moment. Or, je crois avoir observé des solutions considérablement déconnectées dans des situations d'interaction regroupant très peu de personnes (à la différence de ce que dit J.D. Reynaud) et alors que ces personnes sont stables (elles n'entrent et ne sortent pas régulièrement, à la différence de ce que March analyse).

Autre point : je suis d'accord sur le fait qu'il y a toujours de bonnes raisons, même à une solution considérablement déconnectée. Il peut y avoir des raisons techniques, des raisons psychologiques, des raisons utilitaires, des raisons cognitives.

Norbert Alter : Je me demande si ce que vous présentez comme des solutions déconnectées ne relève pas plutôt de ce que l'on pourrait appeler des solutions inattendues. On laisse se mettre en place des solutions déconnectées, parce que l'on pense qu'elles peuvent avoir à terme une utilité sur un autre plan.

Erhard Friedberg : Je crois que l'on ne se sortira pas du problème de définition, parce que l'on confond deux points de vue distincts.

L'un considère que l'on peut définir de l'extérieur, du point de vue de l'observateur, ce qu'est une solution déconnectée. L'autre estime que tout dépend du point de vue des acteurs impliqués dans l'action.

Le premier point de vue isole un ou des objectifs, puis relève le résultat et pose qu'il y a déconnexion entre ce résultat et les objectifs de départ. Mais c'est alors faire l'impasse sur tout le processus de décision. Si l'on analyse ce processus, on s'apercevra sans doute que l'on a affaire à des effets pervers venant du système ou du processus. L'analyse du système d'acteurs qui produit la solution, de sa dynamique, est essentielle.

Si l'on mène cette analyse, l'attention se porte sur le type d'agencements qui est susceptible de produire la solution considérablement déconnectée. Il existe une structuration intermédiaire, entre les objectifs et le résultat. Il faut faire l'analyse de l'organisation.

Jean-Michel Saussois : J'ai été très intéressé par la présentation. Nous avons traité, avec Hervé Laroche, du cas de l'accident de Challenger. On n'a pas eu besoin d'un concept du type de celui développé pour produire des explications. Je préfère parler de "logique paradoxale".

## NOTE SUR LE CONCEPT DE «SOLUTION CONSIDÉRABLEMENT DÉCONNECTÉE»

Hervé DUMEZ, C.R.G.

Dans le texte de Christian Morel, le concept de "solution considérablement déconnectée" recouvre des situations empiriques diverses et contrastées. Il s'applique à des décisions individuelles comme à des décisions collectives; il recouvre deux points de vue, celui des acteurs et celui de l'observateur, comme l'ont noté Pierre Moessinger et Jean-Pierre Nioche:

Est-il possible d'en donner une définition, plus restreinte mais plus opératoire? Est-il possible de le relier plus directement à l'analyse des organisations ? La discussion qui a suivi le séminaire a proposé plusieurs voies. On en proposera ici une, qui reprend les analyses de Pierre Moessinger (qui a fait référence à Pareto) et Jean-Pierre Nioche sur la distinction entre le point de vue des acteurs et le point de vue de l'observateur, et la remarque d'Erhard Friedberg sur la dimension organisationnelle.

### 1. Définition proposée de la solution considérablement déconnectée

Pareto, dans le *Traité de Sociologie générale*, s'interroge sur les actions logiques et non-logiques. Il distingue le point de vue de l'acteur et celui de l'observateur. Ce dernier est un personnage un peu fictif, une sorte de position : il est neutre du point de vue des intérêts en jeu dans la décision observée, neutre d'un point de vue cognitif, disposant de connaissances solides (techniques, humaines, etc.). Ce "point de vue de l'observateur" pose un ensemble de problèmes complexes, largement insolubles, mais la distinction est pourtant féconde, au moins en première approche.

Le tableau du paragraphe 151 du traité procède en posant une question fondamentale : "les actions ont-elles une fin logique ?". Les réponses sont ensuite distinguées selon le point de vue de l'acteur et le point de vue de l'observateur. Les actions logiques sont les actions qui ont une fin logique du point de vue de l'observateur et du point de vue de l'acteur, cette fin étant *la même* dans les deux cas. Tout le reste relève du non-logique (ce qui ne veut pas dire de l'irrationnel). Pareto précise que les actions qui n'ont de fin logique ni du point de vue de l'observateur, ni du point de vue de l'acteur, sont peu nombreuses: cela tient selon lui à ce que "les hommes ont une tendance très prononcée à donner un vernis logique à leurs actions". Pareto élimine donc rapidement ce cas.

J'aurais, pour ma part, tendance à parler de solution considérablement déconnectée lorsque les acteurs mettent en oeuvre, dans une organisation, une solution qui apparaît aux yeux de n'importe quel observateur extérieur "rationnel" et informé, "déconnectée", et que les acteurs eux-mêmes considèrent comme déconnectée.

J'exclurais donc du champ les solutions qui apparaissent déconnectées à l'observateur, mais qui sont connectées aux yeux des acteurs. Il s'agit là pour moi, plutôt d'une solution "erronée" ou "illusoire". Toute solution mise en oeuvre implique le risque de ratage, ne serait-ce que par manque d'information ou par rationalité limitée, ou par effet de composition avec d'autres phénomènes conjoints, et le risque d'aveuglement. Je n'exclus pas (comme l'a noté Norbert Alter dans la discussion), l'idée que les acteurs puissent penser qu'indirectement, par un effet improbable mais finalement possible, la solution puisse avoir un résultat bénéfique. Mais ils savent pertinemment que -sauf imprévu- la solution mise en oeuvre n'a qu'une chance infinitésimale de résoudre le problème majeur auquel ils sont confrontés au moment où ils doivent le résoudre. De ce savoir, selon les cas, ils parlent à l'observateur ou ils se taisent.

Il y aurait donc solution considérablement déconnectée lorsque les acteurs et un observateur extérieur savent que la solution mise en oeuvre par les acteurs eux-mêmes est déconnectée, inadaptée à la situation, n'ayant aucune chance de réussir. Et il ne s'agit pas là d'une erreur, mais comme l'a très bien souligné Christian Morel, d'une situation durable, d'une sorte de

déconnexion permanente ou structurelle. Les décisions qui ont conduit la NASA à l'échec de Challenger n'étaient pas, de ce point de vue, déconnectées.

Une telle situation n'est-elle qu'une invention de chercheur, une fiction plaisante venant répondre au goût de la conceptualisation pure, ou au contraire un outil de compréhension de phénomènes importants. J'aurais tendance à pencher vers la seconde branche de l'alternative. Pour peu que l'on se situe (ce qui n'était pas le cas de Pareto) dans le champ des processus organisationnels, comme Erhard Friedberg nous y invitait.

## 2. Champ d'application organisationnel du concept

La déconnexion apparaît dans un univers organisationnel et c'est dans cet univers que le concept trouve tout son intérêt.

A la suite de quel processus organisationnel, des acteurs se trouvent-ils en situation de mettre en oeuvre des solutions qu'ils considèrent eux-mêmes comme déconnectées, ce qu'ils finissent par reconnaître, avec plus ou moins de difficulté selon les cas, à un observateur ?

Si les acteurs savent que la solution est déconnectée, c'est qu'ils ont leur propre analyse de la situation (à la différence de ce qui se passe en cas de solution erronée) et que cette analyse de la situation conduit à la définition de ce que serait une solution connectée, adaptée à la situation. Le penchant à raisonner et à discuter de l'être humain, relevé par Pareto, fait que des discussions ont eu lieu, et que d'autres solutions "moins déconnectées" ont été envisagées, critiquées, puis éliminées, pour en arriver à la solution déconnectée. Pourquoi? Généralement, parce que les solutions plus connectées, alternatives à la solution déconnectée, entraînaient des coûts élevés pour un acteur, ou un groupe d'acteur, et que celui-ci disposait d'une position lui permettant de bloquer l'adoption et la mise en oeuvre de ces solutions plus connectées.

Face à une solution considérablement déconnectée, il convient donc de construire par antithèse, la gamme des solutions les plus connectées possibles. Lorsque l'on dispose de cet éventail, il convient d'étudier les coûts que ces décisions entraînent sur les différents groupes composant l'organisation et le pouvoir de blocage dont disposent ces groupes. Lorsqu'il y a finalement mise en oeuvre d'une solution considérablement déconnectée, il y a fort à parier que l'on s'apercevra que les solutions "connectées" ont été bloquées lors du processus de décision par certains groupes, et que le compromis final (l'importance de la dimension du compromis a été mise en lumière par Christian Morel) a conduit à la solution considérablement déconnectée.

Cette analyse rejoint les théories sur l'«échec permanent» ou échec structurel, par blocage du processus de décision": Elle ancre l'analyse des solutions considérablement déconnectées dans les processus organisationnels.

## 3. Un exemple: le cas de la régulation des marchés financiers au Royaume-Uni

Le système de régulation des marchés financiers au Royaume-Uni peut illustrer cette approche". Pour un observateur français, toujours "cartésien", le système mis en place par les Britanniques qui mêle régulation proprement dite, mais opérée par un organisme privé, régulation par des administrations plus traditionnelles (Treasury, Serious Fraud Office), autorégulation par les professionnels eux-mêmes, est incompréhensible et a toute chance d'être inefficace. Il a abouti d'ailleurs à des résultats considérablement déconnectés: le scandale des Lloyds, le scandale Maxwell, le scandale Blue Arrow, etc. Aux yeux des Britanniques eux-mêmes, lorsqu'on discute avec eux et qu'on les pousse dans leurs retranchements, ce système est inefficace et déconnecté. On est donc face à ce que l'on peut appeler une "solution considérablement déconnectée", puisqu'il y a superposition entre le point de vue de l'observateur et le point de vue des acteurs.

Comment interpréter cette situation?

En examinant tout d'abord ce que serait la (ou une) solution "connectée". Elle consisterait à simplifier le système en créant l'équivalent de la *Securities and Exchange Commission* (SEC)

41 Voir Meyer M. W. et Zucker L.G 1989 : *Permanently Failing Organizations*, Newbury Park, Sage; Dumez H. 1989 : "Longue vie aux entreprises en pertes: la théorie de l'échec permanent" *Analyses de la SEDEIS*, n° 71, septembre. pp. 204-208

42 Je simplifie considérablement l'exemple pour faire court

américaine, une agence publique disposant de moyens d'investigation et de sanctions extrêmement étendus, capable d'envoyer les individus coupables de délit d'initié en prison par exemple.

Cette solution comporte un coût évident pour les professionnels de la City qui s'arrangent très bien du système opaque et inefficace. Elle les obligerait à être draconiens sur le respect des règles, elle accroîtrait le nombre des procès liés à la régulation. Les milieux financiers britanniques sont suffisamment puissants pour bloquer l'adoption de ce type de solution "connectée", comportant un coût pour eux trop élevé à leurs yeux. Dès lors, la situation de déconnexion s'éclaire: un groupe d'acteurs puissants, potentiellement lésé par l'adoption d'une solution "connectée", est en situation de bloquer durablement le processus de décision, même après une série de scandales, et il y a bien une sorte de compromis sur la déconnexion. La situation présente le caractère reproductif, durable, souligné par Christian Morel : à chaque scandale, on discute d'une nouvelle réforme, on complexifie les structures existantes, tout en sachant qu'on n'améliorera pas fondamentalement le système, en se disant qu'on l'améliorera peut-être, mais en prenant soin d'écarter tout essai de solution connectée.

### III. "L'ÉCO-POUVOIR" ET LES POLITIQUES D'ENVIRONNEMENT

Pierre LASCOUMES  
GAPP

#### **Rapports:**

Olivier GODARD, CNRS-EHESS.  
Marcel JOLLIVET, Université Paris X.

26 janvier 1995.

«Ily aura toujours deux types de sciences: celles qui permettent de faire des prédictions effectives, voire des prédictions quantitatives effectives, et qui pour l'instant sont limitées, semble-t-il à la mécanique et à la physique,' et des sciences où on ne peut prédire quantitativement mais où on pourra procéder par classification qualitative ou topologique».

R. THOM,  
Paraboles et catastrophes, 1983, p. 93

#### LES MACHINES À LA TINGUELY DES POLITIQUES PUBLIQUES ET LEURS ÉTATS DE «CATASTROPHE»

Les politiques d'environnement se caractérisent par les écarts considérables qui s'observent entre les trois principales activités de transcodage qui les conditionnent, les expriment et les évaluent. Beaucoup d'observateurs considèrent qu'il s'agit là d'un trait original de ce domaine de l'action publique. Et ils y voient la cause principale de deux phénomènes caractéristiques de la situation française. A savoir, d'un côté, le retard pris dans la protection des milieux de vie par rapport à d'autres pays, et, de l'autre, les difficultés d'application des mesures déjà en vigueur. Lacunaires et ineffectives, les politiques d'environnement se verraient freinées dans leur développement par la juxtaposition de représentations, de projets d'action et de critères de jugement qui auraient les plus grandes difficultés à être articulés entre eux. Modes de construction des problèmes, formes de projet de défense de l'environnement et principes de jugement seraient à ce point disjoints que parler de «politique publique» en ce domaine ne serait qu'un affichage dissimulant mal le bricolage permanent et les édifices hétéroclites auxquels il donnerait lieu (cf. tableau 3). Le transcodage médiatique construit essentiellement les problèmes en forme d'atteinte à une Nature transcendante, fait appel aux interventions d'un Etat gendarme pour la répression des atteintes et évalue les actions et abstentions selon des principes symboliques de conservation d'un ordre «naturel». Le transcodage par et pour l'action publique énonce l'existence d'intérêts divergents de protection, développement et aménagement, tente leur conciliation sans véritable principe d'équité entre eux trois, et fonde ses décisions sur des principes pragmatiques. Enfin, le transcodage associatif s'attache aux problèmes de prise de décision démocratique et se mobilise plus dans la concertation que dans la contre-expertise indépendante selon les principes d'une axiologie politique.

Tableau 3. - Catégories de transcodage des politiques d'environnement

	IRANSCODAGE MÉDIAS-PRESSE	IRANSCODAGE AUTORITÉ PUBUQUE AD:MINISTRATIVE ET GOUVERNEMENTALE	IRANSCODAGE ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DE L'ENVIRONNEMENT
QUALIFICATION DU PROBLÈME	Appropriation troublée Atteinte à l'ordre naturel	Conciliation d'intérêts divergents développement- protection	Critères des prises de déci- sion publiques et privées - Poids des dimensions éco- nomiques et techniques
REFERENT	Un état de nature et une libre jouissance à préserver	Activité productrice génératrice de nuisances à maîtriser	Participation démocratique aux décisions d'aménagement
MOBILISATION CONFIIT MOBILISATEUR	Constat de pollution et de nuisances	Lacune ou ineffectivité des normes de l'action publique	Décision contestée dans son contenu et/ou ses procédures
MODEDE RÉSOLUTION	Restauration d'un état dégradé	Production de nouvelles normes et/ou mise en conformité	Processus de concertation à long terme, planification des décisions
JUGEMENT PROJETIDÉAL DE POL. PUBUQUE	Prévention et sanction des atteintes - Appel à l'État gendarme	Rationalisation de la gestion publique Recherche d'efficacité	Démocratisation des décisions publiques et privées
TYPEDE LÉGITIMITÉ	Symbolique conservatio nnis te Garantir un ordre	Pragmatique interven- tionniste Produire des résultats mesurables	Axiologique politique Renforcer la démocratie directe

Certes, les écarts sont évidents, mais plutôt que de faire des politiques d'environnement un cas particulier, marginal, voire déviant des politiques publiques, nous préférons inverser la perspective et considérer qu'en fin de compte ce domaine d'action collective, impliquant autant la société politique que la société civile, constitue un révélateur des dynamiques générales à l'œuvre dans toutes les politiques publiques. Loin d'être une exception ou un parent pauvre, ce secteur serait, au contraire, un terrain d'observation encore à l'état brut, permettant de mieux saisir ce qui se déroule ailleurs sous des formes plus occultées ou moins lisibles. En effet, la faible légitimité de l'intervention de l'Etat permet d'observer, ici, un chantier encore à ciel ouvert. L'ossification administrative et la superposition des couches de sédiments des décisions publiques n'ont pas eu le temps de faire leur œuvre d'homogénéisation. L'hétéroclite et le discontinu s'y lisent sans faux-semblants. De nombreux facteurs se combinent pour expliquer l'aspect immature de ce secteur. La nouveauté historique est bien sûr la première cause à laquelle on songe. Certes, avec ses vingt ans d'âge, ce domaine sort davantage de l'adolescence qu'il n'entre véritablement dans une phase adulte, surtout si on le compare à l'ancienneté historique des autres politiques sectorielles: trois siècles au moins pour les politiques forestières, industrielles et de transport, deux pour celles d'hygiène, de sécurité publique et de consommation, un pour celles concernant l'éducation, la science ou la circulation routière, etc. Mais la nouveauté d'un champ d'intervention publique n'explique pas tout, de nombreux autres facteurs jouent également: ainsi la multiplicité des enjeux socio-techniques impliqués et leur caractère perpétuellement mouvant en raison d'ajustements permanents, la multiplicité des organes administratifs concernés, l'absence de véritable expertise professionnelle et de « grand corps » portant l'environnement comme un investissement à garantir, ou encore les aléas de la mobilisation politique. Aucune véritable chape institutionnelle n'a encore enserré les politiques d'environnement dans une stabilité et une respectabilité qui les auraient « naturalisées », c'est-à-dire produites comme une évidence a-historique, une constante nécessaire de l'action étatique.

Cette fragilité en termes d'efficacité est en même temps une opportunité pour la connaissance. Et l'apport principal de l'observation d'un tel terrain est sans doute l'incitation à renoncer aux conceptions descendantes des politiques publiques pour y substituer une conception ascendante et surtout non linéaire. Si beaucoup de spécialistes s'accordent aujourd'hui pour écarter, selon l'expression imagée de Jean-Gustave Padioleau, les conceptions balistiques des politiques publiques, c'est souvent pour y substituer une approche systémique. Celle-ci envisage comme un tout indissociable les structures et les dynamiques qui supportent la définition, la diffusion, la mise en œuvre et les effets de transformation en retour des politiques. Cependant, dans ce second type d'approche, une hiérarchisation institutionnelle des niveaux de décision demeure toujours à l'état implicite. Après avoir relativisé le rôle d'initiative des instances centrales, celles-ci se voient restaurées dans leur fonction de légitimation politique et de production d'autorité collective. Certes, l'intervention gouvernementale et parlementaire est génératrice d'effets spécifiques en termes de décision. En ces lieux, s'opèrent une formalisation particulière des enjeux sociaux et un arbitrage relatif entre leurs différentes composantes. Mais la décision des instances étatiques centrales, cela signifie-t-il pour autant effet de politique publique? C'est une question à laquelle on peut aujourd'hui répondre par la négative. Il faut, en effet, dissocier l'une de l'autre.

Cela se manifeste de deux façons. Tout d'abord, et la remarque vaut pour toutes les actions étatiques, on ne peut vraiment parler de « politique » qu'après coup. L'hétérogénéité des intérêts en présence, la complexité des stratégies d'acteurs concernés, les aléas de l'inscription sur l'agenda politique, les méandres des prises de décision publique, les réinterprétations sans fin de la partition officielle lors de sa mise en œuvre concrète, les effets en retour et les réajustements réguliers des dispositions initiales, etc., tous ces facteurs d'incertitude et d'opacité rendent impossible tout raisonnement linéaire et causal. Parler de « politique » de l'environnement ou de la santé, c'est en fait rationaliser des séquences d'actions ambiguës, aux significations divergentes, aux structures vacillantes et aux effets confus. Les analystes nord-américains parlent volontiers de « bricolage », d'« anarchie organisée », voire de « poubelle » pour rendre compte des rébus que constituent les politiques publiques". Observés en tant que « situations décisionnelles », beaucoup de projets d'action politique présentent les trois caractéristiques que J. G. March attribue à ce qu'il nomme les « anarchies organisées ». Elles

Edelman M : *Policies as Symbolic Action*, New York, Academic Press, 1977, et *Pieces et règles du jeu politique* (1988). Paris, Le Seuil, 1992 p. 43 s  
 March J. G. *Decisions and Organizations*, Oxford, Basic Blackwell, 1988, trad. française: *Décisions et organisations*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991 - commentaires dans J. Mény. J. C. Thoenig, *Politiques publiques*, Paris, PUF, 1989, p. 220 s

sont fondées sur des référents flous et poursuivent des buts hétérogènes. Leurs techniques d'action sont aléatoires et les choix s'opèrent de façon pragmatique, par essai-erreur, sous la pression de la nécessité et du temps. Enfin, la mobilisation qu'elles impulsent est soumise à de fortes variations, le degré d'engagement des acteurs impliqués varie amplemment selon les contextes et les conjonctures. Le processus de mise en œuvre est soumis aux positions fluctuantes des décideurs et de leurs auditoires-

Pour notre part, s'agissant de politique publique, nous penserons d'abord « action de recyclage » et nous reprendrons pour illustrer cela l'image des machines-sculptures d'Yves Tinguely. Celles-ci combinent rationalité et imprévisibilité, logiques techniques et dimension imaginaire. Tant leurs matériaux que leurs dynamiques nous semblent adéquats pour exprimer la récupération et le détournement de composants usagés, leurs assemblages, hétéroclites, leur agencement en machineries hasardeuses, leur animation par des efforts dispersés, réguliers aussi bien qu'aléatoires, leurs impulsions sans sources clairement lisibles, leurs déplacements erratiques ou obsessionnels, leurs élans inattendus, enfin les alternances d'agitation et de sur-place qui caractérisent aussi les mouvements de la plupart des actions collectives. S'agit-il d'art brut ou de dérision de l'esthétique rationnelle, d'œuvre d'amateur maladroit ou de création imaginative d'un astucieux bricoleur, ou bien encore faut-il y voir le symptôme alarmant d'une désorganisation structurelle ou le signe d'une supra-fonctionnalité sachant faire place à son contraire ? Le débat reste largement ouvert. Et la question n'est sans doute pas de savoir s'il existe, ou non, une ou des politiques dans tel ou tel domaine. Il est plutôt de savoir si tel bricolage, telle machinerie non mécaniste dans l'action publique a pu créer une dynamique intellectuelle et pratique suffisante pour autoser à parler de politique, au sens d'entreprise publique d'intégration et de changement. En fait, l'existence d'une politique ne prend vraiment forme qu'à travers les discours mêlés qu'elle suscite, discours de légitimation et de critique, de promotion, de réforme, d'évaluation et de contestation. Ce qui « fait politique » pour les uns, n'en fera certainement pas aux yeux d'autres, ou bien il ne s'agira pas de la même, la diversité des significations données recouvrant la diversité des intérêts en présence. A tel point, d'ailleurs, qu'une politique peut se cantonner avec efficacité dans le déploiement de « machineries verbales ». On parle alors, plus classiquement, de « politique d'affichage ». La construction à faible coût de « problèmes » environnementaux sur des enjeux de fausse évidence, tel le paysage, s'y prête particulièrement bien.

Une politique publique peut être envisagée, à un niveau élémentaire, comme une partition dont s'emparent les instrumentistes sociaux pour l'interpréter en fonction de leurs besoins, de leurs capacités sociales et des réseaux sur lesquels ils s'appuient. Mais cette approche présuppose l'existence d'une mise en écriture préalable, d'une volonté relativement construite et stable. On peut aujourd'hui avancer une lecture qui rompt encore davantage avec les conceptions essentialistes des politiques publiques. On considérera dès lors qu'il n'y a jamais véritablement de « politique » préconçue de façon systématique, mais plutôt des ajustements progressifs d'intérêts et de projets auxquels concourent de façon indissociable les systèmes d'action publics et privés qui leur préexistent, qui en expliquent en très grande partie aussi bien la genèse que les formes de concrétisation ultérieures. De même qu'une langue n'existe socialement que lorsqu'elle est parlée, de même une politique ne prend forme que dans sa mise en œuvre". Pas plus que nous ne pouvons assimiler l'action verbale à l'existence d'un dictionnaire, ou réduire l'expression orale à la lecture des traités de grammaire, il n'est possible de penser les politiques publiques à travers le leurre des seuls actes de puissance publique. Ce n'est qu'après coup, dans un regard rétrospectif ou évaluatif, qu'il est possible de dire si telle impulsion, tel ensemble de décisions, tel projet, indépendamment de son origine, ont fait ou non « politique ».

Est-ce à dire que nous nions toute spécificité de l'action gouvernementale ? Non, bien évidemment, mais nous ne la considérons que comme un moment d'apposition de label puisant l'essentiel de sa matière dans des transcodings antérieurs multiples, où s'est opéré l'essentiel des traductions sociales, c'est-à-dire les qualifications, les arbitrages et les ajustements des intérêts sociaux en présence. Si ce moment crée des effets symboliques, de légitimité et d'autorité, il ne

2 March J. G., 1972: "Le modèle du *garbage can* dans les anarchies organisées", in *Décisions et organisations*, op. cit.: p. 163  
 3 Charbonneau S. et Padioleau J. G., 1980 : "La mise en oeuvre d'une politique publique réglementaire: le défrichement des bois et des forêts", *RFS*, XXI. p. 49 s  
 Dupuy F., Thenig J. C. : *L'Administration en miettes*, op. cit.  
 Mény J., Thoenig J. C. : *Politiques publiques*, op. cit., Et, plus curieusement, la reprise des notions d'ajustement et de compromis négocié chez P. Bourdieu, "Droit et passe-droit, le champ des pouvoirs territoriaux et la mise en oeuvre des règlements", *ARSS*, n° 81, 1990, p. 86 s

faut pas lui attribuer plus de force qu'il n'en possède. Finalement cette apposition de label produit en elle-même des effets modestes que les gouvernants s'attachent, par nécessité, à amplifier, mais qui ne trompent pas grand monde, et surtout pas ceux qui en ont une expérience directe. Les systèmes d'action concrets, sur lesquels les décisions gouvernementales prétendent agir, préexistent le plus souvent et les projets de changement étatiques sont toujours opérationnalisés au travers de leurs logiques et non contre elles. Ils constituent des dispositifs essentiels animés de principes d'action relativement autonomes. Le gouvernant subit, ainsi, le même type de contraintes que celles que le sculpteur Tinguely se donne à lui-même, Il s'agit d'abord de récupérer et de réutiliser les matériaux, les sujets, les savoirs et les pratiques pour faire œuvre spécifique" Il s'agit aussi d'absorber les investissements, les tensions et les conflits que fait naître toute perturbation dans les systèmes d'action déjà en place". L'introduction d'éléments nouveaux n'est, dans ces compositions, que marginale. L'innovation réside davantage dans la technique de réassemblage que dans la création au sens propre. La capacité d'agrégation et surtout de production de déplacements minimaux est fondamentale. Chaque politique publique relève dans ce sens d'un processus de type incrémental. C'est-à-dire qu'elle se crée et se transforme par une succession de changements de faible amplitude, d'avancées par essai-erreur, qui renouvellent les catégories de pensée, les formes de constructions des problèmes, les modes de réponse sociale et les types de mobilisation.

Mais ce n'est pas pour autant qu'il y a évolution régulière, renouvellement continu et non conflictuel. L'intervention de l'instance politique correspond le plus souvent à des moments de «catastrophe», c'est-à-dire aux crises, aux plis et aux rebondissements de ces dynamiques. Dans sa théorie des catastrophes, René Thom s'efforce de penser les phénomènes discontinus et instables. Son analyse de l'évolution de certains systèmes semble tout à fait adéquate pour rendre intelligible une grande partie des phénomènes qui caractérisent les politiques publiques. Selon lui, «l'évolution globale d'un système se présente comme une succession d'évolutions continues, séparées par des sauts brusques de nature qualitativement différentes», Cette théorie s'efforce de définir un modèle qui puisse organiser de manière non exclusivement linéaire les phénomènes observés. Elle distingue deux grands types de changement: l'un prend place à l'intérieur d'un système qui, lui, demeure inchangé; l'autre modifie le système lui-même. Le premier est, selon son expression, un «changement lisse», le second est un «changement selon le modèle de la fonce ou de la catastrophe». Dans le sens très large que Thom donne à cette notion, la catastrophe est une transition discontinue qui a lieu lorsqu'un système peut avoir plus d'un état stable, et connaît plusieurs logiques de transformation" La catastrophe est alors le saut d'un état ou d'une trajectoire à une autre. Cette «métaphore topographique du changement» nous semble tout à fait transposable pour l'analyse des systèmes d'action collective du type «politique publique» qui présentent bien des caractères communs avec les processus théorisés par Thom. On parlera ici de «catastrophe» pour désigner les épisodes de l'action collective où les principaux éléments intellectuels et pratiques, publics et privés, sont conduits à se repositionner les uns par rapport aux autres. La rupture est moins dans le renouvellement radical de la machinerie des actions collectives que dans sa recomposition, toujours partielle. Les politiques publiques sont donc toujours en train de se faire et de se défaire dans un système d'interactions structuré, mais toujours mouvant, où le jeu avec les vieilles pièces prévaut largement sur l'introduction de règles, d'acteurs et d'enjeux véritablement nouveaux. L'analyse des politiques publiques est aujourd'hui à penser autant comme une action collective de recyclage que comme un processus d'innovation.

En renonçant ainsi aux raisonnements balistiques, il faut aussi se défaire de tout ce qui les accompagne, en particulier ces problématiques toutes faites qui s'attachent à la mesure des «effets des politiques», aux «résistances des destinataires», ou à l'évaluation de l'«autorité étatique» (concrètement, à sa dilution). En fait, pour les acteurs sociaux concernés, ce qui s'affiche au niveau central comme un projet n'est jamais approprié comme un ordre sanctionné. Il est immédiatement converti en termes de contraintes et de ressources, susceptibles d'être aussi bien aménagées que mobilisées selon leurs intérêts et leur degré de pouvoir. Cette étape d'appropriation est d'autant plus déterminante que tout projet d'action publique conserve, le plus souvent, un caractère flou et des dimensions lacunaires qui laissent aux acteurs sociaux, qu'ils soient publics (fonctionnaires, élus territoriaux) ou privés (citoyens,

associations), des marges d'initiative considérables. Et ce d'autant plus que chaque politique n'intervient pas dans un espace vide. Elle vient ajouter un ou des objectifs supplémentaires dans des systèmes de connaissance et d'action déjà organisés, qui fournissent le cadre cognitif et pratique à l'intégration des nouvelles mesures. Cette intégration se module sur un registre ample allant de la reprise directe au rejet, en passant par tous les degrés de retraduction (médiation interne) possibles. Il n'y a pas alors de politique précédant une application, ni de possibilité de juger l'une avec les yeux de l'autre. Il n'y a que des systèmes d'action verticaux et transversaux, réactivés par des projets d'action publique, dont certains parviendront à transformer les systèmes d'action existants ou à en créer des nouveaux. Il y aura eu alors effet de politique par changement lisse ou par catastrophe.

#### LA MORT ANNONCÉE D'UN MINISTÈRE? POLITIQUE OU PROGRAMMES D'ENVIRONNEMENT ?

La politique publique française de protection de l'environnement est essentiellement de type réglementaire, les instruments économiques, fiscaux et incitatifs (actions conventionnelles ou de communication) ont encore une place réduite par rapport à d'autres pays<sup>7</sup>. Si notre système politique recourt beaucoup à ce type d'instruments, ces derniers ne constituent pas pour autant des systèmes contraignants tant les politiques qu'ils s'efforcent de cadrer sont complexes du point de vue des objectifs visés, des types d'acteurs impliqués et des procédures suivies. Ces politiques présentent des structures ouvertes où la conciliation des intérêts contradictoires peut prendre, selon les lieux où elle s'accomplit, des formes diamétralement opposées. L'analyse de ces politiques exige la prise en compte de trois plans qui se chevauchent largement :

- D'emblée, ces politiques se proposent de concilier trois finalités bien distinctes, le développement économique et social (création d'emplois, de plus-value, de recettes fiscales), l'aménagement (mise en place d'équipement de circulation, d'habitat, de tourisme) et la protection (espaces sensibles, espèces menacées, qualité des milieux de vie). Ces finalités structurent un système de tensions particulièrement instable. L'histoire de ces politiques atteste qu'il s'agit avant tout de régulations à base de compromis non résolus entre intérêts divergents, voire contradictoires. Contrairement aux opinions répandues, les décisions publiques n'éliminent pas ces contradictions, elles proposent simplement des moyens pour les ajuster, ou tenter de le faire. Le conflit entre intérêts à protéger demeure ici non résolu, toujours à reconstruire. Contrairement à ce qu'avancent les conceptions pluralistes de l'intérêt général, l'intervention publique ne crée pas un équilibre, un «traité de paix provisoire!». Au contraire, elle expose, elle officialise le conflit d'intérêts et appelle à la nécessité de l'ajustement des intérêts en présence sans indiquer le résultat à obtenir.
- Les dispositifs qu'elles contiennent présentent une double complexité. D'une part, ils viennent s'imbriquer de façon plus ou moins cohérente dans une multitude de régulations antérieures, allant des plus générales (liberté d'entreprendre, propriété privée, droit général des sols et de l'urbanisme) aux plus spécifiques (classement des Sites, contrôle des risques, réglementation d'activités telles que transport, chasse, pêche, etc.). D'autre part, les règles qui structurent ces politiques, qui les expriment et tendent vers leur réalisation concrète, sont avant tout des règles d'organisation. C'est-à-dire des règles fixant davantage des procédures que des contenus. Elles mettent en place, principalement, des dispositifs de conciliation locaux entre projets de développement, d'aménagement et de protection de l'environnement. Ces normes précisent davantage des modes de relation entre les différents types d'acteurs sociaux qu'elles ne fixent des objectifs précis et impératifs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. La régulation proposée est donc plus méthodologique que substantielle.
- Enfin troisième caractéristique, ces dispositifs d'arbitrage peuvent produire des solutions déséquilibrées, c'est-à-dire des décisions qui privilégient unilatéralement un intérêt au détriment des autres, et créent ainsi des conflits locaux, convertis parfois en litiges judiciaires. Le flou de certains programmes et de leurs formulations facilite à l'évidence ces interprétations, contestables peut-être, mais toujours possibles. Par exemple, en matière de protection du littoral, des notions comme celles d'«espaces et milieux à protéger»,

4 Charbonneau S. et J. G. Padioleau: "La mise en œuvre d'une politique réglementaire...", art cit., p. 51-52,

5 Chevalier I., 1991 : "La rationalisation de la production juridique". *L'État propulsif*, Paris. Publisud, p. 37

6 Thom R., 1983 : *Paraboles et catastrophes*, Paris, Flammarion, p. 60.

Woodcock A et Davis M., 1984 : *La Théorie des catastrophes*, Lausanne, L'Age d'Homme; Et sur l'utilisation de ces concepts pour l'analyse des changements psychiques, J. Doron, 1991 : *Chaos psychique*. Paris, Paidós-Centurion. p. 38,

7 Le plus récent article en ce domaine est celui de P. Glasbergen, "Severi Steps Towards an Instrumentation Theory for Environmental Policy", *Policy and Politics*, xx. n° 3, p. 191-200

8 Retting R. A., 1985 : "The Politics of Compromise". *Cancer Crusade, The Story of the National Act of 1971*. Princeton University Press

d'«urbanisation en continuité» ou de «hameau nouveau intégré à l'environnement» constituent de beaux exemples d'objectifs très ouverts aux jeux de l'interprétation. Ces problèmes d'interprétation sont indissociables de ceux, très généraux, posés par la décentralisation qui, en ces matières, donne un large pouvoir d'initiative aux collectivités locales. Si les politiques publiques introduisent des contraintes nouvelles contrebalançant en partie la liberté d'action de ces groupements, la question du contrôle de légalité des décisions prises apparaît surtout décisive.

Un des problèmes majeurs se situe là. La décentralisation a confié aux collectivités locales la responsabilité de la planification et des opérations d'aménagement. Les élus se trouvent pris dans une double contrainte. D'une part, ils veulent agir localement, réaliser des projets rentables électoralement. Construire, équiper, renforcer les infrastructures touristiques, ce qui apparaît en général plus profitable que «geler des terres» ou renforcer les protections d'espaces non rentabilisés. D'autre part, ils sont l'objet de pressions très importantes de la part de promoteurs et de certains industriels qui leur vendent, clé en main, non seulement des projets de développement, mais aussi des expertises et des montages financiers pour assurer la crédibilité et la viabilité des projets. Ainsi une démarche classique consiste à proposer le financement du coût des équipements publics par des opérations de vente aux privés.

Se pose alors le problème du positionnement des services de l'État, en particulier des DDE, qui cumulent d'un côté les fonctions de conseil des élus pour leurs projets d'aménagements et, de l'autre, celles de service instructeur pour les décisions du préfet. Même si, au sein des DDE, ces responsabilités sont en théorie séparées, en pratique elles sont parfois cumulées et le plus souvent ne s'accomplissent pas de façon indépendante. D'autant plus qu'en cas de litige, il revient à la DDE, lorsqu'elle a participé à la réalisation du document d'urbanisme attaqué, d'assurer la défense de la collectivité locale mise en cause. Il y a, dans cet aspect de la décentralisation, un risque certain de confusion des pouvoirs. Et celle-ci a des conséquences directes dans la mesure où elle fait forcément prévaloir, dans l'ajustement des intérêts et la rationalisation des décisions, la logique des ingénieurs de l'équipement qui sont dans la meilleure position pour imposer leur conception de l'équation DAP (développement-aménagement-protection). Capacité d'expertise, proximité des élus, rôle central dans le système décisionnel et détermination de ce ministère à s'imposer sur les enjeux environnementaux se conjuguent pour faire des DDE les acteurs décisifs du processus.

Il reviendrait alors aux préfets de veiller à un exercice réel du contrôle de légalité. Lors des débats sur les lois de décentralisation au Parlement, le nouveau mode de contrôle de légalité des actes locaux suscita chez certains élus une crainte de la « tutelle des juges? ». Après dix ans de fonctionnement, les points de vue se sont globalement inversés. Le rapport du sénateur Hoeffel de mars 1991 témoigne de la satisfaction générale des élus face à l'instauration «d'un dialogue entre le préfet et les autorités locales et d'une pratique extracontentieuse de concertation et d'échange sur la légalité des actes». Dans une décision importante, le Conseil d'Etat, en 1991, a en effet déclaré irrecevable le recours d'un particulier contre le refus du préfet de déférer au tribunal administratif un acte incontestablement illégal<sup>9</sup>. Cette haute juridiction n'est pas elle-même à l'abri des contradictions, dans la mesure où elle a relevé dans un rapport sur l'urbanisme, précisément: «Il apparaît clairement que le contrôle de légalité est exercé actuellement de manière tout à fait insatisfaisante!». Pour ne pas se précipiter sur des interprétations faciles en termes d'ineffectivité du droit<sup>10</sup>, il faut aussitôt resituer ces processus dans le système d'action bien connu des autorités préfectorales. Comme le souligne nettement Jean-Claude Helin, le corps préfectoral est plus préoccupé par l'action que par le contrôle et se montre très soucieux de maintenir des relations de qualité avec les élus<sup>11</sup>. Ses analyses rejoignent celles faites depuis Worms par tous les analystes de l'action publique locale qui ont

9 HELIN J. C., 1992 : «Les contrôles sont-ils efficaces 1". *Pouvoirs*, n° 60, sur la décentralisation, p. 155 s

10 BRASSEUR M. 1991: *RFDA*, 25 janvier, p, 593,

11 Conseil d'Etat, *L'Urbanisme, pour un droit plus efficace*, "L'insuffisance du contrôle de légalité". Paris. Documentation française, 1992, p, 53, Sur 737 771 actes pris en application du code de l'urbanisme et transmis au contrôle de légalité, il y a eu 7 011 observations (1 %) et 272 déférés (0,037 %) soit en moyenne 3 déférés par département et par an

12 Lascoumes P, 1990 : «Normes juridiques et mise en œuvre des politiques publiques», *Année sociologique*. p 43 s

Lascoumes P et Serverin E.. 1986 : "Théories et pratiques de l'effectivité en droit". *Droit et société*, na 2, p 101 s

13 «Les contrôles sont-ils efficaces 7», art. cit., et «La régulation administrative du contrôle de légalité et le droit», *RFDA*. 1987. p, 765 s

sans cesse relevé l'ampleur des arrangements et des transactions entre élus et préfets. Dans ces accords, la négociation sur l'interprétation du droit s'effectue dans le cadre d'échanges plus larges sur des enjeux économiques, politiques et sociaux. A la représentation jacobine d'un préfet porte-voix d'une légalité uniforme et abstraite, il faut substituer aujourd'hui celle d'un acteur concret, tiraillé entre des fonctions multiples et résolvant pragmatiquement ses dilemmes d'action par des alliances tournantes. A côté de la légalité du juge, il y a donc celle du préfet qui est une légalité à géométrie variable selon les enjeux locaux. Ceci explique, en grande partie, autant les accords donnés à des projets d'aménagement contestés que la très faible proportion de déférés préfectoraux devant le juge administratif<sup>14</sup>. Si le juge peut être saisi, il ne l'est que de façon marginale, tant sont importantes les activités de négociation et d'ajustements préalables entre les différentes catégories d'acteurs en présence sous l'égide du préfet. Le contrôle de légalité revient alors en très grande partie aux acteurs extérieurs que sont les associations de défense de l'environnement qui se substituent à l'autorité publique et défendent ainsi, au-delà de leur intérêt collectif, une part délaissée de l'intérêt général. Un tel glissement de compétence pose problème dans la mesure où cela les conduit à intervenir dans un espace politique qui n'est pas a priori le leur, mais que la carence des acteurs publics produit inéluctablement.

Des conflits récents à propos de chantiers comme ceux du tunnel du Somport ou du TGV Sud-Est attestent de la diversité des enjeux et de la vivacité de l'affrontement de ces deux points de vue. Les évaluations faites de la mise en œuvre de la loi « montagne » (9 janvier 1985) et de la loi « littoral » (3 janvier 1986)<sup>15</sup> illustrent abondamment les problèmes en cause. La prise en compte de l'argument écologique dans l'aménagement peut se résumer en une tension entre le développement économique et social d'un espace et le ménagement des écosystèmes. Les politiques d'environnement doivent être envisagées comme un modeste régulateur de cette tension. Pour cela, elles n'agissent pas par voie directement contraignante, mais énoncent des principes, ouvrent des opportunités de choix, distribuent des capacités d'action mobilisables par tous les acteurs concernés. C'est pourquoi il est indispensable, de ce point de vue, d'abandonner les raisonnements clivés qui opposent aménagement et protection, développement et préservation. En fait, chaque décision relative à un projet concernant un espace spécifiquement protégé est la résultante plus ou moins équilibrée de la prise en considération de ces deux catégories d'objectifs qui se situent sur des plans différents et non antagonistes. Chacun d'eux se caractérise par la référence à des catégories différentes de jugement :

des catégories axiologiques, des valeurs différentes (rendement quantitatif d'un espace! sa préservation qualitative) ;

- des catégories pragmatiques, des façons d'agir divergentes (introduction d'éléments nouveaux par aménagement/limitation des entreprises pouvant aller jusqu'à l'abstention totale) ;
- des catégories temporelles, une durée plus ou moins étirée au terme de laquelle s'effectue le jugement (développement à court et moyen terme/perspective à long terme, voire intemporelle).

Le caractère composite des intérêts protégés par les politiques d'environnement demeure toujours présent, quel qu'en soit l'habillage. Elles visent à introduire dans le maximum de politiques publiques (industrielle, agricole, d'aménagement, de construction, de santé publique, etc.) la prise en compte d'objectifs environnementaux. Un premier diagnostic pourrait conduire alors à considérer que le problème majeur de ces politiques d'environnement est l'absence d'un véritable lieu d'intégration des multiples dimensions coprésentes dans ces enjeux. Chaque instance paraît réaliser son propre compromis entre les différents intérêts en cause. Et aucune autorité légitime ne semble pouvoir véritablement arbitrer dans les conflits, ni faire contrepoids durablement lorsque la défense d'un intérêt social ou économique s'impose crûment. Ce qui fait défaut dans les dispositifs existants, ce sont les lieux et les conditions de débat contradictoire sur les projets de développement, d'aménagement, mais aussi de

14 On est en fait très loin d'un prétendu gouvernement des juges comme en témoigne l'existence des OJNI. objets juridiques non identifiables, c'est-à-dire d'équipements construits puis déclarés au bout du compte sans existence légale, Les installations de sports d'hiver de Vaujany dans les Alpes, celles édifiées au bord du lac de Fabrèges, dans le parc national des Pyrénées au col du Somport, le pont de l'île de Ré et beaucoup d'autres (Gassin, Saint-Raphaël. Trébeurden, etc.) sont là pour témoigner que les bétonneuses manœuvrent plus vite que les juges. Ces OJNI montrent les limites de la justice et du droit énoncé, à savoir leur incapacité partielle à transformer le réel lorsqu'il n'a pas servi à prévenir les litiges

15 Jurisprudence administrative illustrée, *La Loi « littoral » du 3 janvier 1986*, Paris, Documentation française, 1992, et Dubart C., Pourchet N°, 1992 : *Tourisme et environnement dans le massif du Jura*, SRETIE.

protection. La conclusion habituelle est que la prise en compte des objectifs environnementaux passe par un renforcement d'une autorité centrale, tel le ministère de l'Environnement et de ses services extérieurs (DIREN). Nous voudrions soutenir ici, à titre d'hypothèse, une argumentation inverse.

L'environnement pose-t-il un ensemble de problèmes suffisamment cohérents, fait-il appel à des savoirs suffisamment articulés entre eux, conduit-il à des types d'intervention sociale suffisamment coordonnables pour faire l'objet d'une politique unifiée et devenir le champ de compétence et de pouvoir d'une seule instance publique ? A ce jour, la réponse est principalement négative. Les défenseurs des thèses écologistes s'en lamentent. Leur point de vue mérite d'être interrogé. En fait, l'hétérogénéité des enjeux et des activités concernés est telle, allant du nucléaire aux zones lagunaires, des risques naturels à la protection du patrimoine architectural, de la gestion des ressources en eau à celle des espèces animales et végétales, que les possibilités d'intégration intellectuelle et pratique semblent avoir atteint leur limite. N'est ce pas entretenir la chimère d'une unification impossible que d'en appeler sans cesse à un ministère fort et à une administration plus cohérente ?

A l'inverse, ne peut-on pas plutôt considérer que les questions multiformes liées à la protection des milieux seront véritablement assurées le jour où chaque secteur politico-administratif aura intégré l'environnement comme un de ses programmes d'action ? Pour en rester au plan institutionnel, on peut envisager une situation où la plupart des départements ministériels possèderaient une direction «environnement». Ce réseau vertical devrait être maillé avec le réseau horizontal des collectivités locales, chaque municipalité, département et région se dotant de la même façon d'un service environnement. On aurait ainsi un dispositif qui articulerait expertise technique centralisée et démocratie locale, perspective d'intérêt général et prise en compte des priorités locales. Quatre arguments plaident en faveur de cette thèse : arguments de doctrine politique, d'observation des pratiques, prospectif et, enfin, théorique.

- *Argument de doctrine politique*, tout d'abord. C'est en ces termes de politique intégrée que la Communauté européenne aborde prioritairement les questions de politique d'environnement. Présentant les grandes lignes de l'action de la Communauté, A. Spinelli, futur commissaire en ce domaine, déclare en 1970 ; «La Communauté et ses Etats membres doivent désormais (...) envisager davantage les aspects qualitatifs que quantitatifs du progrès technologique, tenir compte du coût social de la dégradation de l'environnement et intégrer les facteurs écologiques dans les programmes et les décisions politiques?», Cette perspective se poursuit dans les différents programmes, en particulier dans le quatrième (1987-1992) accompagnant l'Acte unique. Développement économique et politique d'environnement sont présentés comme étroitement liés. L'accent est mis sur l'intégration avec les autres politiques communautaires, en particulier l'agriculture et les transports?
- *Un argument pragmatique* peut être tiré des observations réalisées sur les terrains d'enquête. La réalité des politiques d'environnement actuelles est majoritairement du type que nous venons de décrire. En effet, si l'on observe par le bas les pratiques de décision et l'état des rapports de force véritables, le dispositif qui est, de fait, opérant au quotidien a très peu de choses à voir avec un système unifié, impulsé par une autorité centrale. L'observation locale des activités de construction et de gestion des problèmes d'environnement ne fait apparaître qu'accidentellement l'existence d'un lointain ministère et de son représentant régional. Ce sont, au contraire, les interactions qui se nouent autour des divers services administratifs déconcentrés et des collectivités territoriales qui produisent l'essentiel des effets de politique. L'analyse par le bas des dynamiques des politiques publiques incite donc à ne pas mettre le ministère de l'Environnement au centre du dispositif et permet même d'envisager, dans le futur, sa disparition. Son existence peut n'être qu'un moment de l'histoire politico-administrative qui aura eu des effets certains de catalyse, mais dont la destinée n'est pas nécessairement vouée à un ample développement.
- *Un argument de prospective* conforte encore cette hypothèse. Il comporte deux dimensions, l'une concerne les anticipations possibles sur l'évolution des secteurs administratifs concernés par l'environnement, l'autre est relative aux collectivités territoriales. Sur le premier point, une évaluation de la réforme de 1991 de l'administration de l'Environnement

16 Bulletin des CE, n° 9-10, 1970, p. 59, et Communication du 22 juillet 1971

17 Programme adopté le 19 octobre 1987, C. 328712,87

et créant, entre autres les DIREN, est en cours de réalisation": Cette réforme, partie prenante du «plan vert» de Lalonde, n'est réellement entrée en vigueur qu'au printemps 1992. Au bout d'un an seulement, il est peut-être trop tôt pour porter un jugement d'ensemble. Cependant, excepté dans le domaine de la politique de gestion de la ressource en eau", la montée en puissance de ces nouveaux directeurs régionaux ne semble pas se dessiner. Différents facteurs concourent à produire ce résultat. Tout d'abord, cette réforme administrative n'a pas été accompagnée de véritables moyens financiers, la logistique à leur disposition reste faible. Ensuite, l'agitation de la politique d'environnement durant le passage de Ségolène Royal a accumulé, à un rythme inégalé, les priorités. Il était à peu près impossible, à moyens constants ou presque, d'assurer l'implantation d'une nouvelle structure ayant à conquérir sa légitimité, et d'être en même temps mobilisé sur une multitude d'objectifs, sans cesse renouvelés et interdisant tout suivi réel. Mais le plus compromettant pour l'avenir de cette structure est sans doute l'impact que l'annonce et la mise en place des DIREN ont eu sur les autres secteurs administratifs. Non seulement ceux ci tentent de renforcer leurs compétences traditionnelles, mais aussi ils affirment une capacité d'expertise que les DIREN ne peuvent en l'état leur contester. Nous avons présenté la façon dont le Ministère de l'Industrie et ses directions régionales ont anticipé à leur profit le mouvement qui se dessinait?". Dans le même espace de compétence technologique, il faut noter également la place prise par l'ADEME2! et par ses antennes régionales, en particulier dans le domaine de la gestion-élimination des déchets. En 1992, cette agence disposait de crédits d'intervention à peu près égaux à ceux du ministère de l'Environnement (ADEME : 608,7 MF, ministère: 690 MF) ; en 1993, ils ont été supérieurs en raison du produit de la taxe «déchets» de la loi du 13 juillet 1993. Comme l'indiquait l'actuel ministre Christian Barnier, «l'ADEME tend à devenir le principal instrument d'intervention des pouvoirs publics dans le domaine de l'environnement, sans pour autant être un instrument du ministère de l'Environnement. Cette situation risque de générer dans les années à venir une concurrence entre ces deux structures>>». De plus, toutes les agences mènent au niveau des régions un jeu très autonome, ne serait-ce qu'en raison de l'indépendance financière dont elles jouissent. Les agences de bassin comme les succursales de l'ADEME déploient des politiques de développement, interne sans avoir à prendre en compte celles promues par les services extérieurs de l'Etat. Elles deviennent pour les collectivités territoriales des interlocuteurs de poids, conjuguant capacité technique et ressources financières. Autre effet notable de la création des DIREN, les réactions des directions de l'Agriculture et de l'Équipement qui entendent bien ne pas se laisser retirer de compétence dans leurs champs d'intervention habituels, en particulier l'eau, l'aménagement de l'espace et l'équipement des collectivités locales. Un rapprochement expérimental de leurs services départementaux a été réalisé, puis généralisé en 1993<sup>23</sup>. La force de ce projet est d'avoir étroitement ancré cette innovation dans le programme général de renouveau du service public. Ensuite, leur proximité avec le terrain et les élus leur a permis de faire légitimer par l'extérieur cette entreprise, présentée comme étant attendue tant par les acteurs économiques que territoriaux. Enfin, ces services s'efforcent de confirmer leur autorité en mettant en valeur leur capacité d'expertise technique dans le domaine de l'analyse des milieux et des études d'impact.

Un autre secteur où se dessinent des changements intéressants est celui des collectivités territoriales. Nous avons montré le renforcement des opportunités participatives et les ambiguïtés du partenariat qu'un nombre croissant de collectivités locales offrent aux associations. Ce mouvement récent s'inscrit dans le contexte plus large et plus ancien des politiques locales d'environnement. En ce domaine, les bilans sont maigres, tant la plupart des

18 Lascoumes P, Le Bourhis J. P., 1994: *Acteurs et organisations des politiques d'environnement*. Paris. GAPP-CNRS

19 Ce qui s'explique principalement par le fait que les DIREN sont le résultat de la fusion des anciens délégués régionaux à l'environnement DRAE avec les services régionaux d'administration de l'eau, SRAE. Cet axe d'action est également supporté par la nouvelle législation sur l'eau de janvier 1992 qui prévoit la mise en place de structures régionales de planification de la ressource.

20 Dès mai 1991, soit un an avant l'entrée en fonction des DIREN, le ministère de l'Industrie restructurait ses services

21 Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, créée en 1990 et regroupant les compétences de trois agences antérieures traitant les problèmes de déchets, de qualité de l'air et de maîtrise de l'énergie. Elle collecte des taxes para-fiscales et des redevances et mène en ces domaines une politique incitative par l'intermédiaire d'aides à la recherche, de subventions et de prêts

22 Rapport sur le projet de finances pour 1993, Assemblée nationale. n° 2870

23 Circulaire du 15 juillet 1991 et évaluation du Comité national de pilotage du 23 octobre 1992

observateurs n'ont eu d'yeux que pour les politiques dites «étatiques». Pourtant, de plus en plus de collectivités territoriales créent des services «environnement» ; il s'agit essentiellement de villes (Toulouse, Rennes, Grenoble, Annecy, Créteil, Athis-Mons), mais parfois aussi de départements créant des agences (Bas-Rhin, Côtes-d'Armor) ou des régions (Ile-de-France, PACA). Si leurs actions sont encore très décousues (ici l'accent est mis sur l'élimination de pollutions et nuisances, là sur l'aménagement du cadre de vie, ailleurs sur les économies d'énergie ou de planification des sols), elles n'en constituent pas moins, là où elles existent, des références de poids. Et dans ces cas, le service municipal ou l'agence départementale tendent à devenir le pôle par rapport auquel se situent les autres partenaires. Il s'agit à l'évidence d'un acteur en pleine ascension, d'autant plus qu'il conjugue ressources financières et légitimité politique et que, face à lui, aucune autre instance étatique de négociation et d'intégration n'existe concrètement.

- *Le dernier argument est plus théorique.* Il se situe en continuité directe avec le schéma d'analyse des politiques publiques présenté précédemment. Il implique de renoncer au fétiche de l'«environnement», au singulier, et aux croyances homogénéisantes qui lui donnent consistance. Si, en revanche, on raisonne de façon ascendante, en observant d'abord les systèmes d'action concrets qui structurent la gestion locale des problèmes dits d'«environnement», et si l'on s'attache aux dynamiques incrémentales qui distillent des changements lents mais occasionnent parfois des ruptures en catastrophe», il est alors possible de dire qu'objectivement l'administration de l'Environnement n'existe pas. Les constructions sociales de l'«environnement» sont multiples et très peu articulées entre elles. Formuler un problème en termes d'environnement ou au contraire lutter contre l'apposition d'une telle qualification est en soi un enjeu politique. Le point de vue incrémental met l'accent sur la multiplication des espaces et des niveaux de négociation spécifiques, secteur par secteur, enjeu par enjeu. L'environnement au singulier, ou par nature, n'existe pas, pas plus que n'existe de lieu unique, ni au centre ni en périphérie, où s'opéreraient l'agrégation des intérêts divergents et le compromis sur leur agencement. C'est pourquoi, par ses objectifs de mission transversale vis-à-vis des autres ministères et de promotion de nouveaux objectifs qualitatifs, l'administration de l'Environnement ne constitue pas un système d'action autonome et ne paraît pas sur le point d'y parvenir. Ce secteur de l'action publique pourrait connaître un sort identique à celui de la consommation ou de la condition féminine. Une fois certains objectifs diffusés et leur mise en forme politique plus ou moins assurée, ils ont disparu du champ de l'organigramme gouvernemental sans que l'on n'y trouve trop à redire. Pour l'instant, seul l'état de la mobilisation sociale et les craintes électoralistes qu'inspirent les Verts vont à l'encontre de notre analyse et permettent de supposer le maintien de ce secteur ministériel. Mais pour combien de temps?

## NÉGOCIATIONS ET TRANSFORMATIONS INCRÉMENTALES DES POLITIQUES PUBLIQUES

En envisageant les politiques publiques comme un construit ascendant, nous devons renoncer au préjugé confortable selon lequel les instances centrales effectueraient, a priori, un contrôle démocratique minimum de l'action collective. Notre hypothèse de montée en puissance d'un éco-pouvoir s'insère dans cet espace ouvert, dans cette brèche de la démocratie, et suggère, non la confiscation, mais plutôt la reprise en main par les experts scientifiques et techniques des décisions essentielles en matière de gestion des milieux, d'administration des risques et de construction sociale des problèmes d'environnement. L'entrée des Verts en politique peut apparaître comme une solution susceptible de modifier les termes du problème, en créant de nouveaux référents pour l'action publique et en introduisant une vigilance spécifique et forte de sa légitimité électorale sur les activités des technocrates. Cependant, le niveau de la campagne menée par ces groupements et les résultats électoraux qui ont suivi ont clairement

24 Les travaux de Barraqué B. constituent une exception: *Approches d'environnement et sociétés locales*, Paris, Arte/Ministère de l'Environnement, Groupe de prospective, 1985 ; «Pour une histoire des services urbains», *Économie et humanisme*, n° 312, 1990; «Le gouvernement local et l'environnement», *Gouvernement local et politiques urbaines*, Grenoble, CERAT-IEP, 1993

25 Ailleurs les initiatives sont maigres comme en témoigne le bilan effectué par France Nature Environnement sur les politiques d'environnement locales. Au bout d'un an, les plans municipaux d'environnement initiés en juin 1991 n'avaient donné lieu qu'à 49 réalisations (sur 300 prévues). Quant au programme européen «<1000 communes», seules 50 chartes ont été signées en France. L'écho local est donc encore faible sur ce plan-là. d'autant plus que les appréciations qualitatives sont médiocres. L'étude souligne la faiblesse méthodologique des démarches et les nombreuses failles dans la concertation

mis en évidence les limites de telles attentes. Pour l'instant, les élus verts ont d'abord à faire leurs preuves dans les institutions locales et régionales. Leur entrée dans le champ politique national s'accomplira, ou échouera, en fonction de leur capacité à influencer sur les politiques locales, en incitant à la diffusion des savoirs économique, technique et politique, en dynamisant les structures participatives, en valorisant les approches globales de l'environnement et en veillant à la restauration de pratiques de démocratie élémentaire pour les prises de décision collectives. Quant aux grandes associations, elles sont aujourd'hui incapables de créer du débat public en se prononçant visiblement sur les projets majeurs comme les réformes aménageuses du ministère de l'Équipement, le plan d'aménagement du territoire mené par l'Intérieur, les nouveaux tracés routiers et ferroviaires en instance aux Transports, ou le choix des sites de stockage des déchets nucléaires; pour donner des exemples de l'actualité de début 1994. Nous sommes très loin en France de la généralisation des «forums hybrides» caractérisés par une forte interpénétration des acteurs et des débats les plus divers». La seule issue demeure, alors, le renforcement de l'action collective de base, celle qui prend l'initiative d'amorcer la dynamique ascendante des politiques et qui n'est pas a priori dominée par l'éco-cratie. L'instrument d'action principal demeure une négociation susceptible de produire de nouveaux arbitrages. Encore faut-il bien cerner ce type d'activité multiforme qui va de la pression publique pour l'accès à l'information pertinente au suivi vigilant des décisions, en passant par la définition concertée des problèmes, la fixation de priorités et la sélection des réponses. Mais quels sont le prix et les limites de ce dispositif démocratique, figure emblématique de la résolution des conflits? Jusqu'à quel point peut-on faire l'économie de certains affrontements sociaux?

La négociation est une pratique sociale trop séduisante pour être sans ombres, trop valorisée aujourd'hui pour ne pas dissimuler de nouveaux jeux de domination-. Il faut le dire clairement, rien n'est plus aliénant qu'une négociation inégalitaire, rien n'est plus piégeant qu'une négociation improvisée, rien n'est plus illusoire qu'un prétendu ajustement d'intérêts dépourvu de tout cadre le structurant et lui fixant des bornes. Activité pragmatique, la négociation se dévalorise par elle-même en se refusant souvent à toute limitation quant à son objet et à sa temporalité. L'accord n'est pas une fin en soi et il n'est pas possible de transiger sur tout, ni à tout moment. Bref, la négociation à la mode de Monsieur Jourdain est au mieux une fumisterie, au pis une manipulation. Henri-Pierre Jeudy n'a pas de mots assez durs pour disqualifier «le théâtre permanent des négociations» où règne en maître le jeu des apparences : «L'acte de négocier peut devenir un mouvement perpétuel, plus essentiel que le choix de mesures». On a également démontré à quel point la négociation s'amorçait le plus souvent par une imposition de problèmes en forme d'appels à des solutions préexistantes. Transformer un tel rapport de forces est en soi un lourd défi<sup>29</sup>

En matière de politique d'environnement, la place de la négociation reste aujourd'hui secondaire, du moins au niveau officiel. Cependant, la place considérable des actions néo-corporatistes, c'est-à-dire l'interpénétration des sphères publique et privée, montre que les échanges sont constants entre les instances publiques de décision. Celles-ci sont restées peu ouvertes à la représentation pluraliste des intérêts et dominées par un unanimisme technique et économique". Les enjeux sociaux et politiques y trouvent difficilement de véritables porte-parole susceptibles de contrebalancer les rationalités dominantes des ingénieurs. De façon complémentaire, l'observation des mises en œuvre montre la prégnance décisive des relations négociées à la base. C'est ce que nous avons voulu démontrer précédemment en soulignant deux points: d'une part, le caractère très ambivalent de ces politiques qui énoncent des intérêts divergents à protéger sans les hiérarchiser et confient à des procédures locales (d'autorisation, de permis, etc.) le soin d'effectuer au coup par coup la pesée des intérêts et l'ajustement adéquat ; d'autre part, le rôle déterminant des normes secondaires d'application produites par

26 Callon M, Rip A : "Humains, non-humains: morale d'une coexistence", *La Terre outragée, les experts sont formels.* op. cit., p. 140

27 Sur l'incitation au développement de la concertation et de la médiation en matière d'environnement. cf *Environnement, qualité de vie, croissance, rapport de la commission du XIe plan*, Paris, La Documentation française, 1993

28 Jeudy H P, 1992: *Éloge de l'arbitraire*, Paris, PUE

29 Defrance J, 1988 : "Donner la parole, la construction d'une relation d'échange", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 73, p 52 s

30 Brenac E., 1988 : «Corporatismes et politiques intersectorielles : la politique de l'environnement», in Colas D : *L'État et les corporations*, Paris, PUF, p. 127 s. Comme illustration de ces difficultés, voir le chap. 3 de la deuxième partie sur les accords négociés. Lascombes P «Les contrats de branche et d'entreprise en matière de protection de l'environnement en France», in Morand C. A.. *L'Etat propulsif*, op. cit., p. 221.

les acteurs locaux pour leurs prises de décision. Ces guides d'action s'appuient sur les normes centrales pour y puiser une légitimité et des modèles de référence, mais s'en détachent selon une casuistique de terrain hypersensible à l'état des rapports de force immédiats. Ainsi, l'élaboration négociée des politiques d'environnement peut être envisagée au carrefour de deux dimensions : celle de la démocratie libérale, celle, aussi, de la gestion pragmatique des pollutions et nuisances.

Négocier pose un problème de pratique démocratique en raison de l'inégalité entre les acteurs impliqués. En matière de politique de l'environnement, il n'y a pas pour l'instant, en France, de tripartisme comme en matière de consommation ou de travail. C'est l'Etat lui-même qui se présente comme le relais naturel des mouvements sociaux revendicatifs. L'absence de structures représentatives nationales des mouvements écologistes et la diversité des réseaux associatifs n'ont pas permis à ce partenaire d'acquiescer une existence autonome, au plan national et, à plus forte raison, au plan local. Ce sont donc les autorités publiques et leurs «écocrates» qui formulent, à tous niveaux, le contenu de «l'ordre public environnemental». En revanche, les politiques incitatives ou contractuelles attestent une volonté, plus ou moins continue depuis 1972, d'associer les responsables industriels à la réalisation des objectifs de protection de l'environnement par la sensibilisation, la stimulation financière et la souplesse normative. Sous cet angle, les négociations qui ont accompagné les contrats et programmes de branche pèchent essentiellement par le nombre restreint d'acteurs impliqués (face à face administration centrale-syndicats professionnels) et l'importance des exclus (autorités politiques, experts, associations"). Au niveau local, la situation est tout aussi confuse, et seul l'état du rapport de forces immédiat détermine en fait tant les possibilités de négociation que les partenaires de cette dernière.

Les négociations visent aussi la recherche de résultats tangibles, enjeu par enjeu. Beaucoup plus rarement, elles s'attachent à des objectifs globaux comme la planification des usages des espaces urbains ou naturels, les besoins d'infrastructures et de développement. Tout d'abord, ce fractionnement des approches témoigne de la prégnance d'un positivisme technique et économique qui découpe les objets de négociation selon les types de solutions préexistantes. Ce type de négociation a cependant permis d'aborder des secteurs définis comme prioritaires. D'autre part, ce pragmatisme se manifeste par des actions publiques en forme de méthodologies. Elles précisent une démarche, un comment, mais laissent totalement libre le contenu des accords conclus. Enfin, le contenu des échanges accorde une place essentielle aux aspects financiers des décisions: raisonnements économiques en termes de coût-avantage, évaluation des coûts additionnels de dépollution ou de ménagement des espaces. Ce pragmatisme s'efforçant de concilier contraintes légales, techniques et économiques, permet de mettre en relation politiques environnementale et industrielle. Différentes dimensions peuvent ainsi être traitées conjointement: image des entreprises, rééquilibrage des conditions de concurrence, parfois mouvement de restructuration-concentration du secteur accompagnant le programme contractuel, et développement industriel par des investissements à long terme dans des innovations technologiques dépolluantes".

Deux remarques générales peuvent en être tirées. Tout d'abord, la négociation peut occuper une **place importante** dans la mesure où elle est une méthodologie relationnelle qui s'applique aussi bien à la construction de problèmes qu'à la production de décisions publiques et à l'adaptation des règles durant la phase de mise en œuvre. Ensuite, le développement des méthodes négociées peut s'accomplir au profit de deux objectifs qui demandent à être bien articulés entre eux, celui de renforcement des pratiques démocratiques et celui de gestion pragmatique des problèmes économiques et sociaux. L'exemple des négociations en matière de conditions de travail montre les possibilités d'une telle combinaison. Les pratiques conventionnelles ont tenu depuis un siècle un rôle majeur en ce domaine. Les normes étatiques n'y sont pas réduites à une **place secondaire**, elles restent **déterminantes** dans la reconnaissance des acteurs ayant capacité à négocier (syndicats représentatifs), dans la définition de la matière négociable (respect d'un ordre public social), dans la validation des actes conclusifs de la négociation, enfin dans la diffusion-extension de ses résultats. L'équilibre est toujours instable et difficile à

31 Lascoumes P. 1990 : *Un droit de l'environnement négocié, le volet discret d'une politique publique*, Paris. GAPP-PIREN-CNRS. op. cit., supra, note 30

32 Cf. supra, IIe partie, "Les activités conventionnelles pour le traitement de nuisances à haute visibilité"

33 Ainsi, le programme Amiante-Ciment a permis la mise au point de "technologies propres" plaçant les entreprises concernées en position de pointe sur le marché international.

trouver entre une régulation impérative par le sommet unanimement critiquée et les risques d'un laisser-faire pur et simple".

L'observation de situations étrangères montre qu'au-delà des différences entre systèmes juridico-politiques, toile de fond aux pratiques conventionnelles, on trouve partout une diversité d'instruments d'action étatique, et que les interrogations sur la capacité des instruments négociés à produire des objectifs précis sont constantes. Un accord général se dégage pour voir dans les instruments réglementaires contraignants des moyens d'action finalisés et pour considérer que les instruments conventionnels sont, avant tout, des moyens de communication dans un système relationnel instable. Pour l'Allemagne, Winter souligne l'importance de ces activités dans les programmes d'aménagement urbain après 1945<sup>35</sup> et leur généralisation actuelle dans le cadre des politiques d'environnement. Il préfère la notion d'échange (bartering) à celle de négociation (bargaining) pour souligner la dimension de concessions réciproques et l'existence de contreparties. Il adresse deux critiques principales à ces activités. D'une part, afin de réduire le pouvoir discrétionnaire de l'administration et de garantir l'égalité de traitement, on observe une rigidification des rapports négociés qui dessert le processus. D'autre part, les échanges s'accomplissent souvent sans but prédéterminé, de telle sorte que l'évaluation ne peut porter que sur les modes de communication et non sur les résultats. Une autre étude avait pour objet des accords informels, «Informales Verwaltungshandeln», qui se juxtaposent à des formes juridiques classiques pour résoudre, sur la base d'une coopération volontaire, des problèmes spécifiques.

Le principal spécialiste des questions de mise en œuvre du droit de l'environnement en Grande-Bretagne, Keith Hawkins, a toujours accordé dans ses analyses une place importante au couple « négociation/sanction » (*compliance/ sanctioning*). Pour lui, c'est par un jeu constant sur ce double registre que l'administration publique parvient à une certaine réalisation de sa politique. Il s'attache surtout aux négociations menées empiriquement au plan local entre représentants de l'administration et industries. En leur attribuant un rôle crucial et positif, il récuse l'appréciation commune selon laquelle le faible recours aux sanctions signifierait une ineffectivité de la réglementation. Au contraire, cela témoigne de l'importance des accords négociés. Dans le contexte des États-Unis, les pratiques de négociation en matière d'environnement sont plus institutionnalisées, l'administration a intégré cette forme d'action en développant les activités de «régulation négociée». Le contrôle de la pollution de l'air (Clean Air Act) fut tout particulièrement l'occasion de telles innovations. Selon Harrington<sup>38</sup>, la diffusion de ces pratiques témoigne de la pénétration de l'idéologie libérale d'inspiration économique dans la politique publique. Elle a pour effet de réduire la capacité d'initiative des autorités en les obligeant à recueillir l'accord des destinataires sur les mesures envisagées et en plaçant sur des plateaux équivalents intérêts collectifs et particuliers. Il tempère ces critiques en estimant que le pouvoir discrétionnaire des agences locales n'est pas absolu et qu'en fin de compte seul l'Etat valide les accords négociés en leur donnant autorité. Un autre observateur<sup>39</sup> estime que depuis 1982 les intervenants publics ont cherché à diversifier leur gamme d'outils pour parvenir à influencer sur les acteurs privés, essentiellement les entreprises et collectivités. Les pratiques de négociation avec des secteurs spécifiques ont été développées tant par l'EPA que par l'OSHA et la FDA<sup>40</sup>. Ces pratiques ont permis un assouplissement des actions administratives classiques, en incitant à envisager les problèmes simultanément sous des angles divers, mais la négociation ne débouche pas forcément sur un consensus. Elle n'exclut pas que l'administration prenne finalement une décision unilatérale. Cependant les échanges préalables permettent de renforcer l'information réciproque et la connaissance des arguments qui fondent la décision finale. Il souligne néanmoins diverses formes de dérive dues à l'absence de définition claire du problème et de ce qui est négociable. En particulier, le pouvoir de contrôle et la liberté de sanction ne doivent faire l'objet d'aucun marchandage. Signalons, enfin, les

34 Lyon-Caen A., 1979 : "Critique de la négociation collective", *Droit social*, n° 9-10, p. 350 s

Jeammaud A., Lyon-Caen A., 1986 : *Droit du travail, démocratie et crise*, Arles, Actes Sud.

35 Winter G., 1987 : "Bartering Rationality in Regulation", *Law and Society Review*, XIX, n° 2, p. 219 s

36 Bohne E., 1982 : "Absprachen zwischen Industrie und Regierung in der Umwelt-politik", in Gessner V., Winter G. (eds) : *Rechtsformen der Verflechtung von Staat und Wirtschaft*, Opladen, p. 266-281

37 Hawkins K., 1983 : "Bargain and Bluff", *Law and Policy*, V, n° 1, p. 35-73

38 Harrington C. B., 1988 : "Regulatory Reform, Creating Gaps and Making Markets", *Law and Policy*, X, n° 4, p. 293-316.

39 Di Mento J. F., 1986 : *Environmental Law and American Business, Dilemmas of Compliance*, New York, Plenum Press.

40 EPA : United States Environmental Protection Agency, OSHA : Occupational Safety and Health Administration, FDA : Food and Drug Administration

pratiques japonaises d'«incitation administrative»<sup>41</sup>, initiées par le MITI (Ministère Japonais de l'Industrie et du Commerce extérieur) au début des années soixante dans le cadre de sa politique industrielle concertée. Ce n'est pas une injonction ni, à plus forte raison, un acte ayant valeur juridique". La recherche de l'accord s'accomplit par des interactions sévères, où les partenaires sont sur un pied d'égalité et abattent leur jeu avec détermination, voire agressivité". Les choix s'effectuent au prix de tensions fortes et de négociations sans complaisance. Il y a, en fait, tout un crescendo dans la négociation qui débute par de l'échange d'informations et des consultations collectives, se poursuit par la définition de principes de conduite et le suivi de leur application et peut aller jusqu'à l'exercice de fortes pressions"<sup>42</sup>.

En conclusion de cette brève comparaison, on peut dire que négocier ne signifie pas renoncer au principe de légalité, ni s'incliner devant une victoire unilatérale du pur pragmatisme, et qu'il existe un mouvement général de diversification des instruments d'action étatique. Mais il importe d'aller plus avant encore et de ne pas s'arrêter à une vue sommaire. Les pratiques de négociation ne constituent pas un ensemble homogène. Il y a pluralité de négociation. Et les différences de forme induisent des effets sociaux divergents. Les activités françaises de négociation relèvent encore du plus parfait amateurisme, qu'elles se déroulent au niveau central ou local. Une négociation non pensée et non caillée est à l'évidence peu productive et laisse jouer les rapports de force sociaux, mais aussi techniques, dans toute leur dureté. A chaque dossier posant problème, chaque acteur impliqué repart à zéro sans bénéficier des acquis des négociations antérieures. L'accumulation des connaissances tant méthodologiques, sur le «comment négocier», que techniques, sur le «qu'est-ce qui est négociable», demeure pour l'essentiel inexistante. L'absence de personnes réellement formées à la négociation, tant dans l'administration que dans les groupes d'intérêts privés et collectifs, renvoie le plus souvent au jeu du simple rapport de forces. De plus, faute de distinction bien repérée entre les types de négociation et, donc, faute de cahier des charges spécifique à chaque situation, l'activité de confrontation des points de vue et de recherche d'accords sur les objectifs et les programmes relève plus de l'improvisation que d'une activité maîtrisée. C'est pourquoi la dynamique incrémentale d'agrégation progressive du résultat des interactions entre les acteurs sociaux impliqués est en France si faible, c'est-à-dire si peu visible, si fragile quant à ses fondements démocratiques et, par voie de conséquence, si peu valorisée quant à ses résultats, d'où une légitimité incertaine et des résultats médiocres.

Trois exceptions notables montrent la possibilité d'autres pratiques et les différences substantielles de leurs résultats. Tout d'abord, la démarche négociée pour la redéfinition du projet du TGV-Sud-Est. Un comité d'experts pluripartenaires a travaillé en relation continue avec un comité de suivi représentatif de tous les partenaires locaux à la redéfinition du problème (d'une ligne grande vitesse à une redéfinition de la politique régionale de transport) et à la recherche d'un ensemble de solutions (du choix de tracé initial, on est passé à un ensemble d'investissements et d'équipements<sup>43</sup>). Plus significative encore est l'élaboration de la charte EPIDOR concernant le bassin de la Dordogne. Elle est la seule à avoir d'entrée posé le problème du choix de la méthodologie de négociation comme un enjeu central. Le choix a été fait d'avoir recours aux acquis d'une démarche canadienne de *ecological hearing* et de s'assurer la présence d'un expert formé à sa mise en œuvre. Les principes en sont les suivants : chaque acteur a droit à une représentation égale à celle des autres, ce qui interdit les positions dominantes ; la formalisation des engagements des participants et leur forte médiatisation initiale créent un contexte d'obligation de résultat, limitant les stratégies de pourrissement; les règles d'échanges d'information et de discussion sont fixées en préalable et l'animation est confiée à un spécialiste extérieur aux enjeux; les échanges s'accomplissent sur des problèmes

41 La traduction américaine est administrative guidance, qui réfère à l'idée de direction donnée sous forme d'impulsion et de suivi" L'expression japonaise dans sa littéralité est: *Gyoséi Shido*, qui signifie «demande administrative d'une coopération volontaire»

42 Shinio H., 1982 : "Administrative Guidance in Japan", *Public Administration in Japan*, Tokyo  
Sautter G., 1981 : *Les incitations administratives au Japon. instruments extra-légaux d'une politique industrielle concertée*, Paris, Institut des langues orientales, ronéo,  
Narita Y., 1976 : "Administrative Guidance", in Tanaka H (ed), *The Japanese Legal System*, Tokyo, University Press, p. 353-390

43 Selon leur expression, les Japonais n'hésitèrent pas à prendre des «mesures efficaces» pour contraindre des récalcitrants à respecter les termes d'un accord conclu, Exemple: menace d'ouverture du marché des voitures à certains constructeurs européens pour convaincre les constructeurs d'automobiles nippons à réaliser dans un bref délai des voitures «propres» à tarif bas afin de lutter contre la pollution atmosphérique, etc

44 *Conclusions des travaux du collège des experts TGV-Méditerranée*. Paris, Ministère de l'Équipement, octobre 1992

très ciblés (granulats, pollutions urbaine, agricole, industrielle, etc.) qui font tourner les acteurs impliqués à titre principal. Le processus est typiquement incrémental, dans la mesure où l'ensemble des problèmes d'exploitation, d'aménagement et de protection du bassin ont pu être traités par agrégation progressive des décisions d'action sectorielle, chacun relié au projet central de prise en compte globale des dimensions écologiques des enjeux. EPIDOR est en France l'exception qui confirme la règle d'improvisation maximale et de non-capitalisation des expériences"<sup>44</sup>. Troisième exemple, celui qui est aujourd'hui en cours pour le choix de l'emplacement des sites de stockage des déchets nucléaires. Après l'échec de la désignation technocratique de cinq départements en 1987 et le recul gouvernemental face aux oppositions multiples, une mission de médiation a été confiée au député Christian Bataille en vue de mettre en œuvre la loi du 30 décembre 1991. Après de larges consultations, il a proposé en janvier 1994 le choix de quatre sites où pourraient être implantés les laboratoires d'études sur la gestion de ces déchets. Le choix final n'interviendrait que dans deux ans au mieux : «au plan local, une structure d'écoute extérieure au pouvoir technique et scientifique» devrait être créée. Dans ce dossier délicat et crucial, il est cependant difficile de faire la part de ce qui relève de la pression à l'acceptation et de la négociation ouverte. D'un côté, il y a l'achat des adhésions au projet par des aides financières directes et, de l'autre, la mise en place de comités d'information. La négociation avec les élus locaux est en effet facilitée par la distribution d'une manne financière: 150 emplois, 1,5 milliard d'investissement par laboratoire avec en prime une aide de 60 millions de l'ANDRA, sans oublier la taxe professionnelle.

En guise d'instrument de réflexion sur les activités de négociation, je proposerai un modèle permettant de distinguer entre différentes formes de recherche d'accords. Celles-ci peuvent tout d'abord être distinguées selon leur enjeu; celui-ci peut être qualificatif (construire un problème, une démarche), distributif (répartition de ressources légale, économique, sociale) ou intégratif (recherche de solutions concrètes, adaptation ou redéfinition d'une décision formelle antérieure). La diversité de ces objectifs peut être croisée avec les stratégies déployées par les acteurs au sein de la négociation : les interactions concrètes peuvent être identitaire (chaque acteur veut être reconnu dans sa spécificité), conflictuelle (l'affrontement, le rapport de force dominant les échanges), ou relationnelle (l'échange est d'abord une activité de contact, de prise de connaissance, de familiarisation). La combinaison des deux dimensions fournit neuf situations théoriques au degré de réalisation variable (cf. tableau 4).

Les modèles les plus fréquents (+ +) sont les n° 1 *tqualificatif-identitaire* : négociier, c'est se faire reconnaître en tant qu'acteur pertinent), n° 5 (*distributif-conflictuel*: négociier, c'est partager des ressources), n° 9 (*intégratif relationnel*: négociier, c'est construire en recherchant des solutions communes). Secondairement (+), s'observent des négociations de type n° 7 *tqualificatif-relationnel* : l'interaction vise à créer un partenariat, les conditions préalables à une forme plus poussée de négociation entre des acteurs qui s'ignoraient), de type n° 2 (*distributif-identitaire* : la négociation est parfois l'occasion donnée à des acteurs éloignés d'établir des contacts), ou de type n° 6 (*intégratif-conflictuel* : la conclusion d'accords passe par l'affirmation d'un rapport de forces où chacun se situe et situe l'autre -Les négociations à la japonaise sont souvent de ce type"). Enfin, les trois cas de figure restant sont contradictoires dans leurs termes et ne peuvent donc pas donner lieu à réalisation. Ainsi le n° 4 (*qualificatif-conflictuel*) : soit les acteurs en présence affirment durement leur identité par la recherche d'un conflit sans concession et il ne peut y avoir de négociation à proprement parler, soit la confrontation débouche sur un minimum de reconnaissance réciproque et on se retrouve dans le cas n° 1. Pour les deux autres, n° 3 et n° 8, la contradiction est encore plus flagrante.

45 Cf Barraqué B. : Gouvernement local et politiques urbaines, op. cit : note 24, supra

46 Exemple: EPIDDR, ci-dessus,

47 Voir, supra, note 42,

Tableau 4. \_ Différenciation des formes de négociation selon les enjeux et les acteurs

ENJEU	Qualificatif	Distributif	Intégratif
STRATÉGIE D'ACTEURS			
Identitaire	1=++	2=+	3 = -
Conflictuelle	4 = -	5=++	6=+
Relationnelle	7=+	8 = -	9=++

Différencier ainsi les situations d'interaction finalisées vers la recherche d'accords permet de cerner à chaque fois les conditions préalables aux échanges, les informations nécessaires à leur progression, la démarche à construire et le type d'objectif proposable. Beaucoup de pseudo-négociations échouent faute de savoir préciser le contexte dans lequel elles se situent, les ressources qu'elles exigent et les processus qu'elles suscitent. Maîtriser les formes et les contenus des rapports négociés, c'est se donner les moyens de produire de nouvelles conditions d'arbitrages, en particulier grâce à l'affrontement d'expertises étatiques et de contre-expertises associatives ou autres. Et comme l'a bien montré Michaël Pollak à propos des structures de négociation sur les enjeux nucléaires en Allemagne, la négociation n'est pas un extincteur de conflits, et les litiges pour justifications insuffisantes, de la part de l'administration ont été nombreux": Ainsi faire progresser la construction incrementale des politiques, ou simplement des programmes d'environnement, exigerait au préalable d'investir dans une démarche méthodique, avant de se précipiter sur la recherche illusoire de solutions et de contenus édifiés sur des sables mouvants. C'est cette absence chronique d'attention aux processus de construction collective des problèmes et de recherche de résolution négociée qui rend possible l'affirmation de ce que l'on peut nommer un éco-pouvoir, forme spécifique d'un bio-pouvoir.

#### NOUVELLES RUSES DE LA TECHNIQUE ET ÉCO.POUVOIR

La fonction critique de l'écologie politique, qui, dans sa version initiale, interpellait toutes les variantes, capitalistes aussi bien que communistes, de la raison technique et de son ambition de développement prométhéen, semble aujourd'hui tenue en échec. Les éventuelles «politiques de l'environnement» n'ont pas acquis une cohérence et un poids suffisants pour mettre en cause les logiques industrielles et aménageuses. En tant qu'intérêt à protéger, la préservation des milieux de vie demeure un objectif ambigu et pris en compte de façon marginale. À partir de ce constat sans grande originalité, deux interrogations peuvent déplacer le point de vue et renvoyer aux fondements des aspirations écologiques. Tout d'abord, l'«échec» mentionné ci-dessus n'est-il pas, en fait, un échec apparent? Ne constitue-t-il pas plutôt le résultat paradoxal, mais logique, prévisible, du parcours accompli? La pensée écologiste était à son point de départ radicalement critique de la domination du monde par la «raison technique» et liait dans une même dénonciation le risque de catastrophe écologique et l'antidémocratie foncier de la société technicienne. Cependant, les catégories de pensée à partir desquelles les problèmes ont été construits et les savoirs mobilisés pour promouvoir des réponses relèvent pour l'essentiel d'une rationalité scientifique et technique. C'est pourquoi on peut dire que nous assistons aujourd'hui, dans le champ de l'écologie, à une revanche des ingénieurs et des savants, dans la mesure où ils sont les transcodeurs essentiels des enjeux environnementaux. La seconde remarque porte sur les changements observables en termes de rationalité politique. Au-delà des questions de préservation des ressources et de gestion responsable d'un patrimoine universel, il est de plus en plus question, dans les discours politiques, aussi bien que scientifiques, de «protéger le vivant» et de «préserver l'espèce et ses diversités». L'écologie dépasse alors son projet sectoriel et se donne pour ambition de guider tous les choix politiques. Ce passage de savoirs scientifiques à la détermination de choix politiques peut-il être analysé en tant que bio-pouvoir?

48 Pollak M., 1982: "La régulation technologique: le difficile mariage entre le droit et la technologie". *Revue française de sciences politiques*, n° 2, p. 126 s

#### LA REVANCHE DES SCIENTIFIQUES, INGÉNIEURS ET TECHNICIENS

Les mouvements écologistes des années soixante-dix ou, plus exactement, leurs leaders d'opinion tels Bernard Charbonneau ou Jacques Ellul<sup>49</sup>, en France, ont développé leur critique du capitalisme industriel à partir des travaux de l'école de Francfort. Au centre de leurs analyses se trouve la critique de la «raison technique» ou «instrumentale» formulée par Max Horkheimer, reprise par Herbert Marcuse puis par Jürgen Habermas. Ce qui est en cause philosophiquement chez tous ces penseurs, c'est le statut de la Raison, qui, aliénée, aurait perdu sa majuscule et se serait particularisée. Cela de deux façons: dans sa fonction «affirmative», tout d'abord, cantonnée désormais à la production d'un savoir causal et prévisionnel; dans sa fonction «critique», ensuite, limitée à la seule mise en cause des dogmatismes, entendue comme la critique négative de tout ce qui n'est pas formellement démontrable. La raison moderne se confondrait désormais avec un positivisme général, construit à partir de catégories matérielles et dont les critères principaux sont l'utilité et l'indifférence aux valeurs. La science et la technique se trouvent ainsi aux fondements d'une idéologie contemporaine impérialiste qui transcende les oppositions politiques et s'applique aussi bien aux régimes capitalistes que communistes ou sociaux-démocrates.

C'est cette double réduction de la rationalité que ces auteurs contestent radicalement. Trois notions critiques synthétisent l'essentiel de leur pensée: les savoirs scientifiques ne peuvent assurer seuls la compréhension de tous les phénomènes, la technique et les sciences d'ingénieur prétendent abusivement être en mesure de résoudre tous les problèmes de notre pratique, enfin les procédures démocratiques de décision se dévaluent dans des simulacres. Défiance à l'égard des savoirs scientifiques, dénonciation de la réduction technicienne et revendication d'une participation effective des citoyens à l'action politique furent et sont encore en filigrane de la plupart des positions de l'écologie politique. Or, une des hypothèses que ce livre s'est efforcé de démontrer, ou du moins de discuter précisément, propose une lecture inverse des effets des mouvements écologiques en tant qu'acteurs de politique publique.

La montée en puissance des revendications liées à la protection de l'environnement et leur reprise par les instances politiques, qu'elles soient nationales, régionales ou internationales, s'orientent dans une direction contraire aux aspirations initiales. Pour faire image, on pourrait parler de «la revanche des ingénieurs et des savants-?». Disqualifiés, en apparence, dans un premier temps par les critiques écologistes, les voici plus que jamais en position de force par un retournement finalement prévisible. C'est ce qu'exprime un spécialiste comme Michel Prieur lorsqu'il écrit: «L'écologie est bien ici une incitation à la recherche et au progrès scientifique, et non un retour en arrière comme certains de ses détracteurs voudraient le faire croire à l'opinion!». En effet, c'est l'existence d'une écologie scientifique qui a porté l'écologie sociale et politique, lui a donné ses armes théoriques, et qui a assuré en dernier ressort sa crédibilité publique. Ce sont ses argumentaires raisonnés et ses démonstrations empiriques qui ont bousculé les décideurs industriels et gouvernementaux. En France, en particulier, ce ne furent ni l'ampleur des mouvements sociaux de protestation (surtout après le déclin des anti-nucléaires à la fin des années soixante-dix), ni encore moins le poids électoral des Verts et assimilés (dérisoire jusqu'aux élections européennes de 1989 et aux régionales de 1992) qui ont agi comme force de pression principale. L'écologie a acquis sa légitimité sur le front scientifique. Puis la contestation ainsi introduite s'est déployée davantage à l'intérieur du champ scientifique (à chacun ses savants, à chacun ses experts) qu'à l'extérieur de celui-ci et contre lui. Ce qui est donc en cause ici, c'est le problème très général de la transposition des valeurs dans le mode réel. Celles qui reposaient sur une critique radicale de la rationalité scientifique et technique n'ont pu produire ou mobiliser d'autres référents (politiques ou philosophiques) et leur transcodage en termes d'actions concrètes s'est opéré à l'intérieur de l'espace conceptuel initial et non en dehors de lui. Bref, de la période des «écologistes», nous sommes passés à celle des «éco-conseillers». Un champ professionnel est en cours de constitution qui œuvre à la

49 Charbonneau B., 1987 : *L'hommauto*, Paris, Denoël. - 1969: *Le Jardin de Babylone*, Paris, Gallimard - 1980 : *Le Feu vert*, Paris, Karthala,

Ellul J, 1977 : *Le Système technicien*, Paris, Calmann-Lévy - 1988: *Le Bluff technologique*, Paris Hachette

50 Un essai consacré aux ambiguïtés des positions écologistes vis-à-vis du nucléaire avait dès 1980 posé les jalons principaux d'une telle analyse. Faivret J. P., Missika J. L., Wolton D., 1980 : *L'illusion écologique*, Paris, Le Seuil

51 Prieur M., 1992 : "Prévoir les conséquences écologiques des actions humaines", *Droit de l'environnement*. Paris, Dalloz. p. 59 Dans le même sens, *Environnement, qualité de vie, croissance*

complexification des systèmes techniques par l'introduction de nouvelles contraintes environnementales.

Contrairement à ce que faisaient semblant de redouter les signataires de l'appel d'Heidelberg<sup>52</sup>, les mouvements sociaux revendiquant l'écologie n'ont pas assuré la victoire de la subjectivité sur la raison. Ils ont tout au contraire mis en évidence la part non négligeable d'irrationalité contenue dans les savoirs scientifiques. Cette irrationalité se présente sous la forme de cinq traits principaux: le silence continu de la plupart des scientifiques sur les limites de leurs savoirs, la négation de tout statut social de la science qui existerait hors des systèmes sociaux qui la supportent, la confusion entre risques maîtrisables à une échelle de laboratoire et risques non maîtrisables en grandeur réelle, l'étendue des incertitudes en termes de connaissances qui excluent l'existence en tous domaines de critères valides de décision politique, enfin le refus a priori de tout contrôle démocratique. Aujourd'hui, une partie non négligeable des communautés scientifiques s'efforce de prendre en compte ces questionnements et sort de la crispation scientiste jusque-là dominante. En vingt ans de luttes et de revendication, l'écologie militante a renforcé dans beaucoup de domaines la demande de connaissance scientifique. Elle a revalorisé les savoirs techniques en tant que définisseurs de solutions et d'applications concrètes. Enfin, elle a promu des procédures de décision, telles l'étude d'impact et l'enquête publique, dans lesquelles les avis d'experts, professionnels ou collectifs, l'emportent sur la confrontation démocratique des intérêts.

C'est à une analyse de ce type que se livraient il y a déjà dix ans trois jeunes chercheurs, dans un essai mordant dénonçant certaines illusions écologiques à partir d'une analyse des luttes antinucléaires: «Dans ces conditions, est-il vraiment étonnant que la contestation du nucléaire par les scientifiques semble souvent ne pas sortir du champ scientifique ? Normes contre normes. Evaluation probabiliste des risques. Calcul de coûts comparés. Technologies alternatives. Il s'agit souvent de montrer que les choix de l'adversaire ne sont ni rationnels ni justifiés du point de vue scientifique. Chaque camp additionne ses prix Nobel. Pour ou contre le nucléaire, n'est-ce pas souvent la même fascination vis-à-vis de la science qui ronctonne ?» La complexité des problèmes relatifs à l'environnement et à sa protection n'a cessé depuis cette époque de se confirmer à tous les niveaux: mondial (réchauffement climatique, état de la couche d'ozone), international (pollutions transfrontalières, pluies acides, circulation des déchets, risques nucléaires), national (choix de stratégie énergétique, gestion des ressources aquatiques ou forestières, grandes voies de transport) et même local (protection des espaces sensibles comme les zones humides et les réserves, choix d'aménagement touristique, implantation de nouveaux sites industriels). Les grilles de lecture dont nous disposons pour penser ces problèmes et pour leur trouver des modes de réponse adéquats sont d'abord des grilles scientifiques et techniques. Ce sont elles qui organisent la construction sociale des phénomènes, c'est-à-dire l'essentiel des représentations sociales et des projets d'intervention des décideurs. Les porte-parole du savoir scientifique et technique sont en effet ceux qui détiennent aujourd'hui l'essentiel du discours légitime en matière de diagnostic des problèmes, d'analyse des causes et de définition des perspectives d'action possibles. Les techniciens ne sont pas en reste, et c'est à eux que reviennent la prescription des solutions concrètes et l'évaluation de leurs effets.

C'est là que réside précisément ce que Guy Miquel et Guy Ménard ont nommé «les ruses de la technique», c'est-à-dire le fait que la technique se déploie selon une logique de développement autonome qui avance toujours modestement masquée par ses vertus utilitaires<sup>53</sup>: «Au cours de son histoire, la technique s'est présentée sous des traits différents, revêtue de multiples oripeaux grâce auxquels elle est parvenue à se faire accepter par les sociétés qui l'ont reçue en leur sein, et à s'y déployer de manière toujours différente<sup>54</sup>». La logique interne qui sous-tend ce déploiement se caractérise par trois traits qui assurent sa force symbolique. Le savoir et la pratique techniques relèvent tout d'abord de la transgression, en introduisant une altérité qui détourne l'ordre immanent du monde. Ils incarnent, ensuite, l'exercice de la puissance par leur capacité à transformer le réel de façon plus ou moins radicale. Enfin, la fascination produite

52 Appel lancé le 14 avril 1992 à la veille de l'ouverture de la conférence de Rio, et signé par 400 chercheurs internationaux

53 Missika J. L. : *L'illusion écologique*, op. cit., p. 40

54 Miquel G., Ménard G., 1988 : *Les Ruses de la technique*, Montréal, Boréal. Ils développent d'un point de vue critique les thèses de Ellul r. sur Le Système technicien, op. cit., et de Eliade M., 1976 : sur "La technique auto-générateur", *Histoire des croyances et des Idées religieuses*, t 1, De l'âge de pierre aux mystères d'Eleusis, Paris, Payot

55 Miquel G., Ménard G., op. cit., p. 357

par cette promesse de toute-puissance assise sur une transgression suscitée en retour des sentiments d'effroi, c'est-à-dire la peur des effets déclenchés par l'usage de ces techniques. Les mouvements écologistes contemporains sont ainsi l'expression actuelle, semi-rationalisée, de ces peurs ancestrales. Par ces trois caractères, qui se retrouvent dans toutes les cultures aux divers stades de leur évolution, la technique humaine se différencie fondamentalement de la technique animale qui est univoque (au service d'une seule fin), invariable (sans évolution) et générique (innée et identique pour chaque espèce<sup>55</sup>). L'ordre technique humain, polyfonctionnel, variable et évolutif, s'accompagne, lui, de la production de significations s'exprimant par des valeurs symboliques qui en assurent la cohérence et la légitimité. Contrairement aux analyses qui voient dans le développement des systèmes techniques une atteinte majeure à l'ordre symbolique et sacré traditionnel, Miquel et Ménard lisent le phénomène technique comme le renouvellement continu de cet ordre. Parallèlement à l'ordre profane instrumental, les savoirs et les pratiques techniques ont produit un ordre symbolique générateur de croyances majeures dans un «possible "royaume de Dieu" industriel et terrestre<sup>56</sup>». Le vieux rêve d'eschatologie religieuse s'est converti en une croyance dans une possible transformation ontologique du monde.

La question nucléaire fournit à l'évidence la plus parfaite illustration de cette analyse. Mais elle s'applique aussi bien à la gestion des autres risques industriels et aux politiques de grands aménagements de l'espace. Tout d'abord s'y retrouvent les traits fondamentaux de la symbolique technique: elle combine l'aspiration à une toute-puissance (la bombe atomique ou la production illimitée d'énergie électrique), sur la base de la transgression d'un ordre (la fission nucléaire), et, enfin, la fascination suscitée par l'entreprise s'accompagne d'une crainte fondamentale dans ses effets en retour. La «ruse» opérée par la technologie nucléaire se manifeste dans le retournement actuel de sa légitimation. Après avoir incarné à elle seule toutes les menaces et les irrationalités de l'ère post-industrielle<sup>57</sup>, elle tend aujourd'hui à être reconstruite en tant que technique propre, voire dépolluante. Le nucléaire civil est ainsi présenté comme contribuant à la limitation de l'effet de serre dans la mesure où, contrairement aux centrales thermiques à charbon ou à fuel, il ne produit pas directement d'oxyde de carbone. De plus, les projets de surgénérateurs se sont développés sur la base de leur capacité supposée à réutiliser le plutonium, sous-produit des centrales classiques. L'inversion des représentations collectives en ce domaine se trouve confirmée et renforcée par les campagnes menées par EDF qui tendent toutes à assurer la banalisation et la neutralité du nucléaire. L'impasse est faite tant sur les activités plus discrètes, mais continues, du nucléaire militaire que sur les risques qui demeurent non maîtrisés. Ainsi, ceux relatifs aux déchets où se confirme aussi l'assignation des débats dans l'espace scientifique et technique<sup>58</sup>.

Le choix des sites d'enfouissement des déchets nucléaires, 2 000 mètres cubes par an, hautement radioactifs, aujourd'hui entreposés à La Hague et Marcoule, pose un problème exemplaire de décision politique dans un contexte de forte incertitude où s'affrontent des constructions radicalement divergentes des problèmes. Quel est l'état du débat actuel, quels en sont les promoteurs et sur quoi les négociations portent-elles? Le moratoire d'un an décrété par le Premier ministre Michel Rocard en février 1990 s'est prolongé jusqu'en fin 1993 sans qu'aucune déclaration ou document n'en ait justifié les raisons. Autant dire que les réponses socialement acceptables ne sont pas aisées à trouver, même si la pression des professionnels du nucléaire demeure très forte. Ainsi, le rapport Rouvillois (directeur du CEA à l'époque) déclarait lucidement, et non sans une pointe de cynisme, qu'un bon site d'enfouissement est un site toléré par le voisinage, même s'il ne présente pas des garanties techniques optimales: «La réalisation du Site de stockage souterrain apparaît indispensable. (...) De plus en plus, la contrainte principale dans ce domaine est la capacité de la population locale à accepter le principe du stockage, beaucoup plus que les avantages techniques relatifs des différents types de sous-sol». Pour l'autorité publique, se pose le problème d'établir une confrontation productive entre: les associations locales dénonçant les procédures de décision clandestines autant que les risques inhérents à l'activité; des scientifiques estimant que les principes de classement des déchets sont à revoir et que les techniques d'isolement sont mal maîtrisées; les responsables du CEA plaidant la nécessité de trouver des solutions concrètes à ce problème, dont l'ampleur croît d'année en année; et, enfin, les responsables politiques coincés une fois de plus par une politique nucléaire qui leur échappe, car sous contrôle dès l'origine d'un lobby

56 Spengler O., 1958: *L'homme et la technique*, Paris, Gallimard

57 Miquel G., Ménard G., op. cit., p. 20

58 Jungk R., 1977 : *Der Atomstaat*, Munich, Kindler Verlag

59 Sur les possibilités de contestation des politiques nucléaires, cf Pollak M., «La régulation technologique: le difficile manège entre le droit et la technologie», art. cit., p. 126 s.

militaro-scientifico-industriel particulièrement puissant et indépendant. Oppositions d'intérêts et de valeurs, représentations mentales hétérogènes, capacité d'argumentation sans commune mesure font obstacle aux échanges. Sur quoi et comment négocier? Comme dans tous les conflits durs, l'appel aux «arbitres» a été inévitable. Après l'échec du premier choix technocratique effectué par l'ANDRA et le BRGM- «On avait oublié qu'il y avait des gens à côté de ces excellents sites»-, la tâche a été confiée au député Christian Bataille. Sa mission a débouché début 1994 sur la proposition de quelques sites d'enfouissements? Son travail de conciliation a aussi prévu la mise en place de procédures de négociation soutenues par des incitations financières. Dans la section précédente, nous avons relevé les ambiguïtés de cette démarche qui ressemble plus à une opération de séduction qu'à une négociation justement informée. En effet, si des comités d'information sont prévus, à quels types de compétence vont-ils pouvoir faire appel? Forcément à des experts susceptibles de combiner des logiques de raisonnement différentes et qui se situeront à l'interface des approches sociales, scientifiques, techniques et politiques. La commission Castaing nommée en 1982, dans l'indépendance des opérateurs monopolistiques du nucléaire, a fait son temps. Elle avait pourtant démontré qu'aucun dispositif de gestion des combustibles usés n'était scientifiquement sûr à terme'. Quant à ses succédanés, l'Office d'évaluation des choix scientifiques et technologiques et le Conseil supérieur pour la sûreté et l'information nucléaire, ils n'ont pas pris d'initiative véritablement marquantes sur le sujet. Le choix politique est donc en surface celui d'une décision par étapes multiples, la négociation ne portant que sur les conditions de réalisation. Le changement de vocable atteste de l'étape actuelle de masquage. Il n'est plus question de sites de stockage, mais de «laboratoires souterrains de recherche sur la gestion des déchets radioactifs»; exit la notion de «décharge nucléaire». Ce n'est en théorie qu'après dix ans d'études diverses que seraient entrepris les enfouissements. Ce système progressif, mais qui revient à assurer la logique du «coup parti», recouvre la capitulation du politique devant la toute-puissance des «nucléocrates» qui, depuis le début des années soixante, maîtrisent de bout en bout la politique énergétique de la France. D'autant plus que ce lobby intragouvernemental est constitué par l'élite des actuels «éco-experts», à savoir les ingénieurs des Mines, tirant leur légitimité initiale d'une compétence de rang optimal en matière de science et de technique'. Mais il a été longtemps plus gratifiant de concevoir de nouveaux réacteurs et des centrales que d'envisager la question du traitement des déchets produits .

Depuis la création du CEA en 1945, ses ingénieurs n'ont eu de cesse de renforcer la croyance collective de ce milieu professionnel, de leur corps d'appartenance et des gouvernements successifs dans l'infailibilité de leur savoir nucléaire. Leur rêve de toute-puissance a rapidement emporté l'adhésion collective, élite politique incluse. La nucléocratie fonctionne à l'exception. Rappelons-le: il n'existe pas en France de texte de loi général en la matière. L'essentiel des règles du jeu est toujours du niveau du décret et, excepté quelques dispositions dans la loi sur l'air", une loi d'orientation sur l'énergie et une sur les déchets", le Parlement n'a jamais été saisi. De toute évidence, c'est moins la crainte d'initiatives parlementaires que le risque d'une relance des débats publics qui a produit cette situation de sous-légalité. Aucun événement n'a pu, à ce jour, perturber ce front de certitude et d'autorité. L'incapacité des autorités françaises à produire une information crédible sur les répercussions de l'accident de Tchernobyl, l'occultation des problèmes du devenir des centrales usées après trente à quarante années de fonctionnement, pas plus que l'échec des surgénérateurs n'ont pu ébranler le monolithe technico-nucléaire. Lors de la préparation du IXe plan en 1984, le CEA prévoyait vingt-huit surgénérateurs en 2025. En 1993, contraint de restaurer l'utilité de son prototype Superphérux, en le présentant comme un super-incinérateur, il omet cependant de préciser qu'il ne sera au mieux capable de brûler que 200 kg de plutonium par an, alors que les usines de retraitement en produisent en moyenne annuelle plus de dix tonnes chacune. La «ruse» de la technique dépolluante, au sens de réductrice de déchets, demeure donc très imparfaite.

60 La loi du 30 décembre 1991 crée deux laboratoires chargés d'étudier pendant quinze ans les effets des enfouissements en site profond; en 2010, le Parlement devra réexaminer le dossier

61 Barrère M., 1993. : "La doctrine nucléaire contre vents et marées", *Autrement. Sciences en société*, P: 70

62 Sur ce point, voir Ile partie, chap. I, et Weart R., 1980: *La grande aventure des atomistes français. les savants au pouvoir*, Paris, Fayard,

63 La loi du 2 août 1961, dans un bref article 8, est la première à faire référence au domaine nucléaire Colson J P., 1977 : *Le nucléaire, sans les français*, Paris, Maspero

Simmonot Ph, 1978 : *Les nucléocrates*, Presses universitaires de Grenoble

Dorget F., 1984: *Le choix nucléaire français*, Paris. Economica,

64 Loi du 30 décembre 1991

65 Selon Barrère M" une soixantaine de mausolées nucléaires sont à prévoir d'ici l'an 2020

Mais la ruse principale conserve toute sa force qui a converti le savoir nucléaire, par définition incomplet et discutable, en une science d'Etat, par définition légitime et au service du bien commun. Nous retrouvons ici l'observation déjà faite à propos du contrôle des risques industriels et la remarque peut être étendue aux autres secteurs socio-administratifs, Le problème central n'est pas celui du manque de compétence et de responsabilité des ingénieurs d'Etat en charge de ces secteurs, il est celui du cumul des pouvoirs qu'on leur a concédés, tout à la fois pour rationaliser les problèmes sectoriels et satisfaire leurs exigences d'autorité. Le savoir scientifique et technique se trouve ainsi capté par des logiques administratives et politiques qui s'imposent à lui. Et ce d'autant plus que, comme le montre Denis Duclos, les experts eux-mêmes tendent à construire leurs évaluations non pas dans les termes de leur compétence scientifique, mais à partir des catégories et des besoins de leurs commanditaires, ce qui rend extrêmement difficile l'expression des contre-pouvoirs et contre-expertises'. Un indicateur simple et incontesté de fonctionnement démocratique est celui de la séparation des pouvoirs: un pouvoir légifère, un autre exécute, un troisième est en charge du règlement des conflits nés des décisions des deux premiers. Or, le système politique français a multiplié les exceptions à ce principe général en laissant se créer en son sein des instances techniques relativement autonomes. Ce développement s'est accompagné d'une accumulation de pouvoirs, légitimée par [a maîtrise technique de leurs agents et leur appartenance à un des corps d'ingénieurs d'Etat. Comme nous l'avons montré à propos des ingénieurs des Mines ayant en charge l'inspection des installations classées, les pratiques de ce type d'acteurs accaparent une grande partie des trois pouvoirs, pouvoir de définition des normes générales, pouvoir de mise en œuvre et pouvoir de résolution des situations litigieuses. Si un tel cumul est possible, c'est essentiellement en raison du monopole d'expertise technique qu'ils détiennent et qu'aucune autre instance ne leur dispute, ne serait-ce que pour rappeler les zones d'incertitude: celles correspondant aux limites de la connaissance acquise et à celles de ce qui est aujourd'hui évaluable. Cette carence d'une expertise contradictoire et indépendante en matière technologique est un leitmotiv de J. Ellul et de ses émules qui ont toujours radicalement dénoncé l'influence de l'appartenance institutionnelle des experts d'Etat sur les résultats des travaux effectués". Les instances politiques, qu'elles soient nationales ou territoriales, sont en situation de dépendance par rapport à ces instances techniques qui orientent les choix de façon décisive par leur monopole de définition des problèmes, les informations qu'elles communiquent ou retiennent, les avis extérieurs qu'elles convoquent ou disqualifient. Certes, le ministre présente les lois et signe les décrets. Certes, le préfet prend les décisions d'application. Mais ce sont les services techniques qui instruisent, produisent les arguments socio-techniques aussi bien que la rhétorique d'accompagnement politique. Il faut des cas exceptionnels, les mobilisations contre le TGV Sud-Est ou le tunnel du Somport pour que l'expertise initiale des services techniques soit mise en discussion sur décision politique. Des périodes de fragilité électorale, telle celle qui a précédé l'échéance de mars 1993, constituent également un contexte où s'inversent pour un temps les rapports de force. Ainsi s'explique l'arbitrage du Premier ministre Pierre Bérégovoy en défaveur de la remise en route de Superphénix, cela malgré les pressions du CEA et du ministère de l'Industrie. Mais il s'agit là d'exceptions temporaires qui ne modifient en rien l'état ordinaire du rapport de forces et la monopolisation de l'expertise publique.

Une démonstration du même type pourrait être faite à l'échelle internationale avec les débats tout aussi actuels sur les «changements climatiques globaux», les risques de réchauffement de la planète et les projets européens de taxation de la consommation énergétiques". Tous ces exemples montrent que la part de décision qui revient aux instances politiques centrales et, à plus forte raison, locales, est extrêmement faible. Au-delà des affichages, il s'agit moins de choix véritables que d'une simple officialisation-adaptation des positions d'experts. Enfin, l'accès des citoyens à la compréhension des problèmes en cause demeure totalement marginal malgré des procédures comme les enquêtes publiques. La discussion des principes qui fondent les actions publiques et le suivi de leurs effets demeurent sous l'emprise de la technocratie, échappent aux débats politiques et excluent d'autant les possibilités d'une négociation démocratique sur les choix technologiques. On le voit, la critique de la raison technique reste à faire, mais il semble bien que vingt ans de pression écologique aient davantage contribué à

66 Duclos D. : "La science absorbée par la commande administrative", *La Terre outragée, les experts sont formels.* op" cit., p, 170

67 Ellul J. : *Le bluff technologique*, op" cit., p 233 s

Charbonneau S" 1992 : "Le droit à l'expertise contradictoire et indépendante", *La gestion de l'impossible*, Paris. Economica, P: 145 s.

68 Roqueplo Ph, *Climats sous surveillance*, op, cit,

renforcer sa puissance qu'à la réduire. Mais cette critique est-elle possible culturellement et politiquement ?

#### LA BIO-POLITIQUE DU VIVANT: VERS UN ÉCO-POUVOIR ?

De l'écologie à l'éco-conseil et aux éco-produits, un déplacement considérable s'est opéré comme si une capacité critique s'était retournée sur elle-même. Et cela non par une inversion de cours, par un détournement ou une récupération suscitée par des forces extérieures, mais, au contraire, comme le résultat d'une dynamique interne, comme l'accomplissement d'un parcours logique. Combattre le religieux par le religieux, c'est renforcer la théologie. De même, combattre la science et la technique par elles-mêmes ne peut conduire à terme qu'à les renforcer. Faire l'hypothèse de la constitution d'un éco-pouvoir, c'est, au-delà de la constitution d'un nouveau champ professionnel et de nouveaux marchés, s'interroger sur l'émergence d'une nouvelle rationalité politique, d'une nouvelle façon de gouverner. Notre hypothèse est que celle-ci n'est plus fondée sur une immanence (les monarchies d'Ancien Régime), sur une représentativité populaire (les Républiques du XIXe), sur un projet de mieux être social (les États-providence du XXe), mais sur un projet totalisant de protection du vivant. Quatre formes de légitimité principales se sont ainsi succédé historiquement; transcendantale, élective" sociale et aujourd'hui ou demain, bio-écologique. Chacune produisant des normes supérieures spécifiques déterminant la hiérarchie des valeurs et intérêts protégés par l'organisation politique. Quatre slogans résumant ce parcours: «Le roi est sacré», «Pour le peuple, par le peuple», «Bien-être pour tous» ; et nous entrons peut être dans l'ère unanimiste du «Protégeons le vivant !».

Il ne s'agit pas ici de critiquer l'écologie en ce qu'elle aurait permis aux valeurs scientifiques et techniques de pénétrer l'espace politique et de s'y imposer peu à peu en normes de décision majeures. Il ne s'agit pas de tenir un discours de critique négative qui laisserait entendre qu'il y a eu, un jour, quelque part, une «bonne» écologie, pure et fraîche comme une eau de source sauvage. Ni de manifester un quelconque regret sur des «réorientations» ou des «compromissions». Le projet est autre, il reprend le regard que Michel Foucault porta aussi bien sur la prison que sur la répression sexuelle lorsqu'il s'efforça de comprendre leur «positivité», c'est à-dire les effets de ces dispositifs, leur productivité sociale. La question n'est donc pas de discuter s'il est utile ou dangereux de voir l'écologie se diffuser dans tous les programmes gouvernementaux d'un extrême à l'autre, les Verts et assimilés prendre en main l'appareil public, l'industrie se ruiner sur les éco-produits ou l'éco-conseil, et l'éco-formation devenir un marché fructueux". Le projet est au contraire de mettre en évidence les effets sociaux plus larges de cette nouvelle préoccupation ou plutôt de cette nouvelle façon d'énoncer ce qui fait aujourd'hui problème et de prétendre y répondre.

L'éco-pouvoir peut être défini comme une seconde étape du bio-pouvoir. Celui-ci s'est élaboré, selon Foucault, au cours du XIXe siècle et réside dans un changement profond dans l'exercice de la souveraineté. Le pouvoir ne s'exerce plus sur des individus, mais sur des ensembles, les populations, dont la statistique et ses moyennes normatives décrivent les lois autonomes et mènent à la découverte du social. Il ne s'agit plus de discipliner des corps, mais de régulariser leur totalité et leur flux, en contrôlant les processus assurant la vie et sa reproduction. L'exercice du pouvoir se fait plus globalisant, s'adressant davantage à «l'homme-espèce» qu'à «l'homme-corps». Ainsi se constitue ce que Foucault nomme une «bio-politique de l'espèce humaine» régulant «les événements aléatoires qui se produisent dans une population prise dans sa durée?". Ce changement de rationalité politique intervient par la constitution de problèmes nouveaux prenant rang de priorités collectives, telles la démographie et la santé publique. C'est au cours du XIXe siècle que la natalité et la morbidité sont devenues des objets de politique publique. Trois champs d'intervention politique vont ainsi prendre forme. La notion de maladie endémique, tout d'abord, vient s'ajouter à celle, plus ancienne, d'épidémie. Il ne s'agit plus d'un fléau extérieur et imparable qu'il faudrait tenter d'endiguer, mais d'un risque latent, interne à la population, et qui porte atteinte de façon permanente à sa vitalité. Les dispositifs de lutte organisés par la puissance publique contre la tuberculose ou les maladies vénériennes en constituent les exemples les plus flagrants. Ensuite, sont constituées comme problèmes

69 Cans R., *Tous verts*, op. cit

70 Foucault M. : "Faire vivre et laisser mourir, la naissance du racisme", cours au Collège de France, mars 1976, retranscrit dans *Les temps modernes*, n° 535, février 1991, p. 37 s., et *La volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976, chap 5, "Droit de mort et pouvoir sur la vie", p. 176-191

collectifs toutes les incapacités qui, de la vieillesse aux maladies professionnelles, en passant par les multiples infirmités, éloignent les individus des activités productrices. Ici Joueront principalement des systèmes d'assistance collective, depuis les assurances individuelles et sociales jusqu'aux institutions spécialisées, Enfin, un troisième type de problèmes a été construit, qui concerne les milieux de vie, dans la mesure où ils influent sur les populations, leur santé, leur vitalité. L'assainissement des campagnes et l'aménagement urbain s'inscrivent ici dans un ensemble de dispositifs d'hygiénisme social destinés à assurer le meilleur rendement possible de la population. Les premières mesures annonçant les politiques de l'environnement, telles celles relatives aux «établissements incommodes et insalubres», s'inscrivent parfaitement dans cette logique. Mais les politiques découlant de cette première forme de bio-pouvoir étaient exclusivement centrées sur l'homme. En particulier, la question des milieux de vie n'était envisagée que dans la mesure où ils influaient sur les conditions de l'existence humaine, sa dimension sanitaire en premier lieu, et esthétique en second (protection des sites et des parcs).

La seconde phase du bio-pouvoir est atteinte à partir du moment où les dispositifs de connaissance et les moyens techniques disponibles permettent d'atteindre, au-delà de l'humain, toutes les autres espèces vivantes. A la «bio-politique des populations» succède la «bio-politique du vivant». Le développement de la connaissance scientifique en biologie et la prise en compte des phénomènes systémiques mettant en évidence la très forte interdépendance des milieux et des espèces ont tenu un rôle essentiel dans ce nouveau déplacement. L'écologie, branche de la biologie à son origine, créée par E. Haeckel en 1866, trouve là l'accomplissement de sa nature scientifique initiale après un détour en tant que support d'un mouvement social?". Il s'agit toujours, selon la formule de Foucault, d'optimiser la vie, en mettant en place des dispositifs de connaissance, de surveillance et de régulation des phénomènes aléatoires propres aux espèces vivantes, mais le champ d'application du bio-pouvoir a été étendu à tous les systèmes vivants". Les sciences et les techniques se renforcent mutuellement pour assurer l'approche rationnelle de ces systèmes, leur mesure et leur estimation statistique, toujours plus fines, en vue du renforcement de leur prévisibilité, du calcul de leur aléa, et donc de la prévention de leur risque. En effet, au-delà des questions de préservation des ressources naturelles et de gestion responsable d'un patrimoine universel, il est de plus en plus question dans les discours politiques aussi bien que scientifiques de «protéger le vivant», c'est-à-dire de «préserver l'espèce et ses diversités», de «lutter contre la spoliation des générations futures», mais aussi de «prévenir les dysfonctionnements en éliminant les nuisances» et d'«optimiser la création vivante». L'écologie rejoignant la biologie, sa discipline mère, dépasse alors son projet sectoriel et se donne pour ambition de guider les choix politiques vers une optimisation générale du monde. Leur ambition commune est transversale et homogénéisatrice. Les normes biologiques et écologiques tendent à être intégrées aux décisions politiques d'aménagement, d'industrialisation, d'agriculture, de santé publique, de recherche, etc. Les interactions entre les systèmes de développement humain et les systèmes naturels sont constituées comme enjeu des décisions publiques qui, en toutes choses, sont conduites à prendre en compte la protection des milieux sensibles, l'équilibre des écosystèmes, la gestion des espèces végétales, animales et humaines (par limitation, réintroduction ou mixage). Il s'agit en quelque sorte de gouverner la vie et, plus ambitieusement encore, de participer à la production même du vivant. C'est ce passage de savoirs scientifiques et techniques à la détermination des choix politiques concernant tous les systèmes vivants que recouvre la notion d'éco-pouvoir. L'analyse prospective des politiques d'environnement permet de mettre à l'épreuve cette hypothèse, d'en souligner la matérialité et certains effets discernables. Le tableau 5 distingue trois grandes formes d'exercice du pouvoir selon leur principe de souveraineté, les sujets auxquels ils s'appliquent et les techniques d'action utilisées. Il s'agit ici d'indiquer des formes d'exercice du pouvoir et leur ordre de constitution dans les pays industrialisés, en précisant que ces formes se superposent et cohabitent sans s'effacer l'une l'autre.

71 Haeckel E., 1992 : *Histoire de la création des êtres organisés d'après les lois naturelles* (1868). Paris, A Costes,

Acot P., 1988 : *Histoire de l'écologie*, Paris, PUF

Deléage J. P. 1991 : *Histoire de l'écologie, une science de l'homme et de la nature*, Paris, La Découverte

72 La notion d'écosystème a été créée par le botaniste anglais A. C. Tansley en 1935 pour désigner un ensemble d'organismes en interaction entre eux (biocénose) et avec leur milieu (biotope)

**Tableau 5**

Rationalité Politique	Pouvoir disciplinaire	Bio-pouvoir	
		Anthropocentré	Écocentré
Période	XVIIIe-début XIX-	Fin XIXe-début XX <sup>e</sup>	Fin XX--XXIe
Souveraineté	Disciplinaire	Régulatrice	Génératrice
Sujet	L'individu	La population	Les Phénomènes vivants
Techniques d'action	Intervention fractionnée	Intervention généralisée	Intervention globalisée
Formes de l'État	État libéral	État-providence	État optimisateur

Parallèlement à notre accès nouveau aux données élémentaires du vivant<sup>73</sup>, trois effets principaux sont à relever. Chacun constitue en même temps la transgression d'un interdit antérieur: celui de l'homogénéisation par programmation du vivant, celui de son artificialisation, celui enfin de son insertion dans le marché.

- Tout d'abord, la génétique a rendu homogène la chaîne du vivant qui apparaît désormais comme «une totalité indifférenciée (...), la génétique est par essence même confrontée au risque de réduire les êtres vivants au fonctionnement de leurs gènes. Or, ce fonctionnement obéit aux mêmes principes généraux d'un bout à l'autre de la chaîne du vivant!<sup>74</sup>». A partir de là, les biotechnologies ont rendu possible la programmation du vivant par des interventions sur sa structure même, afin de le modifier, de le sélectionner ou de le reproduire à volonté par clonage<sup>75</sup>. La sélection des espèces végétales et animales est devenue une technologie banale visant à assurer des produits aux qualités préétablies et stabilisées<sup>76</sup>. Le séquençage du génome humain vient d'être mené à bien, la connaissance et les techniques sont donc désormais disponibles pour opérer des interventions équivalentes de diagnostic et de sélection des risques définis comme insupportables<sup>77</sup>. Sans brandir à tout propos les menaces de l'eugénisme, il faut conserver présent à l'esprit que le propre du bio-pouvoir est de chercher ses ennemis non pas à l'extérieur, mais à l'intérieur même de son espace de souveraineté. Cette forme de pouvoir tend «à l'élimination du danger biologique et au renforcement, directement lié à cette élimination, de l'espèce elle-même ou de la race!<sup>78</sup>», et de tous les systèmes vivants lorsqu'elle est en phase de bio-pouvoir. Au nom de l'idéal de toujours plus de sécurité et donc de prévisibilité, la société contemporaine crée de nouveaux dispositifs d'appréhension des risques et d'élimination des aléas perçus comme menaçants ou ingérables.
- Si la différence peut être éliminée, en tant que menace ou facteur de risques, elle peut aussi devenir un produit. Au même titre que le clone, l'alter programmé devient pensable tout en restant contrôlable. L'autre n'est plus un imprévisible ou une menace, il devient une variation maîtrisée. Il y a alors homogénéisation par artificialisation. Le bio-pouvoir tend ainsi vers la réalisation de l'Anature, c'est-à-dire vers un naturel culturellement produit, le résultat d'une équation du type: la Nature moins le Sauvage, plus la Science, multipliée par la Communication  $An = (N - Sa + Sc) \times C$ . On obtient ainsi un naturel épuré de ses scories, dompté par un savoir et valorisé en tant que marchandise, matérialisation de la norme jugée

73 Pour la première fois, une carte de «première génération» du génome humain a été réalisée par les chercheurs français du Généthon, Cohen, Chumakov et Weissenbach, en décembre 1993.

74 M. A. Hermitte, 1991 : "Le vivant et le droit", *Le courrier du CNRS*, n° 75, p. 41 s.  
M, A Hermitte, B. Edelman : *L'Homme, la nature et le droit*, op. cit.

75 C'est au début des années soixante-dix que la découverte des «enzymes de restriction» permet un «couper-coller» des molécules d'ADN qui est aux origines des biotechnologies. A. Mendel, 1980 : *Les manipulations génétiques*. Paris, Le Seuil.

Lewontin R. C., 1985 : *Nous ne sommes pas programmés*, Paris, La Découverte

76 Hermitte M. A. : "Histoires juridiques extravagantes, la reproduction végétale", in *L'Homme, la nature et le droit*, op. cit., p. 40 s

77 Lewontin R. C., 1993 : "Le rêve du génome humain", *Écologie politique*, n° 5, p. 125

Lascoumes P., 1993 : "Construction sociale des risques et contrôle du vivant", *Prévenir*, n° 24, p. 24

78 Foucault M. : "Faire vivre et laisser mourir, la naissance du racisme", art. cit., p. 54

bonne ou adéquate. Un produit débarrassé de ses impuretés, maîtrisé, désormais sans aléas ni violence, sans irrégularités, un naturel prévisible, obéissant, pacifié, reproductible à volonté, lobotomisé ou civilisé selon les points de vue. Selon Roqueplo, les traces de ces opérations de reconstruction du vivant sont souvent indiscernables: «La distinction de ce qui serait spécifiquement artificiel et de ce qui ne le serait pas est devenue une distinction indécidable<sup>79</sup>». Près de nous, les biotechnologies ou les possibilités ouvertes par les techniques de conception médicalement assistées relèvent d'une logique moins extrême mais similaire<sup>80</sup>. Il s'agit de produire du vivant par une démarche totalement technique. Le jardin japonais évoqué en ouverture du livre est déjà une préfiguration de ce naturel construit, dans la mesure où il ne joue que sur des éléments primaires (pierre, sable, gravier, eau, plantes) et qu'il les recompose en un assemblage totalement maîtrisé qui simule jusqu'aux irrégularités du hasard. Mais il ne parle qu'esthétique, figuration symbolique, et ne prétend à aucune universalité et échappe aux lois économiques.

- Enfin, cet accès à la structure de tous les organismes vivants s'accompagne d'une troisième manifestation, la conversion du vivant en marchandise. En effet, l'état des connaissances a produit l'abolition des frontières entre les règnes du vivant. Cette mise en continuité débouche directement sur la brevetabilité du vivant, c'est-à-dire sur la possibilité de son insertion sur le marché. La réflexion sur les biotechnologies est aujourd'hui inséparable des implications économiques qui y sont liées et qui les conditionnent en très grande partie. Depuis la mise sous brevet des micro-organismes en 1980, les extensions se poursuivent sur des espèces végétales (1987) puis animales (1988), et l'on en est aujourd'hui à débattre de la brevetabilité du génome humain<sup>81</sup>. On remarquera une fois de plus qu'il n'est jamais tant question d'une chose que lorsqu'elle disparaît. C'est ce qui se produit actuellement avec les mobilisations politico-scientifiques sur la «préservation de la biodiversité». La biodiversité tant débattue depuis Rio n'est pas la défense et illustration d'une biodiversité naturelle. Au contraire, l'essentiel concerne aujourd'hui la maîtrise d'une biodiversité technico-économique en vue de sa rentabilisation. Les banques de gènes qui se sont constituées à partir des ressources des pays du Sud ont déjà quadrillé l'essentiel du problème. Les manœuvres en cours portent sur leur renforcement, leur valorisation et sur les effets de la monopolisation des types génétiques répertoriés et accaparés par des organismes nationaux et Internationaux<sup>82</sup>.

On le voit, la question du gouvernement du vivant est un enjeu majeur de notre actualité. La notion de bio-pouvoir peut ainsi être étendue à celle d'éco-pouvoir, dans la mesure où ce n'est plus seulement l'espèce humaine en tant qu'organisme vivant qui est devenue objet de politique, mais toutes les espèces et jusqu'aux micro-organismes et aux molécules qui composent les gènes. D'où la référence, en exergue du livre, à la réflexion de Georges Canguilhem sur les risques de biologisation du social, c'est-à-dire d'uniformisation des systèmes normatifs. Les activités contemporaines manifestant un nouveau projet organiciste et se proposant de gérer le social au nom du vital sont aujourd'hui en recrudescence<sup>83</sup>. Gouverner le vivant, c'est ainsi intervenir sur ses parcours, limiter son commerce, cadrer ses transformations, contrôler ses conditions d'existence et de reproduction. Ces activités ne sont plus un programme de fiction mais constituent un domaine où recherches scientifiques, mises au point techniques, revendications sociales et décisions politiques se bousculent. La compréhension que nous avons de tels enjeux reste à ce jour très faible. Si la pensée écologiste de la fin des années soixante présentait de façon conjointe une critique de la rationalité scientifique et technique et une revendication du contrôle démocratique des choix technologiques, que reste-t-il aujourd'hui de ces aspirations essentielles ? Si l'écologie militante ne veut pas assurer le renforcement d'un éco-pouvoir montant, quelles activités critiques doit-elle inventer?

79 Cette idée rejoint celle de nature artificialisée que Ph Roqueplo nomme "techno-nature", *Penser la technique, pour une démocratie concrète*, Paris, Le Seuil, 1983.

80 Baudoin J. L., Labrusse-Riou C., 1987 : *Produire L'homme, de quel droit ?*, Paris, PUF ; - "La fabrication de l'homme", in *L'Homme, la nature et le droit*, op. cit., p. 101 s

81 Cette question de la brevetabilité du vivant est au centre de la réflexion de M. A Hermitte et B. Edelman, *L'Homme, la nature et le droit*, op. cit.

82 Hobbelink H., 1993 : "Ago-écologie et biotechnologie", *Écologie politique*, n° 6, p. 93 s

83 Canguilhem G. : "Du social au vital", *Le normal et le pathologique*, op. cit., p. 190 s ; - 1955 : "Le problème des régulations dans l'organisme et dans la société", *Cahier de l'alliance israélite universelle*, n° 92, p. 64 s

## RAPPORTS

### I. Olivier GODARD

La contribution foisonnante de Pierre Lascoumes peut être abordée selon deux points de vue :

- celui des politiques d'environnement en France, conduisant à discuter de leur contenu, des conditions de leur émergence, de leur évolution et des acteurs qui les façonnent;
- celui des politiques publiques, d'une façon plus générale, ou du moins de ce qu'on pourrait appeler le modèle français de politiques publiques, puisque l'auteur nous propose (p. 266) d'inverser la perspective courante et de considérer ce domaine d'action collective comme un révélateur des dynamiques générales à l'oeuvre dans toutes les politiques publiques.

#### 1. Le point de vue général

Il y a au moins trois questions à propos desquelles les vues de Pierre Lascoumes méritent d'être discutées. La première touche à la notion même de politique publique, mise en doute par l'auteur. La seconde touche au rapport de l'action publique à la négociation. La troisième concerne les modèles de compréhension du changement à l'intérieur de la sphère de l'action publique.

Ainsi, nous dit-on, faudrait-il renoncer aux conceptions descendantes des politiques publiques, ne voir dans la notion de politique publique qu'une reconstruction "après-coup" dans quelques cas où une dynamique intellectuelle et pratique suffisante aura été impulsée, se défaire des problématiques de l'effectivité et de l'efficacité des politiques (quelle horreur que de vouloir mesurer les «effets des politiques» !), puisque ce qu'on nomme ainsi n'est jamais qu'un ensemble de contraintes et de ressources aménagées, appropriées et mobilisées à des degrés divers en fonction des intérêts de ceux qui leur sont théoriquement soumis. On est en droit de s'interroger sur le degré de généralité de la vision qu'offre Pierre Lascoumes du champ des politiques publiques, celle de grosses machines hétéroclites (la métaphore des machines de Tinguely), récupérant autant que possible les morceaux d'ordres anciens pour finalement parvenir à des résultats dérisoires. Admettons par hypothèse que tel soit le cas des politiques d'environnement. En est-il pour autant partout de même? N'y a-t-il pas des domaines où se sont mis en oeuvre avec une rare constance des projets mobilisant de manière cohérente des moyens importants articulés à certaines finalités ? N'est-ce pas le cas de la politique nucléaire de la France tant dans le domaine militaire que dans le domaine civil ? N'est-ce pas le cas aussi de la politique de développement des infrastructures autoroutières du pays? Par ailleurs, avant d'évacuer comme dénuée de pertinence la préoccupation pour l'efficacité des politiques, sans doute conviendrait-il de prendre en compte le fait que la compétition économique des nations dépend aujourd'hui de la performance de leurs services publics et de leurs administrations. D'ailleurs cette préoccupation pour la compétitivité pèse au quotidien sur les politiques de l'environnement industriel, de même que les considérations d'efficacité économique commencent à peser sur des domaines qui deviennent lourds sur le terrain financier, comme la gestion de l'eau et celle des déchets'. Ne peut-on penser que les vues de Pierre Lascoumes sur la question ne valent vraiment que pour des domaines de l'action publique considérés comme marginaux ou inscrits principalement dans l'ordre du symbolique ? De là à conclure que c'est le cas de l'ensemble de l'action publique...

L'auteur donne du rapport des politiques publiques à la négociation une image que l'on peut trouver hésitante. D'un côté, il fait des systèmes d'action la base solide de l'action publique, base à l'intérieur de laquelle les acteurs négocient en exploitant les possibilités offertes par les règles de droit et les ressources des régimes publics. Ainsi, il fait siennes les appréciations d'autres

1 On ne peut attendre d'un sociologue du droit qu'il manie les concepts économiques avec toute la rigueur souhaitée par les spécialistes de la discipline. Mais un économiste profite de l'occasion qui lui est donnée pour apporter un correctif: loin de se cantonner aux aspects financiers des décisions, comme il est dit malencontreusement p. 290, les raisonnements économiques en termes de coût-avantage visent précisément à dépasser la seule dimension financière en appliquant un principe général de rationalité à des situations appréhendées du point de vue de leur impact sur le bien-être, au sens le plus large qu'il est possible de donner à ce terme, de la population; ce type d'analyse entend intégrer notamment la valeur des biens non-marchands et les variations directes de bien-être dues aux modifications des aménités d'environnement

auteurs sur l'ampleur des arrangements et transactions entre élus et préfets et sur l'étendue de la négociation de l'interprétation du droit entre les différentes catégories d'acteurs (p. 278). Mais c'est tout de suite pour interpréter ces pratiques de négociation comme une carence des autorités publiques que les associations de défense de l'environnement devraient pallier, ou pour dénoncer l'aliénation d'une négociation inégalitaire (mais qu'est-ce qu'une négociation égalitaire ? Une négociation entre semblables ayant les mêmes rôles sociaux, les mêmes ressources financières ?).

L'auteur avance alors deux lignes de critiques;

1. les négociations locales manqueraient d'un cadre ferme d'agencement ou d'arbitrage entre les intérêts en présence ;
2. ces négociations impliqueraient un nombre restreint d'acteurs, ignorant le mouvement écologiste et les réseaux associatifs. La première critique est étonnante, car elle revient à souhaiter la réhabilitation d'une "Politique publique" digne de ce nom qui serait le véritable vecteur d'une intégration pourtant jugée illusoire, après qu'on nous ait expliqué pourquoi la politique publique est une sorte de baudruche symbolique ou un leurre ! La seconde critique ne manquera pas de susciter une réflexion de philosophie politique sur les principes de démocratie invoqués : le fin mot de la démocratie consisterait-il vraiment à donner un poids décisionnel égal, dans une négociation tripartite, à l'administration publique, émanation d'un pouvoir qui résulte en dernier ressort des urnes, aux entreprises industrielles dont dépend la santé économique du pays et à des ONGs plus ou moins militantes, d'inspirations très variées et à la représentativité plus qu'incertaine ?

Enfin, au terme d'une brève revue des pratiques étrangères en la matière, le principe de la négociation est réhabilité. Ce qui serait critiquable dans la pratique française de la négociation, c'est l'amateurisme. Et puis, plus loin encore, l'auteur pose sa conclusion majeure, celle qui donne son titre à l'ouvrage : c'est l'absence chronique de recherche d'une résolution négociée qui rendrait possible l'affirmation d'un éco-pouvoir ! Tout cela donne le tournis. A notre sens la question pourrait être reformulée de la manière suivante: serait-il démocratique de codifier les pratiques de négociation de façon à donner aux associations de défense de l'environnement un pouvoir d'influence sur les décisions publiques sans rapport avec leur audience dans la société ? Si les ONGs de défense de l'environnement ont pu s'insérer dans la prise de décision aux USA, c'est d'abord en raison de leur capacité de mobilisation de l'opinion. Et s'il existe un éco-pouvoir, c'est bien aux USA, là où l'action collective fait l'objet d'une négociation préalable tripartite...

Considérons à présent le dernier aspect: l'analyse des modalités du changement dans les politiques publiques. L'analyse de l'auteur fait ressortir deux traits dont la compatibilité ne va pas de soi: d'un côté, les politiques publiques seraient faites d'assemblages hétéroclites, avec des référents flous, des positions fluctuantes, au point qu'on puisse évoquer la métaphore du bncolage; de l'autre côté, on souligne combien l'innovation ne peut être qu'incrémentale, reposant davantage sur des réassemblages partiels que sur l'introduction d'éléments nouveaux. La transformation résulterait d'une succession de changements de faible amplitude.

On aurait pu s'attendre à deux autres configurations: si les politiques publiques étaient des ensembles fortement cohérents, de véritables systèmes intégrés où chaque élément est à sa place fonctionnelle, on comprendrait que l'innovation par incorporation d'éléments nouveaux soit difficile car le nouveau devrait passer le crible étroit des contraintes de compatibilité avec l'existant; en revanche, si les politiques sont des ensembles faiblement intégrés, la symbolique mise à part, l'innovation par incorporation d'éléments nouveaux devrait être assez aisée. Pourquoi serait-il difficile d'ajouter de nouveaux éléments hétérogènes à un ensemble déjà hétéroclite ?

Pour que la vision des politiques publiques proposées soit convaincante, il faudrait donc proposer une explication du principe de résistance au changement qu'elles semblent manifester, de cet effet de système souterrain qui assurerait la préservation des principes d'organisation. L'auteur propose deux idées qui peuvent nous guider ici; la première est une conception d'un temps fixateur de structures et réducteur d'hétérogénéité, puisqu'il évoque "l'ossification administrative et la superposition des couches de sédiments des décisions publiques" qui n'auraient, s'agissant d'un domaine immature, pas encore eu "le temps de faire leur oeuvre d'homogénéisation" (p. 266); selon la deuxième, le socle solide sur lequel

reposit des politiques serait constitué des systèmes d'action concrets, qui préexistent aux politiques et leur sont indispensables, "dispositifs essentiels animés de principes d'action relativement autonomes" (pp. 271-272). L'essentiel de la construction de Pierre Lascoumes réside ainsi dans cette opposition entre systèmes d'action et politiques publiques. Mais les questions soulevées plus haut demeurent tant que le principe d'ossification et d'homogénéisation invoqué n'a pas été mis en évidence et concilié avec la métaphore de l'assemblage hétéroclite bricolé.

Ce flottement dans la conception du changement se reflète d'ailleurs dans la référence à la théorie des catastrophes de Thorn, Cette théorie prétend rendre compte de discontinuités fortes de certaines formes à partir de l'évolution continue de certaines variables: la catastrophe désigne ces discontinuités et témoigne du basculement de l'organisation du système d'un attracteur vers un autre. S'agissant de politiques publiques, on nous explique que la rupture consiste ici en une recomposition toujours partielle: l'image se brouille déjà ! Pourquoi parler de ruptures? Et tout de suite après, on nous dit que les politiques publiques sont toujours en train de se faire et de se défaire dans un système d'interactions structuré, mais toujours mouvant... (p.273). La rupture catastrophique du départ est devenue mouvement permanent d'ajustement et d'auto-organisation. Mais à quoi bon solliciter une métaphore pour lui faire dire ensuite le contraire de ce qu'elle dit ?

Si l'on débouche sur une théorie de l'auto-organisation de l'action publique, sans doute serait-il profitable de prendre en compte les leçons du modèle proposé il y a quinze ans par Henri Atlan autour de la notion de "complexification par le bruit" : le passage du temps, avec sa charge d'événements aléatoires, de problèmes imprévus à résoudre, de situations nouvelles à arbitrer, provoque la complexification progressive de ce système jusqu'au point où le système devient illisible à lui-même et entre en crise par incapacité à assurer son intégration. On est alors aux antipodes du temps ossificateur de structures et réducteur de variété évoqué plus haut ou de l'idée de crise permanente qui n'a d'autre effet que de vider la notion de crise de toute signification.

De tout cela, deux conclusions s'imposent: sans doute l'auteur serait-il avisé de choisir parmi les métaphores qu'il utilise, s'il voulait éviter d'exposer son propos au reproche d'insignifiance ; la compréhension du changement des systèmes d'action s'impose à nouveau comme un sujet pour des recherches futures.

## 2. Les politiques d'environnement

Plusieurs points méritent qu'on s'y arrête:

- le manque d'unité du champ de l'environnement et la disparition sans dommage du ministère de ce nom ;
- l'apparition d'un éco-pouvoir et son support français: la revanche des scientifiques, ingénieurs et techniciens;
- l'évolution du mouvement écologique, qui serait passé d'une position de critique radicale de la "raison technique" à une position de promotion de la science écologique et de justification scientifique des décisions.

Pierre Lascoumes pose la question de l'unité du champ de l'environnement. Il y répond en évoquant "la chimère d'une unification impossible" à laquelle il conviendrait de renoncer. Il en tire une conclusion pratique en suggérant la disparition prochaine du ministère de l'Environnement au profit d'une forte décentralisation et d'une intégration des enjeux d'environnement par chaque département ministériel. Plaidant l'hétérogénéité des problèmes, des savoirs, des constructions de l'environnement et des systèmes d'actions concernés, cette position est en phase avec ce qui est dit sur les politiques publiques, assemblages hétéroclites. Par contre, la conclusion pratique qui en est tirée paraît logiquement moins assurée: si toutes les politiques publiques sont comme celles de l'environnement, on ne voit pas quelles raisons particulières on aurait de faire disparaître le ministère de l'Environnement plutôt qu'un autre, ou pourquoi pas tous les ministères à la fois. De façon plus gênante, cette prise de position apparaît contradictoire avec la thèse de la genèse contemporaine d'un éco-pouvoir, prolongement du bio-pouvoir qui se serait mis en place depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle Ce nouveau pouvoir, dont le projet est de protéger et d'optimiser le vivant dans toutes ses formes d'expression au-delà de l'espèce humaine, s'il existait bien, devrait fournir avec force le principe unificateur recherché. Si la réalité environnementale est en France ce qu'en dit Pierre

Lascoumes (ensemble disparate de problèmes, de représentations et de pratiques) c'est que l'éco-pouvoir n'existe pas dans ce pays.

On est alors conduit à s'interroger sur les ressorts possibles de l'unification du champ de l'environnement: quelles raisons ont donc amené la plupart des pouvoirs publics dans le monde à adopter une structure ministérielle spécifique concernant l'environnement, même si l'environnement se trouve associé selon les cas à l'aménagement du territoire, aux ressources naturelles, à l'équipement et aux travaux publics, etc. ? La réponse doit bien être en rapport avec la prise de conscience politique, relayée par toutes sortes d'acteurs, d'enjeux non négligeables touchant aux rapports entre l'activité humaine et son milieu bio-physique aux diverses échelles d'organisation; derrière les différentes formes de déclinaison, un même ensemble de questions devaient bien se poser.

Deux forces d'unification travaillent le champ de l'environnement :

- La première tient au fait que l'environnement lui-même se caractérise par une mise en relation de pans de réalité et de problèmes que les distinctions institutionnelles et administratives, les découpages sociaux, la structuration des intérêts séparaient jusqu'alors pour les renvoyer à des ordres distincts de la réalité. En d'autres termes, l'environnement n'est pas que le support passif de processus très divers de construction sociale; les interactions écologiques engendrent de nouvelles mises en rapport entre sujets humains, elles créent indirectement du lien social. Les modalités de cette mise en rapport sont plurielles: elle reposent sur la causalité (les bombes aérosols et la couche d'ozone stratosphérique); l'identité d'un même mécanisme à l'oeuvre en divers lieux (la déforestation tropicale) ; la confrontation de demandes ou pratiques contradictoires sur un même espace (les espaces forestiers) ; l'agrégation de phénomènes localisés qui en viennent à accéder à une existence globale (les gaz à effet de serre) ; l'alternative stratégique, qui imposerait de devoir choisir entre deux types de problèmes dont le traitement est posé comme exclusif l'un de l'autre (risque nucléaire ou risque climatique ?).

Certes, cette activité objective de production de liens n'impose pas par elle-même une structure gouvernementale donnée. Mais c'est elle qui donne un horizon commun aux conflits et aux arbitrages publics. C'est elle qui appelle la définition de lieux de coordination et d'intégration qui surplombent hiérarchiquement les systèmes d'actions locaux. Un exemple: quoi de commun entre la gestion des déchets et le risque climatique? Eh bien, ce qui les relie est d'abord un phénomène biochimique: la fermentation des déchets ménagers dans les décharges est l'une des sources importantes de méthane, l'un des principaux gaz à effet de serre. Réduire cette source de méthane apparaît même comme l'une des actions les moins coûteuses !

- Le deuxième facteur d'unification est d'une nature toute sociale: de multiples acteurs sont enclins à adosser leurs projets, revendications ou propositions sur une vision d'ensemble de l'environnement afin de parvenir à une généralité suffisante pour accéder à la légitimité publique. Cela permet d'agglomérer des intérêts en dégageant une cause commune. Cela permet aussi de porter la cause à un niveau supérieur d'organisation de l'action publique de façon à y trouver une niche favorable, quand la scène locale paraît verrouillée.

Ainsi, la diversité de la nébuleuse de l'environnement n'est pas telle que ses blocs constitutifs puissent désormais s'ignorer. Mais son unification n'est pas telle qu'elle aurait déjà résorbé la pluralité des constructions en une architecture cohérente, équilibrée et stabilisée.

Commentons rapidement de façon plus prosaïque les idées ici débattues. La première observation concerne l'oubli du fait européen. En une vingtaine d'années le droit communautaire est devenu la première source d'impulsion de la politique environnementale française et le rôle du ministère de l'Environnement est d'assurer cette interface décisive entre dispositifs locaux et dispositifs européens. La deuxième observation touche au thème de l'intégration de l'environnement dans les politiques sectorielles. Viser cette intégration est le leitmotiv officiel depuis de nombreuses années tant au sein de l'OCDE qu'au sein de la Communauté européenne. On peut juger de l'opportunité de l'existence d'un ministère de l'Environnement à l'aune de cet objectif. Avec une vraie ou une fausse naïveté, Pierre Lascoumes imagine une solution institutionnelle dans laquelle il suffirait que chaque département ministériel soit doté d'une direction "environnement" pour obtenir l'intégration voulue! C'est ignorer le poids des logiques émanant des systèmes d'action qui composent ces départements ministériels, c'est à dire, pour le moins, la manière très particulière qu'aurait

chacun de construire ce qu'il entend par environnement. Le ministère de l'Équipement en avait fourni l'illustration il y a de nombreuses années avec sa manière de réduire le concept d'études d'impact sur l'environnement au concept, pour lui familier "d'étude de site"... L'intégration ne pourra jamais être obtenue que s'il existe un mécanisme permanent d'incitation ou un aiguillon obligeant chaque système d'action sectoriel à élargir ses préoccupations à des considérations ou des remises en cause qui ne lui sont pas familières. Voilà le rôle premier d'un ministère de l'Environnement, dans une conception d'ailleurs conforme à l'inspiration qui était celle du ministre qui inaugura la charge, Robert Poujade.

Le thème de l'éco-pouvoir est l'objet des ultimes développements de la contribution de l'auteur. A vrai dire, il est difficile de saisir ce qui est désigné réellement par ce concept. A certains moments, cet éco-pouvoir semble présenté comme l'expression d'une écologie qui voudrait guider tous les choix politiques au nom d'un objectif, protéger le Vivant tout entier ou l'optimiser. A d'autres moments, cet éco-pouvoir est décrit comme la revanche prise par les ingénieurs, les savants et les techniciens qui seraient devenus aujourd'hui les vrais porte-parole de l'écologie. Ces derniers exerceraient un monopole de l'expertise publique, mais aussi de la prise de décision politique puisqu'il nous est dit, en ajoutant le cas du risque climatique à celui du nucléaire, que la part de décision revenant aux instances politiques est extrêmement faible et qu'il s'agit de leur part moins de choix véritables que d'une officialisation-adaptation des positions d'experts.<sup>2</sup> Ainsi, l'éco-pouvoir dériverait d'un refus de la confrontation démocratique des intérêts en présence, et de l'abandon dont aurait fait preuve le politique. Parmi les éléments de preuves, la manière dont la question nucléaire a été traitée en France fournit à l'auteur ce qui lui paraît être "la plus parfaite illustration". Ce serait donc le lobby nucléocrate qui formerait l'éco-pouvoir? Est-on sûr alors que la France bénéficie du même "éco-pouvoir" que d'autres pays voisins?

Mais alors, si l'éco-pouvoir est en France entre les mains des ingénieurs et des savants, comment expliquer ce phénomène jugé par l'auteur caractéristique de la situation française (p. 265), à savoir le retard pris dans la protection des milieux de vie par rapport à d'autres pays. Si l'éco-pouvoir s'affirme dans le refus du débat démocratique et l'emprise des savants et des ingénieurs, la France devrait être largement en tête de tous les classements de performance environnementale, si l'on adhère à la description donnée par l'auteur. Ou bien alors "l'éco-pouvoir" n'aurait-il cessé en France de freiner la protection des milieux de vie au nom de l'optimisation du vivant?

Si l'est un point sur lequel on s'accordera avec l'auteur c'est le constat suivant: la gestion du Vivant est devenu un enjeu important des sociétés modernes. Cet enjeu, plusieurs forces sociales cherchent à s'en emparer pour le transformer en opportunités de leur développement propre ou au contraire en opportunités de limitation de la puissance d'intérêts jugés adverses. A ce titre toutes aspirent à exercer un certain "éco-pouvoir", mais avec des contenus bien différents selon les cas, des contenus qui n'auraient pas la même valeur du point de vue de la légitimité collective.

La comparaison internationale, par exemple avec les USA, ou l'étude du fonctionnement d'instances d'expertise onusienne conduit le commentateur à proposer une autre lecture de la constitution de "l'éco-Pouvoir". On désignera ainsi les positions de pouvoir acquises par des organisations non politiques et non gouvernementales se présentant comme les porte-parole d'intérêts collectifs de défense de l'environnement et des générations futures. Ces positions de pouvoir se déploient à la fois sur le terrain de l'influence idéologique et sur celui de la pragmatique des décisions. Cet éco-pouvoir semble en fait prospérer là où prospère la négociation tripartite dans le champ de l'environnement, là où la décision, publique ou privée, doit composer informellement ou formellement avec un lobby écologique qui s'est vu reconnaître soit une capacité de nuisance suffisante pour qu'on cherche à l'associer à la

2 S'agissant du risque, climatique planétaire, rien n'est certainement plus faux que cette idée selon laquelle les experts auraient dicté leurs choix aux politiques: le divorce est aujourd'hui considérable entre les recommandations d'assemblées ou de comités d'experts et les décisions politiques effectivement prises (quasiment aucune dans notre pays); ce qui est souvent dénoncé est plutôt le mécanisme inverse d'invasion du débat scientifique par le jeu des intérêts économiques, politiques et idéologiques des corporations industrielles, des Etats ou, d'organisations internationales militantes. S'agissant du nucléaire, on ne peut vraiment pas dire que la question ait échappé au débat depuis vingt ans! Ce débat a donné son épine dorsale au mouvement écologiste français. Jusqu'en 1981 et occupe les médias de façon récurrente. Mais cela n'a pas changé les choix initiaux du gouvernement Messmer parce que la question ne s'est pas exprimée politiquement par une alternative marquée entre les partis de gouvernement. La faute à qui ?

décision, soit un statut à part entière dans les procédures de consultation ou de décision au nom des parcelles d'intérêt général dont ces organisations seraient les dépositaires. Mais alors plusieurs faits remarquables doivent être notés:

- Pour être associé au jeu, chaque partie doit acquérir une expertise minimale, en tout cas sur le terrain technique (capacité à proposer des solutions opératoires), mais aussi du point de vue de la production d'un discours de justification plus générale de ses positions (raccordement de recommandations précises à la vision d'un intérêt général ou d'un bien commun); de ce point de vue, l'établissement de pratiques de négociation est le vecteur d'un apprentissage et d'un progrès dans la capacité à assumer la dimension scientifique et technique des enjeux;
- Loin d'opposer une logique de la négociation à une logique de l'expertise, on débouche sur une logique d'expertise négociée qui tend toutefois à faire des énoncés scientifiques des énoncés incorporant un élément conventionnel à seule fin de stabilisation d'un compromis social, quitte à violer à l'occasion les règles et l'esprit scientifiques;
- Le surcroît d'expertise scientifique n'est pas incompatible avec un surcroît d'idéologie, cette dernière opérant comme une matrice du sens global conféré aux faits particuliers et venant combler les incertitudes et les béances du savoir scientifique, en particulier celles qui tiennent aux changements d'échelle.
- Le déploiement d'une expertise partisane et pluraliste tend à éveiller un soupçon généralisé vis à vis de la science, les propos des scientifiques étant désormais systématiquement interprétés à l'aune des intérêts qu'on leur attribue. Cela débouche sur une certaine régression relativiste dans l'appréhension des savoirs, régression qui tend elle-même à provoquer un repli sur les valeurs du savoir-faire technologique: l'objet technique apporte alors par son existence la preuve irréfutable de la valeur des positions tenues par ses concepteurs. Si l'on peut parler de ruse de la technique, c'est bien celle par laquelle la technologie se nourrit de la perte de crédit des connaissances qui ne sont pas articulées étroitement à une production technologique.

Pointons une dernière question. L'analyse que propose Pierre Lascoumes de la formation d'un éco-pouvoir part d'une hypothèse forte: la logique de l'inscription sociale de la mouvance écologique aurait engendré un renversement de ses positions au regard de la science et de la technique; de vecteur d'une critique radicale de la "raison scientifique et technique", cette mouvance serait devenue celle de la scientification de la décision. Avec cette hypothèse, l'auteur reprend à son compte une conception essentialiste de la Raison technique, supposée se mouvoir en fonction d'une logique autonome, et l'attribue au mouvement écologique en ses débuts. Sans entamer un débat sur le bien-fondé de cette conception, tout en marquant nettement que le commentateur ne la partage pas, il est possible de contester le deuxième point: cette critique philosophique de la Raison technique, si elle anime l'oeuvre d'un Ellul, n'a pas eu une influence déterminante sur la critique écologique française dont les figures de proue avaient plutôt pour noms Ivan Illich ou André Gorz-Michel Bosquet. Or, avec ces derniers, la technique est réinscrite dans les rapports sociaux, plutôt que d'être abstraitement autonomisée. Par exemple les analyses sur la contre-productivité font valoir la possibilité d'une pluralité d'univers techniques; certaines techniques peuvent être les supports du mode de production autonome de satisfaction des besoins, tandis que d'autres servent l'extension de l'emprise d'un mode hétéronome de production. Si les techniques ne sont pas neutres socialement, des alternatives techniques peuvent être trouvées. Depuis lors, la sociologie des sciences et des techniques a mis en évidence la manière dont la conception technique résultait de rapports de négociation et de traduction au sein de réseaux socio-techniques et l'analyse économique s'est attachée à considérer la technique comme une variable endogène du développement économique, ce qui signifie que son contenu concret dépend du jeu des incitations et des modes de régulation sociale qui pèsent sur la stratégie des acteurs dont dépend la conception technique.

Si d'aventure le mouvement écologiste avait adhéré à la conception essentialiste de la technique, ce serait donc avec raison qu'il en serait venu à l'abandonner. On peut d'ailleurs y voir une

3 Se rappeler le slogan de l'époque "small is beautiful", d'après le titre du livre de Schumacher sur les techniques intermédiaires.

condition de la repolitisation des choix technologiques à laquelle Pierre Lascoumes semble attaché.

## II. Marcel JOLLIVET

Trois axes de réflexion me paraissent organiser ce texte :

- un premier autour de ce qu'est une politique publique ;
  - un 2e autour de ce qu'il peut en être d'une politique de l'environnement;
  - un 3e autour du bio et de l'éco-pouvoir.
- Sur le premier point, je partage largement l'analyse de P. Lascoumes dans la mesure où elle sort du schéma simpliste de la loi comme expression de la volonté générale, transformant la réalité sociale à travers un processus descendant et agissant de façon univoque dans un sens conforme à ses objectifs (une sorte de vision d'ingénieur social). Néanmoins je pense qu'il faut davantage qu'il ne le fait, tenir compte de la façon dont la loi - ou la politique choisie sur une question donnée - est "*reçue dans la société civile*", dirais-je pour faire image. Plus une politique est en rupture avec les conceptions, représentations, pratiques en cours et les intérêts en place et moins elle trouve des groupes, classes ou forces sociales organisées qui veulent en faire l'outil d'un "projet" collectif, que celui-ci soit à base d'intérêts matériels ou de valeurs sociales, plus elle est difficile à faire passer dans les faits et plus le "bricolage", la négociation, la façon dont les choses se nouent au niveau local - et donc plus la facette ascendante du processus de mise en oeuvre de la loi - comptent. De ce point de vue, il me semble que les politiques d'environnement accumulent les difficultés et qu'elles sont donc un cas de figure extrême ce qui fait leur intérêt pour l'analyste. J'ai par contre en tête l'exemple de la politique de modernisation de l'agriculture qui a été entreprise au début des années 60, qui me paraît être un cas de figure très éloigné de celui-ci, voire opposé, et où l'impulsion du "centre" et le rapport avec les forces sociales concernées ont contribué à faire de la loi (en l'occurrence il s'agit d'une loi d'orientation) l'instrument d'une politique qui a accompagné en même temps qu'elle les a provoqués des changements radicaux et rapides (de l'ordre de la décennie et même moins). Il s'agissait d'un cas de forte rupture, mais avec une base sociale très active et très organisée, décidée à utiliser la loi et la volonté politique qui l'accompagnait pour transformer sa condition sociale.
  - Sur le deuxième point la question est la suivante : compte-tenu des caractéristiques particulières de la "question de l'environnement", peut-on penser que la solution pour remédier à l'ineffectivité de la loi est dans le renforcement d'un ministère de l'environnement (ce qui a été la voie suivie à travers le "Plan vert") (encore que de façon très limitée) ou faut-il envisager au contraire une "banalisation" de la politique d'environnement, par sa prise en charge par tous les ministères et, donc, par la disparition d'un ministère de l'environnement proprement dit ?

Une observation au passage, qui me paraît totalement à sa place dans notre discussion: la même question se pose pour ce qui concerne la programmation scientifique où elle prend la forme suivante : les recherches sur l'environnement doivent-elles être réunies sous une appellation commune et dans une structure propre ("un département ou un institut des sciences de l'environnement") où doivent-elles être éclatées, de façon diffuse, banalisées en somme, dans l'ensemble des disciplines scientifiques et des domaines de connaissance (sciences de l'univers, de la terre, de la vie, de l'homme et de la société, mathématiques, chimie et sciences pour l'ingénieur ...) ? Ce n'est évidemment pas à nous ici, de trancher un problème d'organisation et ce n'est pas sous cet aspect que cette question -qu'elle soit posée à propos de l'action politique ou de la programmation de la recherche- nous intéresse. Elle nous intéresse pour ce qu'elle exprime quant à la nature et aux caractéristiques de la question de l'environnement. De ce point de vue, ce qu'elle nous dit de façon tout à fait centrale, c'est que parler d'environnement, c'est parler de choses extrêmement diverses qui touchent à une multiplicité de domaines de l'action publique. Et il est vrai que gérer les déchets est une chose, gérer la qualité de l'eau en est une autre, veiller à la qualité de l'atmosphère des villes une autre encore, distincte elle-même du souci de ne pas provoquer une augmentation de l'effet de serre etc... Il est vrai aussi que les répercussions sur l'environnement des différentes activités humaines passe par une action à chaque fois spécifique visant telle ou telle de ces activités : il faut agir sur l'agriculture, sur l'industrie (et telle ou telle industrie), les transports, la production

d'énergie etc... et il y a dans chaque cas un ministère techniquement compétent pour le faire. L'efficacité de l'action publique passe nécessairement par cette diversification qui permet d'adapter dans chaque cas de figure les modalités de l'intervention à la singularité des situations à prendre en considération. De ce point de vue on doit considérer que la généralisation à l'ensemble des ministères de la prise en considération des dimensions environnementales dans le détail de leur action consacre la victoire même de la préoccupation environnementale. Au-delà de l'effet multiplicateur obtenu ainsi et de la mobilisation au profit de l'environnement de tous les savoir-faire que réunit l'ensemble des administrations centrales ou territoriales, on peut penser que c'est aussi là la meilleure façon d'articuler développement économique et environnement, conception du cadre de vie et environnement, aménagement et environnement etc... En mettant l'environnement dans une sphère à part, on en fait une entité artificielle et on le coupe des réalités sur lesquelles l'action publique doit avoir prise pour précisément faire qu'il soit préservé. Je pense qu'en disant tout cela je rejoins P. Lascoumes.

Mais il me semble qu'une telle façon de voir ouvre la porte à toute une série de questions sur la façon de mettre en oeuvre une telle mécanique, dont le caractère idéal -voire idéaliste- est évident. Je ne m'attacherai ici qu'à une seule question. Compte-tenu de toutes les inerties, voire les oppositions, auxquelles se heurte une politique de l'environnement et de l'absence de forces sociales organisées suffisamment puissantes, même au niveau local, comment exprimer et faire prévaloir une volonté politique qui maintienne la "tension" en faveur d'une préservation de l'Environnement: à défaut d'être pratiquement pertinent, le terme n'est-il pas symboliquement mobilisateur et significatif sur le plan politique ? Son abandon aussi, d'ailleurs. N'est-ce pas ainsi qu'il faut considérer l'existence d'un Ministère de l'Environnement: comme l'expression d'une volonté politique ? Je reprendrai encore un exemple comparatif dans l'agriculture: un Ministère de l'Agriculture -"véritable Ministère de l'Intérieur à l'intention des paysans" comme le définissait Gambetta en le fondant- a-t-il encore son sens avec toutes les prérogatives qui sont les siennes, aujourd'hui ? La question a beau être posée depuis longtemps, il n'en existe toujours pas moins et je ne pense pas qu'il soit en passe de disparaître même si le poids électoral des agriculteurs n'est plus ce qu'il était. Il me semble donc que, si l'on estime que la préservation de l'environnement est un objectif important, ceci doit se traduire par l'existence d'un Ministère.

- En ce qui concerne le 3e point (sur l'éco-pouvoir), je voudrais faire une remarque et poser deux questions.

La remarque concerne l'origine du mouvement écologiste et des préoccupations environnementales. Je ne crois pas que l'on puisse dire abruptement que tout ceci a acquis sa légitimité sur le front scientifique. C'est tout à la fois en dire trop et pas assez. Le mot "environnement" vient des Etats-Unis à la fin des années 1960 et renvoie à une véritable remise en cause culturelle (avec son expression artistique dans le pop'art, forme américaine du dadaïsme). Je ne dis pas qu'il n'y a pas eu des recoupements avec l'écologie scientifique, loin de là. Mais c'est beaucoup plus compliqué que ne le laisse entendre l'identité du vocabulaire. Il y a dans l'écologie politique tout une composante strictement culturelle -et politique au sens d'une conception de la vie de la cité- qui ne doit pas être perdue de vue, sous peine de faire des contresens très gênants. D'autre part, bien des questions ayant trait à l'environnement n'ont rien à voir avec la biologie ou l'écologie scientifique : il s'agit notamment de problèmes de physique et de chimie de l'atmosphère ou de physique de la planète (c'est tout ce qui est du ressort des "sciences de l'Univers"). Tout ceci est important dans la mesure où l'irruption de l'écologie scientifique en tant que branche de la biologie, peut apparaître comme un "effet pervers" de l'écologie militante, un "déviatisme" allant totalement à l'encontre de l'objectif initial. Charbonneau, Ellul et les autres n'étaient certainement pas les chantres d'une "technologie du vivant" à substituer à la technologie de la matière inerte (la physique, la chimie, la mécanique). S'il ne reste que l'ingénierie écologique ( et encore existe-t-elle ?) comme produit du mythe du grand soir de la "société écologique", c'est que précisément la dimension proprement politique et, mieux, le projet totalement politique (au sens de la politique totale) du mouvement écologiste a échoué (comme le montre son échec électoral). Ceci repose la question, autour de laquelle je ne cesse de tourner depuis le début, de l'expression d'une volonté politique comme condition d'une politique publique d'environnement. Si le discours politique de l'écologie culturelle et sociale n'est plus audible, n'a plus de sens (politiquement, s'entend), sur quelles bases politiques concevoir une politique publique d'environnement ? Telle est ma première question.

La seconde est rapidement énoncée: que faut-il entendre par éco-pouvoir ? Un pouvoir aux mains de qui ? Des écologistes ? Un pouvoir qui véhicule une idéologie écologiste pour se légitimer? Un pouvoir qui a à faire face à des problèmes qui peuvent être caractérisés comme écologiques ou biologiques, tels ceux qui tournent autour de la question de l'environnement ou de la bio-éthique médicale? Une nouvelle forme du totalitarisme d'Etat, une nouvelle version de «surveiller et punir» ?

#### RÉPONSES DE Pierre LASCOUMES

Sur le premier point soulevé par Olivier Godard, celui des modalités du changement : je ne crois pas qu'il soit contradictoire d'affirmer à la fois que les politiques publiques sont des composites d'éléments hétérogènes et qu'il est difficile d'innover. L'hétéroclite cristallise, se stabilise. Mais, de toute façon, le point que je voulais surtout mettre en lumière est le fait que les changements sont de nature incrémentale plus que volontariste.

Le second point portait sur la négociation. Ce n'est pas parce que l'on crée le cadre de négociation que l'on crée *ipso facto* de la négociation. La loi renvoie les négociations à des instances locales, sans dire comment la négociation va fonctionner au niveau de ces instances. Et ne nous y trompons pas: c'est par incapacité du centre à mettre en oeuvre les objectifs que la loi a renvoyé le tout au local. On retombe ici sur la question des enjeux politiques.

Sur le problème des experts publics et des ingénieurs d'État : le modèle français vient de l'Ancien Régime et il porte toujours la marque de son origine : les ingénieurs des grands corps sont socialisés à fonctionner au secret pour une autorité qu'ils auto-légitiment. J'ai voulu souligner la capacité de ces ingénieurs à se repositionner dans un nouveau champ, sans avoir en face d'eux des tiers capables de donner une contre-expertise, de développer une légitimité.

Enfin, à propos de la technique. La critique de la technique, et je pense au livre fondamental d'Ellul, *L'illusion de la technique*, était au départ externe, et elle est devenue interne dans le mouvement écologique.

#### DISCUSSION

Erhard Friedberg : J'ai été surpris de vous entendre dire que les écologistes faisaient des propositions consensuelles. Je suis d'accord, si l'on s'en tient aux objectifs généraux : ils ne prêtent pas à controverse ou à contestation. Mais dès que l'on entre dans le concret, plus personne n'est d'accord sur la marche à suivre. Cette posture n'est pas nouvelle: c'est celle de toute idéologie. Toute idéologie, en effet, cherche à se donner de grands objectifs avec lesquels tout le monde ne peut qu'être d'accord.

Pierre Lascoumes : Je cherchais à situer l'écologie par rapport, par exemple à l'hygiénisme, beaucoup moins consensuel : l'hygiénisme désignait des classes d'ennemis (alcooliques, porteurs de maladies vénériennes, etc.).

Erhard Friedberg : en quoi est-ce si différent?

Pierre Lascoumes : On cherche plus l'adhésion volontaire, le bon vouloir, et moins la contrainte.

Jean Michel Saussois : Je crois que les comparaisons ne sont pas possibles, à cause d'un effet historique.

Pierre Lascoumes : Regardez le SIDA. Les programmes de santé publique sont très différents de ceux nuis en place pour les maladies vénériennes. On cherche à responsabiliser, plutôt qu'à contraindre et accuser.

Erhard Friedberg : Mais il y a controverse! Beaucoup de gens, dans le public, pensent que l'on n'est pas assez répressif.

Olivier Godard: En matière de politique d'environnement, on trouve la même opposition. Il est désormais obligatoire de rouler avec un pot catalytique. Par contre, en matière de nitrate, on essaie de persuader, de responsabiliser. A mon avis, la ligne de partage est liée au productif. Dès qu'il y a un surcoût possible pour la production, et qu'on risque d'handicaper les producteurs nationaux, on n'ose pas imposer. Par contre, en matière de consommation, on choisit la contrainte.

Marcel Jollivet : En tant que sociologue, mon problème central est de comprendre ce qu'est un éco-pouvoir, Qui parle, et de quoi parle-t-on? Est-ce que l'apparition de ZNIEFF (zones naturelles à intérêt écologique, faunistique et floristique) est une manifestation de léco-pouvoir?

Christine Musselin : le débat s'est plutôt centré sur le problème général des politiques publiques; pourrait-on revenir un moment sur la spécificité des politiques d'environnement?

Pierre Lascoumes : J'ai voulu sortir de l'impression d'homogénéité: l'environnement, le ministère de l'environnement, etc. Je pense que l'on peut et que l'on doit déconstruire cette homogénéité: le ministère est toujours au bord de la désintégration. En même temps, je ne nie pas qu'il ait été un lieu d'innovations importantes (les études d'impact notamment).

Marcel Jollivet : Une des spécificités des politiques d'environnement, c'est son caractère multisectoriel, qui oblige à la négociation. On le voit sur le problème de l'eau: dès qu'il y a pollution de l'eau, il y a des discussions avec les industriels, les agriculteurs, les politiques locaux, etc. Les négociations autour des problèmes d'environnement font ressurgir des solidarités qui semblaient avoir disparu entre les différents groupes sociaux.

Olivier Godard : Je voudrais revenir sur le problème de l'homogénéité du champ, de son unification. Il y a un paradoxe apparent : le projet est très global -la survie de la nature, de la planète- et les négociations sont très locales. A mon avis, il n'y a négociation locale que si le problème renvoie à un problème global. La spécificité de l'environnement, c'est que l'écologie met en relation des choses qui étaient jusque-là conçues comme séparées. Il y a une dimension qui n'est pas apparue dans l'exposé: l'Europe. Le ministère existe notamment parce qu'il est chargé de mettre en oeuvre à l'échelle nationale des choix effectués au niveau européen. Or, même si la France ne semble pas s'orienter vers une politique active de l'environnement, les Allemands continuent à s'impliquer et des initiatives vont continuer à venir par Bruxelles. N'oublions pas que l'une des dimensions des politiques de l'environnement en France est ce rapport à l'Europe.

Jean-Michel Saussois : Je voudrais revenir en conclusion sur la sculpture qui orne la couverture de votre livre et sur laquelle vous êtes revenu au cours de l'exposé. Vous y voyez le symbole de l'hétérogénéité. J'y vois quant à moi un symbole du management, un symbole notamment de la bureaucratie mécaniste : une énorme machine, aux rouages compliqués, absorbant de gros moyens, accouche d'un minuscule filet d'eau!

#### IV. NEXT GENERATION MANAGEMENT EDUCATION

**Henry MINTZBERG**

Université Mc-Gill - INSEAD

**Rapports:**

Jacques BENIZ, Ancien Président de GSI  
Bruno DUFOUR, ESC Lyon.

22 mai 1995.

## SUMMARY

Five top business schools from around the world (Canada, England, France, India, and Japan) are joining forces to develop what they hope will become the next generation program in management education. Their intention is to break the frame of conventional university-based MBA teaching as well as in-house management development, to offer significant education to practicing managers in the context of their own jobs and the needs of their own organizations: The program will run on a consortium basis, with a limited number of companies each sending several participants to a given class, people in mid career who are believed to be likely candidates for senior management positions. The classroom activity will take place in five modules of two to three weeks each, spread over almost a year and a half. These modules will be organized, not around the functional "chimneys" of conventional management education (marketing, finance, strategy, etc.), but in terms of managerial "mindsets": the five of them labelled: Managing (the reflective mindset), Managing organizations (the analytic mindset), Managing people (the cooperative mindset), Managing context (the worldly mindset), and Managing change (the catalytic mindset). Each school will host one of the modules, and will recruit one company from its region (to send five participants). Thus, with the class not only going to, but likewise coming from these five regions, this will become a truly authentic international experience. Other aspects of the program have likewise been reconsidered afresh, including the development of basic managerial competencies, the use of modern techniques of on-the-job learning, and the creative customization of the activities, especially to allow the participants to study each others' organizations (resulting in live cases, to bring the learning to life, and so to allow management development to become organization development). We intend to enlist preeminent educators and trainers worldwide in the development of this program, both to ensure the best possible design and to diffuse that design as widely as possible. Our intentions are ambitious, but we believe they are timely as well as important, and, therefore, feasible.

## INTERNATIONAL MASTERS PROGRAM IN MANAGEMENT

Educators at the McGill University Faculty of Management in Montreal, who worked initially on the development of a new program to offer significant management education to practicing managers, subsequently joined forces with colleagues at INSEAD in Fontainebleau, France, and then, together with colleagues at the Management School at Lancaster University in England, visited Hitotsubashi University in Tokyo, Japan, and the Indian Institute of Management in Bangalore, India. The result is a unique partnership of five management schools from around the world which have agreed to work together on the development of this program. It is to be called the International Masters Program in Management (IMM).

The IMM seeks to bridge weaknesses on both sides of the management development curtain-MBA programs removed from the actual practice of management and in-house (or public) programs lacking a certain depth. In effect, we have set out to create the next generation program in management education and development. Its objective is to provide a profound experience of management development that also becomes one of organization development.

The program will span almost a year and a half, including twelve weeks in the classroom spread across several modules, reinforced by reflective activities on the job. With a summary report following, supervised in certain of the schools, the program ends in an International Master of Management degree.

We propose such a degree program in order that it be taken seriously-first, as a significant educational and developmental activity in its own right, second, by the participants who will need to attend to learning on-the-job as well as in the classroom, and third, by the academic institutions themselves, which simply treat degree programs differently than they do non-degree programs. But we do not call this an MBA because of various connotations of that label, including the implication that it makes the holder more mobile. Our intention is to develop people already committed to one organization, in the context of that organization. In that sense, the orientation of this program is cooperative, not individualistic.

The participants are to be people in mid-career, on their way into general management, sponsored by their employing organizations. These organizations shall in turn become members of the consortium that can help design the program in its initial years. Our

intended clients are thus the organizations that see this as management development, and the opportunity for organizational development, and not just individual managers concerned with personal development. Of course, by seeking to improve the quality of leadership, we also see our mission as social development.

The participants will attend five classroom modules of two or three weeks each, spread over a sixteen-month period, with much of the key work to take place back on the job between the sessions. The program thus seeks to make use of the most advanced pedagogical devices available, notably self-learning for materials best attended to individually, distance learning for materials best internalized at home base, and interactive learning for materials best absorbed by sharing.

## CONCEPTS AND COMPETENCES IN CONTEXT

Above all, wherever possible, whether in the classroom or on the job, the focus of the work of the program will be context—the participants' own experiences as managers and the issues and problems current in their own organizations. Our intention is to enhance the learning process by working with the member organizations to build their specific needs into the program—through reports and reflective activities in the classroom as well as on the job. We also wish to work with the member organizations to create systematic mentoring and apprenticeship experiences for the participants (eventually drawing on earlier graduates of the program to do so).

Our preference is, thus, neither for detached theory nor for published case studies, but for reflection on the real experiences of the participants and their organizations. For example, in recent years, there has been a strong preference for in-house management development courses to create project work based on organizational needs (in what is called "action-reflection learning", or General Electric's well-known "Workout"). This comes close to our intention, but not close enough, first because there is often more action than reflection in these programs, and second because the exercise remains a simulation. Our preference, above all, is to encourage reflection on, and so learning from, the real work and the existing issues that are found naturally in organizations.

MBA programs have tended to emphasize conceptual development, while in-house management development programs have given greater attention to the training of certain competences. We seek a balance of these two, but in a comprehensive way.

Managers need to understand the world around them—how individuals behave, how organizations function, how society evolves (politically, ethically, economically, etc.). Concepts shall be taught in this program as different ways (alternate models) by which to understand behavior at these three levels (see Table 1). The question is not just how people act economically or politically or imaginatively, not just how economies function or social ethics develop, but how these different perspectives interact to create the behaviors we see around us. Any manager is only as good as his or her understanding of these phenomena—the sophistication of the models carried in their heads. Accordingly, we prefer to teach, not any "one best way" of management practice (there is no one), but the possible ways by which such practice can be enhanced.

TABLE 1 : MANAGERIAL CONCEPTS

### 1. Models of the Individual

- the "rational" individual (economics)
- the behavioral individual (psychology)
- the political individual (political science)
- the social individual (sociology), etc.

### 2. Models of the Organization

- as a system of authority
- as a network of relationships
- as a culture
- as stages in a life cycle, etc.

### 3. Models of Society

- legal
- macroeconomic
- political
- ethical
- environmental
- cross-cultural, etc.

Management development programs have always addressed competences—time management, negotiation skills, team building, project management, etc. But rarely has this been done comprehensively or even in a coordinated fashion. We have identified a comprehensive list of managerial competences. As shown in Table 2, we are concerned not only with the interpersonal skills of dealing with people, but also with the personal skills of dealing with one's own job, the informational skills of communicating verbally, non-verbally, and analytically, and the actionable skills of turning conceptual thought and human energy into tangible action.

We have no illusions about having methods to develop all of these skills. But by identifying them, we can address them, not least by stimulating discussion among the participants about their own experiences. Just sharing the rich and varied experiences of such a group on, say, working with product designers or handling certain kinds of disturbances, can constitute a significant learning experience.

### Managerial Mindsets

As noted, the classroom activity is designed to take place in five blocks of two or three weeks each. But the conventional chimneys common in so much management education—marketing, finance, strategy, organizational behavior, etc. will not be found in this program *per se*. Instead, we organize around managerial mindsets, that is, the ways managers tend to experience their world (see Figure 1).

The design calls for the program to open with a two-week block dedicated to Managing in general, and the reflective mindset in particular. This will include team-building exercises and introduction to the nature of managerial work, as well as a focus on personal skills, including the ability to learn from experience, and the historical development of management thought.

TABLE II : MANAGERIAL COMPETENCES

1. Personal Competences

- a. Managing self (e.g., managing time and data)
- b. Reflecting on self (strategic thinking, introspection)

2. Interpersonal Competences

- a. Leading individuals (e.g., selecting, empowering, mentoring, training)
- b. Leading groups (e.g., team building, conflict resolution)
- c. Leading the organization (e.g., culture building)
- d. Linking the organization or unit (e.g., networking, lobbying, negotiating)

3. Informational Competences

- a. Communicating verbally (collecting and conveying soft information)
- b. Communicating non-verbally (seeing, feeling, sensing)
- c. Analyzing (dealing with hard information, including statistics and modelling)
- d. Administering (controlling, budgeting, etc.)

4. Actionable Competences

- a. Designing (planning, visioning, crafting)
- b. Scheduling (agenda setting, timing, etc.)
- c. Doing (project managing, firefighting, dealing)

Figure 1: Organization of the Program

Block 1		Block 2		Block 3		Block 4		Block 5
<u>Managing</u>		<u>Managing</u>		<u>Managing</u>		<u>Managing</u>		<u>Managing</u>
the reflective mindset 2 weeks in England in March	on the job activities	the analytical mindset 3 weeks in Canada in June	on the job activities	the cooperative mindset 2 weeks in Japan in October	on the job activities	the worldly mindset 2 weeks in India in February	on the job activities	the catalytic mindset 3 weeks in France in July
		<u>Org's</u>		<u>People</u>		<u>Context</u>		<u>Change</u>

After time back on the job for reflective exercises, the second block, of three weeks, focuses on *Managing Organizations* and the *analytic mindset*. This will include alternate models to understand the behavior of organizations as systems -their dynamic processes (flows of materials and products, of money, of issues and decisions, etc.) and their resulting states (their forms, or structures). Associated with this is the development of analytical skills, but in a comprehensive way (rather than disconnected into financial analysis, industry analysis, marketing research, statistical analysis, etc.). The material of this second block will be integrated around consideration of the management of operations and of the systems of organizations, as well as of their specialized staff functions.

On the job after Block 2, a number of specific needs, as may be required by certain participants (such as aspects of accounting), will be covered through techniques of self-learning. In addition, an analytical project, concerned with operating processes and the structures of the member organization, will be carried out collectively where participants from one organization form an appropriate cohort,

Block 3, also of two weeks, is entitled *Managing People, the cooperative mindset*. Here the conceptual focus is on models of individual (and group) behavior, and the competence focus on the skills of communication (verbal, visual) as well as of leadership (including encouraging

individuals, building teams, and developing cultures). How people learn, especially in the collaborative contexts of organizations and of alliances, will be given particular attention here. Activities back on the job will be concerned especially with reflection, both personally and in groups (where need be, by video-conferencing), about the participants' own leadership, communication, and learning styles.

Block 4, again for two weeks, is called *Managing Context, the worldly mindset*. The conceptual world around the manager will be considered here in terms of models of society. Our intention is to take the various components of context, usually treated separately (the economy, ethical and environmental concerns, political and legal issues, etc.) and consider them comprehensively, as they are experienced by managers and their organizations. The competence focus here will be on the skills of linking to context-networking, lobbying, negotiating, influencing, and the like. Overall attention will be given in this block to managing across cultures, as well as to international management in general, and to managing markets, especially in alliances and other collaborative ventures. In addition to the reflection of the learning of the last block while back on the job, a project is included here to study aspects of the market and the international context of the participants' organizations.

The fifth and final block, of three weeks, is called *Managing Change*, and focuses on the *catalytic mindset*. The skills of designing and "doing"-those of an actionable nature, such as project management and the "doing of deals"-as well as the reflective aspects of strategic thinking, are the competence focus here. This block also gives attention to two sets of concepts: managing innovation and new product development (labelled micro-change) and managing transformation, in the forms of startup, turnaround, and revitalization (labelled macro-change). We end the program with in-depth consideration of the general management process: what does it mean to manage comprehensively-analytically, cooperatively, contextually, catalytically, and reflectively.

LIVING AN INTERNATIONAL EXPERIENCE

The program will, as noted, develop people on their way into general management. But beyond that, we hope to have as eclectic a participant group as possible. We shall draw our class from North America, Europe, India, and Japan, as each school recruits a share of the class in order to create one that will be authentically international. Correspondingly, each school will take the lead in organizing one of the modules specifically, Lancaster for the first, McGill for the second, Hitotsubashi the third, Bangalore for the fourth, and INSEAD for the final module. These choices are obvious: Japan with its focus on people and learning skills, INSEAD with its great experience in executive programs on transformation, Lancaster with extensive experience in reflective, on-the-job training, McGill with its strengths in systems and organization theory, and India as a very different context, at least for the non-Indians. (The choice of India reflects the importance of including an area that is truly "developing"-highly complex, culturally different, less advanced but on-the-move yet where facility in English is readily available and a strong academic infrastructure already exists.) Through this design, the participants will be able to live an international experience instead of just visiting one, hosting their foreign colleagues as well as being hosted by them-in their offices and factories, their theatres and homes, as well as their classrooms.

Eventually, we hope to draw an eclectic class sectorally, that is, to seek participants from a good mix of industries and services as well as from outside the private sector. We also believe it important to mix participants from smaller and rapidly developing organizations as well as from the larger, more established corporations that are usually drawn to such programs. However, we propose that the initial class be restricted to twenty-five or thirty participants, comprising groups of five individuals from each of five or six organizations, one recruited by each of the partner schools, with perhaps a sixth active in all five regions. Our preference is for organizations, in a mix of industries, deeply committed to developing this program with us, indeed ideally with an internal champion who wishes to become a member of the design team. We also hope that each organization can join the local school to help the participants during their stay there.

We wish to draw cohorts of participants from individual organizations so that they can work together, share in-depth experiences, and particularly reinforce each other's learning, not only during the program but also well after it is completed. In that way, over the years, management

development really can become organization development. Eventually, however, we may also be able to develop a section for individual participants, including the presidents of smaller organizations who can form their own cohort. The same can perhaps be done with the managers of non-profit institutions.

## A GLOBAL DESIGN

One final note, on our own process. We see this as an exciting developmental effort—a stretch to create something very new and very necessary. We shall not lock our design into concrete, because it has to evolve, particularly around the needs of the participants and their organizations. In other words, from the outset, this program should be—and remain—creatively customized. (Thus, organizations that have reduced in-house training in recent years may well use this program as key part of their own management development activity.) In a sense, the design will never be perfectly fixed, although we believe we are quite clear on the overall parameters. By way of summary, Table 3 lists these—the basic principles, or guiding vision, of the program. It should be noted that while parts of this document may sound rather definitive, we are in fact committed at this point to no specific details. Rather, we see this guiding vision as a canvas on which the design team can paint,

We also hope to engage in somewhat more of a "global design". By this, we mean that we intend to approach some of the most appropriate educators (trainers as well as scholars) worldwide, to work with us in preparing certain of the materials as well as to reflect on the overall design. We would also ask them to teach with us in the first one or two years of the program, in order to bring their experience into the design, to ensure that it represents the best developmental practice available. In return, we shall encourage them to take the ideas of the program back home to their own institutions. Eventually, we hope to publish a book outlining the philosophy and details of this program. All of this will help to diffuse the overall design worldwide, so that this program might truly become, at its best, the next generation of management education.

TABLE III : THE GUIDING VISION

### International Masters Program in Management

1. We believe in practical application embedded in thoughtful *scholarship*.
2. The educational experience must be as *authentic* as possible, to ensure insightful reflection on experience that has been lived naturally.
3. The learning must also be as *efficient* as possible, in participant's time and other resource costs, and so it must make the best possible use, on the job, of the techniques of self-learning, distance-learning, and interactive-learning, while recognizing the time pressures on people having to do a job while pursuing a study program.
4. Our mission is *management development* to enhance *organization development* to foster *social development*. In other words, deeper understanding must be used to build a more productive economy and a more ethical society.
5. *Concepts and competences in context* is the theme of the content of this program: conceptual understanding is promoted as alternate ways to understand the behavior of individuals, organizations, and societies, while attention is given to competences of a personal, interpersonal, informational, and actionable nature.
6. *Customization* will be favored wherever possible, to address the specific needs of the participants and of their organizations, making special use of cohorts in the class and of mentoring and apprenticeships in the organization.
7. We prefer *eclecticism* in the participant body, to enhance the sharing of perspectives and to promote the systematic comparing of varied experiences.

## RAPPORTS

### 1. Jacques BENTZ

Henry Mintzberg a noté que l'on ne voyait guère de produits, physiquement présents, dans les salles de classe destinées à former les managers. Je ne m'étonne plus alors de constater que beaucoup de patrons n'aient jamais vu les produits fabriqués dans leur entreprise, qu'ils n'aillent pas voir leurs clients, et que leurs collaborateurs les dérangent lorsqu'ils vont les voir!

Cette remarque introductive faite, je voudrais reprendre deux points soulevés par Henry Mintzberg et poser trois questions.

1. Je suis très intéressé par ce que le conférencier a dit du processus qui consiste à apprendre en faisant. Mon expérience d'industriel est que c'est un processus difficile, complexe. Lorsque GSI, il y a une dizaine d'années, a décidé de revoir sa stratégie, elle est tombée sur les méthodes stratégiques, et notamment celle du BCG. L'apprentissage a été rapide. Mais lorsqu'il y a trois ans, la même entreprise a décidé de revoir à nouveau sa stratégie, de se réinventer, elle est tombée sur les méthodes de qualité totale. Les patrons de l'entreprise ont voulu, à la fois et en même temps, apprendre la théorie, l'enseigner, et l'appliquer. Je peux témoigner de la complexité d'une telle démarche. Dès qu'il s'agit de changer le fonctionnement même de l'entreprise et, donc le comportement des managers à tous les niveaux, les choses deviennent très difficiles. Apprendre en faisant est une bonne idée, une bonne démarche, mais mettre en oeuvre cette démarche n'est pas évident. Le programme mis en place par Henry Mintzberg va se heurter à cette difficulté.

2. Il faut apprendre aussi en partant de situations réelles, d'une expérience réelle et non fictive: là encore, je suis d'accord avec ce principe, mais peu d'institutions l'appliquent vraiment. Un des seuls cas que je connaisse est Komatsu. Le groupe a une sorte d'université interne où l'on travaille par petits groupes avec des modules de trois jours, avec l'aide d'un facilitateur. Le premier jour, ce facilitateur enseigne une technique à appliquer. Le deuxième jour, les élèves sont confrontés à une situation réelle, un problème vécu par l'entreprise, et ils essaient d'appliquer la technique enseignée la veille. Le troisième jour, le facilitateur évalue avec les élèves les tentatives d'application de la technique aux problèmes soumis.

L'expérience de formation repose donc sur la confrontation à des situations réelles. Encore faut-il noter qu'il s'agit de problèmes réels rencontrés par l'entreprise, mais formalisés et, en un sens, reconstruits donc fictifs. En effet, enseigner à partir de situations réelles suppose d'aller chercher les données relatives aux problèmes soulevés, ce qui constitue un investissement considérable, quasiment impossible à faire dans les conditions d'une situation normale de formation.

J'en viens maintenant à mes questions.

1. Le problème de la sélection des élèves n'a pas été abordé. Or, il me paraît central. Dans l'entreprise que je dirigeais, nous estimions que les dirigeants devaient posséder un certain nombre de qualités naturelles propres à la tâche de direction. C'est sur cette base que la sélection s'opérait, et la formation n'intervenait qu'après cette sélection. Qu'en est-il du problème de la sélection dans le programme proposé?

2. Pourquoi ce programme ne pourrait-il pas s'appliquer aux senior managers?'

3. Le programme tel qu'il a été conçu ressemble à une écurie de luxe; est-il généralisable, applicable sur une plus grande échelle et dans des conditions moins luxueuses?

## Réponses de Henry Mintzberg

Première question. Nous n'en sommes pas encore au problème de la sélection des élèves. Le programme doit démarrer en mars 1996. Pour l'instant, nous essayons de boucler le tour de table des entreprises. Il est probable que l'on s'appuiera sur l'expérience de l'université de Lancaster, notamment dans les programmes qu'elle a développés pour British Airways depuis plusieurs années, qui est une expérience de cosélection.

Deuxième question. Je suis un incrémentaliste. Nous avons identifié un marché et nous allons commencer comme cela. Ce qui est important pour nous, et ce qui a pesé sur le choix, c'est que nous ne voulons pas trente-cinq élèves venant de trente-cinq entreprises (les PDG par exemple). Nous voulons trente-cinq élèves, venant de sept entreprises à peu près. Car la formation est plus facile dans ces conditions, les débats et les analyses lors du processus de formation sont plus riches.

Je crois effectivement que le problème le plus central, mais il est plus compliqué, est la formation des jeunes managers.

Je voudrais donner une précision. Pour convaincre Nonaka, je me suis servi des concepts de Nonaka lui-même. Vous savez qu'il a écrit un article très intéressant dans la *Harvard Business Review*, reposant sur la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite. Aux USA, l'enseignement repose sur l'idée qu'il faut transmettre de la connaissance explicite (celle qui existe dans les articles et les livres) sous une forme explicite. Au Japon, la formation des managers est centrée sur la communication de connaissances tacites, sans explicitation. J'ai dit à Nonaka : ce que nous voulons faire dans le cadre de ce programme, c'est expliciter de la connaissance tacite au cours d'un processus de formation.

## II. Bruno DUFOUR

Ma position n'est pas très confortable puisque je représente une école et qu'en même temps, je suis assez d'accord avec les analyses de Henry Mintzberg. Je suis à la fois directeur du groupe ESC Lyon et créateur et chef d'une entreprise de textile. Il est vrai que ce que j'ai appris du management me vient de mon expérience de chef d'entreprise, qui a notamment dû affronter une grève dure, de plusieurs mois dans son entreprise, et pas des enseignements que j'ai reçus dans les écoles.

En même temps, je dois relativiser la tentative de Henry Mintzberg. En effet, le programme qu'il lance reçoit une grande attention et un grand retentissement parce qu'il regroupe des institutions de très grand prestige, tel l'INSEAD en France. Mais le principe sur lequel il repose n'est guère nouveau : peu ou prou, il y a longtemps que nous faisons tous plus ou moins cela dans les autres écoles. Pour notre part, par exemple, nous avons développé depuis plusieurs années, en coopération avec plusieurs écoles européennes, un programme de ce type qui s'appelle TEMPO. Que d'autres suivent est une bonne chose et je m'en réjouis.

Ceci étant dit, je voudrais attirer l'attention sur trois problèmes.

Le premier vient du caractère amphibie des institutions de formation au management. Celles-ci vivent en effet à l'interface de deux mondes, celui des affaires et celui de la recherche. Notre groupe, par exemple, a lancé un centre de recherche, l'IRE, qui est relève typiquement du monde académique, bien qu'il soit financé pour des recherches de moyen terme par des entreprises. Par contre, le groupe a lancé aussi un centre de formation directement tourné vers les entreprises et qui relève quant à lui du monde des affaires. Et là je suis également d'accord avec Henry Mintzberg, l'innovation est venue de là plus que de l'enseignement traditionnel aux étudiants. Il faut donc bien comprendre que la formation au management est à l'articulation entre ces deux mondes, et que sa difficulté vient de cette nature d'interface.

Le monde académique est dominée par une conception universitaire qui a été formulée la première fois clairement par Humboldt au début du XIX<sup>ème</sup> siècle: l'université est une collection de disciplines. Et cette structure par disciplines est très forte. Les professeurs font une thèse dans une discipline et font ensuite carrière dans cette discipline. Quand on a besoin d'un professeur ou d'un consultant pointu, on va le chercher dans sa discipline. Les

programmes du type de celui proposé par Henry Mintzberg posent un problème dans un tel contexte: on va obliger les enseignants à faire de l'interdisciplinaire ou du multidisciplinaire. Comment ces enseignants vont-ils pouvoir se situer par rapport à leur discipline de base? Comment vont-ils pouvoir continuer à produire des résultats académiques dans leur discipline, résultats qui vont déterminer leur carrière dans une grande mesure? Comment peut-on faire faire du tutorat de longue durée, très prenant, à des professeurs reconnus qui ont des articles à écrire et une carrière à gérer?

Le deuxième problème vient du fait que l'on est en train de passer progressivement, d'un modèle mécanique du management, où l'environnement était prévisible, les marchés stables, à un modèle biologique qui prend en compte la nature "turbulente" de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent. Si j'avais une année sabbatique à passer aujourd'hui, j'irais sans hésitation la passer à Santa Fè. Je crois que c'est là que les choses les plus passionnantes sont en train de se passer, autour de l'élaboration des nouveaux modèles de la complexité. Ce sont eux qui devront servir de base à l'enseignement dans les prochaines années.

Troisième remarque. La dimension technologique n'a pas été réellement abordée. Récemment, je me suis rendu sur le campus de Saint-Charles, près de Chicago, sur lequel Arthur Andersen a construit son université interne. Le campus accueille 60.000 participants par an sur un espace de 75 hectares, avec 2000 chambres et 700 permanents, corps enseignant non-compris. En parallèle, l'université a développé des techniques d'enseignement à distance, qui passent notamment par le satellite. Les technologies sont très sophistiquées et comportent notamment le développement de CD-rom interactifs. L'un d'eux permet de mener une étude de cas d'une quinzaine d'heures, interactive, avec la possibilité de mobiliser des données, de les traiter, etc. Un des développements de CD-rom représente un investissement de \$10 millions par an. Cet investissement est rentable dans la mesure où il permet d'économiser le déplacement d'un bout de la planète à l'autre de 5000 personnes. Je pense que ces technologies vont peu à peu gagner sur le temps passé en salle de classe, tout en ne se substituant pas totalement à elle.

## Réponses de Henry Mintzberg

Il est vrai qu'il y a des innovations partout et qu'il se passe beaucoup de choses. Mais l'originalité de ce programme réside dans le fait qu'il concentre dans un même programme toutes les innovations, pour en faire quelque-chose de radicalement nouveau.

Pour ce qui est des disciplines, nous refusons une démarche qui consiste à remplir l'emploi du temps en faisant venir des spécialistes d'une discipline pour une intervention ponctuelle. Nous recherchons l'intégration et l'échange. Or, ce n'est pas possible si l'on procède de cette manière. La recherche de l'intégration implique un rôle nouveau pour l'enseignant: il doit se rapprocher des entreprises et faire lui-même la formation. Je crois que telle est la direction vers laquelle le programme tend : les professeurs responsables du programme dans leur institution vont enseigner eux-mêmes. On n'aura ainsi qu'une poignée de formateurs qui participeront et animeront la totalité du cycle. Ce sera la garantie d'une intégration maximale.

Quant aux techniques d'enseignement, je pense qu'il y a de nombreuses expériences à faire et à développer en partant des expériences des élèves par exemple. Encore une fois, le programme repose sur l'idée d'explicitation des connaissances tacites et sur la volonté de développer ces connaissances tacites. Les jeux sur CD-rom ne permettent pas de traiter la connaissance tacite.

## DISCUSSION

**François Lacasse** : Une question de spéculation: imaginons que nous sommes projetés dans le futur, dans quelques années. Ton programme expérimental a été une réussite et il a donc été généralisé: à quoi ressemble ce programme alors qu'il est devenu un programme de masse?

**Henry Mintzberg** : Il est difficile de répondre. Pour l'instant, je m'efforce de faire démarrer la phase expérimentale.

**Michel Berry** : Je voudrais faire part de mon expérience en matière de programmes de formation de ce type et faire une série de remarques.

Un premier écueil réside dans le risque de remplacer l'abstraction vide de la théorie par le mythe du terrain formateur. Pour que ce type de programme de formation réussisse, il faut que les élèves en sortent avec un nouveau système de représentation.

Lorsque l'on fait réfléchir des élèves sur leur pratique, on bute sur deux difficultés. Dans une première phase, les élèves passent leur temps à chercher à se justifier. Dans une seconde phase, lorsque l'on a mis en question leur approche, ils basculent dans une autocritique destructrice. Du coup, les formateurs sont tentés d'en revenir au système des conférences faites par des intervenants prestigieux, ce type de séance étant plus rassurant pour tout le monde.

Le mieux est donc encore de faire produire quelque-chose aux élèves, pour qu'ils prennent conscience de la difficulté de la matière. C'est un retour à la notion de "chef d'oeuvre" au sens artisanal du terme. Mais là encore, il y a un risque : les élèves débouchent souvent, par leur réflexion propre, à un ensemble de banalités. Ils en prennent conscience et sont découragés.

Donc, il faut créer une interaction entre une expérience de production et la théorie. Et il faut trouver des animateurs capables de nourrir l'expérience de production des élèves en fournissant les cadres théoriques nécessaires à l'enrichissement de cette expérience.

Dernière remarque. La manière dont tu as conçu le système ne permet de retenir que des très grandes entreprises, capables de payer une formation à cinq de leurs (futurs) dirigeants. Quid des autres entreprises?

**Henry Mintzberg** : Je suis d'accord avec toutes les difficultés que vous relevez les uns et les autres dans le type de démarche que je propose. Mais, moi, je pars d'un constat initial et je suis toujours dirigé par la même constatation: ce que l'on fait aujourd'hui est inacceptable. Les gens qui sortent des MBA croient réellement qu'ils sont capables de diriger des entreprises après avoir traité quelques cas en salle de classe. Il faut donc changer les choses.

Alors notre programme présente effectivement des problèmes. Tu as souligné qu'il s'adressait seulement à de très grandes entreprises. C'est vrai. Ce choix a été fait parce que le processus de formation est plus facile si les élèves ne viennent que d'un nombre restreint d'entreprises. Par la suite, on pourra imaginer d'autres choses. Par exemple faire travailler en équipes des dirigeants de PME. Il y a des possibilités multiples, mais il faut commencer.

De même, je reviens à ce qu'a dit Bruno Dufour des disciplines. Moi, je maintiens ma constatation: le système des disciplines est mauvais pour la formation des managers. Alors, on peut me dire: on n'a pas d'autre solution que de continuer. Moi je pense que l'on ne continuera pas longtemps: le système est mauvais et, tôt ou tard, il craquera.

**Jean-Claude Thoenig** : J'écoute l'exposé de Henry Mintzberg et je me dis qu'il va échouer. PUIS J'écoute l'exposé de Bruno Dufour et Je me dis: "pourvu qu'il réussisse l". Nous sommes d'accord: le point crucial consiste à former les managers à 35 ans. Henry Mintzberg déserte le front et tente une manoeuvre de contournement. Au départ, j'aurais été tenté de penser qu'il vaudrait mieux faire évoluer le MBA de l'intérieur. Mais l'intervention de Bruno Dufour me rend sceptique sur cette possibilité.

Le danger du programme de Henry Mintzberg, c'est l'effet "soufflé". Le programme démarre et bénéficie d'un certain enthousiasme du fait de sa nouveauté et de son originalité.

Puis il retombe. Pourquoi? N'oublions pas que les très grandes entreprises auquel il s'adresse sont aussi des bureaucraties. Tôt ou tard, elles appliqueront à ce programme des grilles d'évaluation standard qu'elles ont développées pour évaluer les programmes de formation classiques.

**Henry Mintzberg** : Je pense que le MBA est condamné, d'une façon ou d'une autre. Les écoles ne savent pas investir dans les programmes de formation. Elles savent investir dans l'immobilier, les campus et les bâtiments ; elles savent investir dans l'informatique ; mais, investir dans les programmes, elles ne savent pas faire. Le MBA est le dernier produit nouveau que les écoles ont réussi à mettre sur le marché: c'était en 1959. Depuis, plus rien. De manière délibérément immodeste et en l'assumant pleinement, j'ai proposé d'appeler ce programme: Next Generation Management Education. D'ici une génération, le système du MBA aura imploré.

**Jacques Girin** : Je voudrais conclure sur une question qui n'a pas été posée. Une des qualités principales d'un dirigeant me paraît être la tolérance à la critique, et l'écoute de ceux qui émettent des critiques. Il faudra que tu nous expliques de quelle manière concrète tu entends former les futurs dirigeants sur ce point.

**IV. "OÙ VONT LES SCIENCES DE L'ORGANISATION"**

**Jean Daniel REYNAUD**  
CNAM

La tâche que l'on m'a proposée ce soir est bien sûr impossible à réaliser: nul ne sait où va la théorie des organisations. Non pas seulement qu'il soit impossible de prédire l'avenir, mais parce que, comme l'a écrit Popper, il est impossible de prévoir l'évolution de la science. Il s'agira donc, dans l'exposé qui suit, d'une rêverie.

Je partirai d'une question. Qu'est-ce qui caractérise la théorie des organisations aujourd'hui ?

D'une part, me semble-t-il, le fait qu'elle se soit beaucoup élargie. Élargie, certes, parce que de plus en plus d'organisations et de formes d'organisations ont fait l'objet de recherches. Mais élargie surtout parce que les frontières de ce que l'on nomme organisation se sont déplacées. On parle d'«action organisée», de «phénomènes organisés», qui dépassent le cadre de ce que l'on appelait communément une organisation. En relisant Commons<sup>1</sup>, j'ai retrouvé son concept de "going concern" (qu'on pourrait traduire par "entreprise qui tourne"), qui recouvre des choses aussi diverses que la famille, la religion, le syndicat, etc. L'organisation n'est-elle pas en train de devenir, pour reprendre cette expression, un "going concern" ?

D'autre part, une chose me frappe: des travaux de recherche se sont spécialisés dans la sociologie de l'entreprise. Ils ont mis en évidence le fait que l'entreprise vit (elle naît, se développe, meurt), et surtout qu'on la fait vivre: des décisions sont prises, des orientations sont définies et mises en oeuvre. Ils ont aussi insisté sur le fait que l'entreprise est une organisation qui vise à atteindre des résultats: elle se juge elle-même, elle est jugée par son environnement, sur la manière dont elle atteint ou non ses résultats. Dans le cas de l'entreprise, ces résultats sont relativement bien définis et le contrôle de la manière dont l'entreprise chemine vers eux est organisé. Cette étude spécifique de l'entreprise est une source de réflexion pour l'étude des autres organisations. Un hôpital, une Eglise, un syndicat, ont aussi à leur manière des résultats à atteindre.

De ces deux points, je voudrais tirer une première conséquence : la théorie des organisations est nécessairement pluridisciplinaire. Si une organisation vit, si elle se définit des orientations, il faut tenir compte de la manière dont les résultats sont atteints ou non, donc du management. Si une organisation vit en créant des règles de fonctionnement, la création de règles doit être étudiée. La sociologie et le droit ont alors leur place dans cette étude.

Cette interdisciplinarité ne se fait pas toujours dans la clarté. Longtemps, par exemple, la sociologie s'est définie contre les disciplines voisines. Elle entendait mettre en évidence les règles informelles sous les règles formelles, domaine d'étude privilégié du droit. Du coup, elle avait tendance à écarter le formel et les apports du droit. La même chose était vraie des rapports entre sociologie et économie. Mais, malgré ses ambiguïtés, il me semble que l'interdisciplinarité s'est développée ces dernières années et qu'elle a été bénéfique. J'y reviendrai.

A partir de ce point de départ, je voudrai développer quelques points qui me paraissent importants. Pour la commodité de l'exposé, et avec un certain arbitraire, j'ai tenté de les réduire à quatre.

## I. LE PROBLÈME DE LA COOPÉRATION

La coopération dans l'organisation peut recevoir une définition précise et elle doit être analysée en termes économiques, bien que l'approche économique n'épuise pas l'analyse. La coopération porte sur les formes de travail en commun différentes de celle que constituent les échanges sur le marché et qui débordent la rationalité des intérêts individuels.

Si l'on utilise la théorie des jeux comme point de départ, et plus particulièrement le dilemme du prisonnier, la coopération n'apparaît pas comme la solution rationnelle. Les deux joueurs ont intérêt à s'agresser. A partir de là, trois remarques peuvent être faites.

al Cette situation n'est pas exceptionnelle, elle est au contraire courante, sinon normale. Tout échange non-instantané se rapproche du dilemme du prisonnier. Sans l'aide d'une contrainte, morale ou légale, je n'ai pas intérêt à coopérer dans une telle situation.

---

<sup>1</sup> Commons J. R. 1934: *Institutional Economics*, New York: MacMillan.

b/ Le problème de la coopération est insoluble rationnellement. Je me réfère ici aux analyses de Laurent Cordelier dans sa thèse. Même le cas des jeux répétés ne fournit pas de solution rationnelle, puisque la condition nécessaire à cette solution stipule que le jeu doit être infiniment répété. Si le jeu est fini, les joueurs ont intérêt à s'agresser au dernier coup. Mais s'ils ont intérêt à s'agresser au dernier coup, ils ont le même intérêt à s'agresser au coup précédent, et l'on remonte ainsi par récurrence au premier coup.

c/ Pourtant, le problème de la coopération est résolu tous les jours en pratique. Des théoriciens ont parlé d'«engagement», d'«engagement crédible», de prise d'otages. En tous cas, le problème se résout facilement en pratique.

Qu'est-ce qui rend donc la chose si difficile? C'est que la solution n'est pas obligatoire. On parvient donc à cette idée, développée par Olivier Favereau-, selon laquelle ce n'est pas l'incomplétude du contrat qui fait problème, mais la solution elle-même. Cette solution est très différente de ce que l'on appelle solution en théorie des jeux: elle est un processus, processus de réciprocité impossible à maîtriser.

Mauss, dans *l'Essai sur le don*, montre que le premier à faire un don, n'est pas sûr de ce à quoi il a droit en termes de contre-don. Le processus n'est jamais maîtrisé et il prêche à contestation.

Pourquoi ce développement ?

Prenons l'exemple du contrat de travail. Il est incomplet en ce sens qu'il crée des dettes et que personne n'est sûr que ces dettes seront honorées à terme. Il doit être fondé sur la confiance, au sens où les économistes prennent le terme, et cette confiance ne va pas sans grincements et sans difficultés d'ajustement.

L'analyse économique et la théorie des jeux permettent d'éclairer le problème.

Le système des salaires dans une entreprise fournit un autre exemple. Norbert Alter et Emmanuelle Reynaud ont montré que le passage d'un système de salaires à l'autre à France-Télécom mettait en évidence les dettes générées par l'ancien système. Face au nouveau, les employés admettent qu'il est meilleur, mais pour les nouveaux embauchés. Mais les négociations sont âpres pour gérer le passage parce que le nouveau système ne permet pas, en lui-même, d'apurer les dettes liées au précédent.

## II. LES PROBLÈMES DE LÉGITIMITÉ ET DE LÉGITIMATION

Les règles sont-elles acceptées ? Sont-elles considérées comme justes ? "Juste" signifie ici deux choses. D'une part, que l'on peut se référer à tout moment à des principes admis. D'autre part, "juste" signifie que lorsqu'un conflit éclate (ce qui est courant, comme on l'a vu), on peut trouver un accord et une justification nouvelle.

Les deux problèmes sont différents. Le premier relève de l'étude des systèmes de justification qui existent déjà dans l'entreprise. Je m'attarderai un peu plus sur le second.

On a longtemps considéré que, pour faire progresser une solution, il fallait au préalable changer les attitudes pour les orienter vers le "problem-solving". Je voudrais défendre l'idée inverse: c'est à partir du moment où l'on a trouvé une solution que les attitudes deviennent coopératives et que l'on trouve des justifications aisément. Il vaut donc mieux chercher les procédures qui permettent à l'organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés que de chercher l'attitude coopérative en vue de faciliter l'obtention d'une solution. Dans la mesure où une entreprise crée des règles, c'est sa capacité à atteindre des résultats par ces règles qui fournit la légitimation desdites règles. Le problème central et premier est celui de l'invention d'une solution efficace. En lisant le livre *L'expert et le système* de A. Hatchuel et B. Weill, j'ai été frappé par le fait que la solution technique amenait un accord entre les gens. C'est la solution technique, complexe, qui sert d'accord sur la définition des tâches de chacun. La négociation sur les tâches est donc arbitrée par la solution technique.

2 Favereau O., 1993 : "L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution", Actes du Coll de Cerisy. 5-12 juin: *Limitations de la rationalité et constitution du collectif*, (à paraître, Paris, La Découverte, 1996)

Ceci rejoint les analyses de Schelling. Dans une analyse célèbre, il a montré que la négociation aboutit plus facilement si l'on trouve un point focal d'accord, un Point qui s'accorde avec la culture de chacun, sans que ces points focaux soient des points moyens. Et, fait essentiel, ces points focaux ne doivent pas être cherchés systématiquement dans le passé: Ils peuvent et doivent être inventés.

## III. LES APPORTS DE L'APPROCHE COGNITIVE

Dans les différents cas évoqués, j'ai donné de l'importance à la dimension cognitive. Je suis en effet frappé par l'intérêt de cette approche aujourd'hui. Sur le marché du travail, ce dont l'on parle ces dernières années, ce sont des compétences: des connaissances, des capacités d'agir, des capacités d'analyser les situations. Les analyses traditionnelles sont renouvelées lorsqu'elles ne portent plus seulement sur les systèmes techniques mais sur les compétences. Cette notion est précieuse, dans la mesure notamment où elle éclaire la notion de capital immatériel. L'un des acquis de l'approche cognitive réside dans son réalisme: elle force à considérer les opérations en elles-mêmes, à constater que les opérations se font sur des objets avec des symboles et des langages. La conséquence importante est qu'une grande partie des connaissances sont incorporées dans des objets. Je me réfère ici au remarquable article de Bruno Latour dans *Sociologie du Travail*. Une des caractéristiques de l'action humaine est qu'elle est compartimentée et structurée par des objets. Le guichet nous dit de quelle manière nous devons parler à l'employé ; l'ordinateur nous dit comment nous devons agir avec lui. Les objets nous disent comment faire des choses extraordinaires de manière Simple. On a pu dire que l'entreprise était capable de faire faire des choses extraordinaires à des gens ordinaires: cette capacité est liée aux gens et aux objets. Je reprendrai ici la notion d'«agencement organisationnel» avancée par Jacques Girin<sup>4</sup>. J'ai le sentiment que ce type d'analyse apporte un éclairage sur l'analyse de Bourdieu en termes d'habitus. Analyse difficile, qui permet à Bourdieu de construire un pont entre le macro et le micro. Bourdieu s'en sert en effet pour montrer que l'individu fait, en agissant, des choses beaucoup plus complexes que ce qu'il a conscience de faire. L'inscription de données cognitives dans des objets permet de donner un éclairage sur cette notion complexe et un peu magique d'habitus.

## IV. LE PROBLÈME DE L'EMPILEMENT DES SYSTÈMES ET DE L'AGRÉGATION DES ACTIONS

Il s'agit d'un problème considérable. Si nous disposons d'outils pour analyser les organisations, en avons-nous pour analyser les organisations dans leur contexte? Oui, si l'on s'en tient aux échanges. Non, si l'on se demande dans quelle mesure les actions dans les organisations sont surdéterminées. Le rapport salarial, par exemple, structure-t-il les organisations.

Je ferai deux remarques.

a/ La théorie la plus ambitieuse dans ce domaine, je pense à la théorie dite de la régulation, s'est singulièrement adoucie. Je fais allusion au dernier livre de R. Boyer et Y. Saillard (ed.)". Le fordisme, dans les analyses récentes, apparaît de moins en moins comme un système et de plus en plus comme une conjoncture.

b/ Un des problèmes posés dans le livre mentionné ci-dessus est le passage du macro au micro (ou au méso, si l'on préfère). Comment s'opère le passage? Comment se font les agrégations? L'empilement des systèmes n'est pas facilement soluble. On constate aujourd'hui qu'au moment où le marché du travail laisse de côté nombre de laissés pour compte, les entreprises embauchent les plus diplômés. En un sens, l'explication est simple: puisqu'elles ont l'embarras du choix, les entreprises écrèment en prenant les plus diplômés. Pourtant, on pourrait tout aussi bien inverser le raisonnement. Beaucoup d'entreprises s'inquiètent en effet : que faire de tous ces diplômés à qui l'on ne peut pas offrir la carrière à laquelle ils aspirent. D'où la question: et si une politique de ressources humaines qui consiste à donner des responsabilités aux jeunes embauchés, donc à les sélectionner de manière plus

3 Latour B : Une sociologie sans objet? - Remarques sur l'interobjectivité, *Sociologie du Travail*. XXXVI, 4/94

4 Girin J., 1995: voir le premier texte de ce cahier; in: *Les savoirs en action*, F. Charue-Duboc, op, cil.

5 Boyer R., Saillard Y (eds) : *"Théorie de la régulation, Etat des savoirs"*, février 1995

drastique, avait pour effet, par agrégation, d'exclure les moins diplômés? L'exclusion ne naît-elle pas d'une politique -louable au niveau micro des entreprises- de ressources humaines?

Dans quelle mesure sommes-nous capables d'expliquer tous ces effets d'agrégation?

Un mot de conclusion.

Il me semble qu'il y a au moins une leçon importante à tirer de la théorie des organisations. Elle se trouve notamment dans le dernier livre de Michel Crozier, *La crise de l'intelligence*. Livre que l'on peut discuter sans doute, mais dont j'extrai la remarque suivante: la bonne démarche intellectuelle, dit Crozier, est inductive. Cela ne tient pas au simple respect des faits. Cela tient à ce qu'il s'agit d'analyser les décisions prises par des groupes autonomes, qui disposent d'une marge de manoeuvre et qui élaborent leurs propres règles. En un sens, le problème de la théorie des organisations est qu'elle porte sur des individus qui prennent des décisions et sur les interactions entre ces individus. Comme toutes les autres sciences, les sciences sociales devraient pouvoir nous rendre maîtres et "possesseurs de la nature". Mais aucun individu ne peut, individuellement, être maître et possesseur de la nature sociale. L'auteur de la science ne peut pas être totalement différent des individus qu'il étudie.

## DISCUSSION

Alain Bienaimé : Je vous ai écouté avec beaucoup de plaisir. Je ferai d'abord une remarque et poserai ensuite une question. Il me semble que dans la dimension de l'organisation, il y a le temps. Comme économiste, j'ai découvert l'organisation parce qu'elle introduit l'idée de projet durable, donc le temps dans l'économie. Ma question porte sur votre dernier point. Vous parlez d'«empilement de systèmes» et c'est apparemment ainsi que vous voyez les choses. Moi, je les vois sous un autre angle: l'agrégation, c'est bien souvent le chaos.

Jean Daniel Reynaud : Je me suis gardé, tout au long de mon exposé, de parler d'ordre. Pour moi par exemple, le marché n'est jamais un ordre qui s'établit spontanément, c'est une institution. Il appartient aux intéressés et aux autorités publiques d'organiser les échanges. Les ex-pays de l'Est découvrent cette réalité.

Votre remarque maintenant. J'ai évoqué le problème de la durée, du temps, lorsque j'ai parlé du contrat de travail, de la manière dont il crée des dettes qui doivent être apurées à terme. L'organisation comme projet durable, certes. Mais il s'agit d'un projet qui dure en se déformant. Un des problèmes essentiels à étudier est cette transformation, et l'instabilité des interactions.

Yves Cohen: Ma question s'adresse autant aux organisateurs qu'à l'intervenant. Parle-t-on ici de l'avenir des organisations ou de l'avenir de la théorie des organisations ?

Jean Daniel Reynaud : J'ai parlé de la théorie des organisations. Le titre de la séance était claire : "où va la théorie des organisations ?" Il me semble qu'il s'agit de tirer quelques lignes claires quant à l'analyse de pratiques. Je voudrai revenir à la différence entre le savant et l'acteur. Existe-t-il une différence de nature? C'est vrai en médecine. Dans le domaine de la théorie des organisations, je pense que cela ne l'est pas: substantiellement, l'analyse dont se sert l'acteur pour agir n'est pas différente de celle dont se sert le savant pour analyser cette action. Mais il existe un second aspect de la question. L'acteur dans les organisations est collectif: le savant ne doit-il pas l'être également? Peut-on raisonnablement dire que ce qui est bon pour les acteurs peut être défini sans lesdits acteurs, en dehors d'eux? Ou ne doit-il pas l'être plutôt avec eux ?

Paul Mayer : Au début de votre intervention, vous avez parlé de la frontière entre l'organisation et ce qui n'est pas l'organisation. Il me semble que les psycho-sociologues ont traité de cette question, en montrant que les organisations étaient des lieux de vie. Ceci rejoint d'ailleurs ce que vous avez dit sur les notions de contrat et de dette. Or, vous avez parlé de pluridisciplinarité, mais sans évoquer la psycho-sociologie.

Jean Daniel Reynaud: C'est par ignorance, tout simplement. Il se trouve que j'ai commencé ma carrière en étant tout proche de la psychologie, et que je m'en suis progressivement écarté. Je ne dis pas que cela est bien, je le constate.

Paul Mayer: L'organisation est pour moi un lieu de vie, ce qui n'est pas le cas d'une action organisée, elle implique l'existence des individus d'une manière différente. L'entreprise est aussi une unité symbolique, signifiante, une identité dans laquelle peuvent se signifier ceux qui y travaillent. Des ouvriers peuvent parler d'eux-mêmes en disant par exemple: "nous, les Michelin."

Jean Daniel Reynaud: Je ne suis pas convaincu, De nombreuses organisations ne sont pas des lieux de vie. Il y a des organisations, comme l'Eglise, qui ne sont pas des réunions locales. Il est ainsi plus difficile de faire vivre un syndicat qu'une entreprise.

Bertrand Girod de l'Ain : J'ai beaucoup aimé ce que vous avez dit de la confiance, qui me paraît très important. J'ai été plus gêné par votre conclusion et l'allusion à Crozier. Michel Crozier a commencé sa carrière en écrivant qu'il n'existait pas d'organisations sans conflits, et il la finit en mettant au pinacle les arrangements locaux. Mais beaucoup d'entreprises sont en train de mourir d'arrangements locaux!

Jean Daniel Reynaud: Je ne pense pas que tous les arrangements locaux soient bons. Je pense par contre qu'on ne peut pas faire des arrangements sans les acteurs eux-mêmes. Les arrangements spontanés ne sont pas bons en eux-mêmes, vous avez raison.

George-Yves Kervern : Nous sommes tous plongés dans une organisation en train de se créer, l'Europe. Que conseillerez-vous pour la construction européenne?

Jean Daniel Reynaud: Je ne suis vraiment pas capable de répondre. Je suis terrifié par ce problème. Déjà, je m'interroge: que peut faire un Etat sur le marché du travail? Le nouveau gouvernement veut faire quelque chose, et il a engagé sa crédibilité sur les résultats qu'il entend obtenir. Je souhaite qu'il réussisse. Mais je suis assez sceptique sur ce qu'un gouvernement, dans le cadre d'un Etat-nation, peut faire sur le marché du travail. Alors l'Europe... Lorsque je lis des textes émanant des autorités européennes, je les lis comme des contes de fées.

Carine Vassy: Thésarde au CSO et faisant ma thèse sur l'hôpital, je me suis un peu inquiétée en vous écoutant. L'analyse des professions me semble centrale pour expliquer ce qui se passe dans cette organisation qu'est l'hôpital. Or, vous n'y avez pas fait allusion; les professions ne fournissent-elles pas un cadre à la coopération ?

Jean Daniel Reynaud: Vous venez de relever une lacune de mon exposé. Il y en a d'autres. Bien entendu, vous avez raison. J'ai analysé les organisations comme des ensembles définis. Un hôpital se caractérise par un empilement de plusieurs organisations. Je crois même que le rôle des professions est aujourd'hui croissant, contrairement à ce qui se disait il y a quelques années, même si les formes traditionnelles des professions sont ébranlées.

Martha Zuber : Peut-on parler d'une contribution française dans le domaine des Organization Studies?

Jean Daniel Reynaud: Je suis embarrassé par cette question, parce que je ne me suis jamais posé le problème sous cette forme de toute ma carrière. Je lis des choses de différentes origines, sans me poser le problème de leur origine.

Michel Liu : Première question. A propos de votre point introductif, de la définition de l'organisation. Ne peut-on pas considérer l'organisation comme le passage d'une intention à sa réalisation?

Seconde question. En approche systémique, on parle de propriétés émergentes, c'est-à-dire de propriétés qui n'apparaissent pas au niveau des éléments du système.

Jean Daniel Reynaud : Quant à votre première question, vous avez noté que je n'ai jamais donné de définition de l'organisation, Celle que vous donnez est sans doute bonne, mais elle

délimite malle champ. Les organisations ont la propriété que vous indiquez, mais sont-elles les seules?

Second point. Je n'ai pas parlé des systèmes et des propriétés émergentes. Or, il est certain qu'une organisation n'est pas une simple collection d'individus. Il y a des effets émergents. L'ai voulu plutôt traiter d'un autre problème, celui que j'ai appelé l'«empilement des systèmes.»

Jean-Marc Weiler: Il y a plusieurs modes de coordination possibles. Comment savoir, dans une situation concrète, lequel joue?

Jean Daniel Reynaud: Le problème de la coordination est un tel problème qu'il aurait exigé à lui seul un long exposé. Ceci dit, je voudrais malgré tout répondre à votre question sur le fond. Elle revient à poser celle-ci: faut-il regarder l'interaction de façon myope, ou étudier ce qui dépasse l'interaction immédiate ? S'intéresser à l'existence d'un guichet (ou au remplacement du guichet par une table) dépasse de loin l'analyse myope de l'interaction. Le guichet installe la méfiance. Sa suppression entraîne l'obligation de rendre des comptes. L'analyse doit dépasser le cadre étroit de l'interaction. Plus profondément, je ne crois pas beaucoup pour ma part à la coordination par les valeurs. Je crois par contre à la coordination par les résultats. L'ai conscience que c'est une option, et une option forte.

Guy Chassang : Je suis un peu dans le monde de la recherche, et beaucoup dans le monde de l'action. Ma question. N'y a-t-il pas un champ qu'il faudrait aborder de front et qui est celui de l'action sur l'organisation ? Je suis fasciné par le retard pris par les dirigeants sur la théorie. Les modes d'action sur l'organisation utilisés par les dirigeants sont restés très rudimentaires.

Jean Daniel Reynaud ; Mon impression est différente. L'ai le sentiment que les modes d'action sont au contraire très sophistiqués. Selon moi, l'intervention ne peut pas être coupée du diagnostic. C'est d'ailleurs pourquoi la séparation doit être faible entre l'observateur et l'acteur. L'intervention n'est pas la manipulation de l'acteur par l'observateur. Le rôle de l'observateur est de fournir aux acteurs des schémas d'analyse dont ils pourront se fournir.

Gilbert de Terssac : Comment traiteriez-vous le problème de la cohérence des décisions indépendantes, ce que vous avez appelé la congruence? De plus, pouvez-vous nous donner quelques thèmes que vous n'avez pas abordés ?

Jacques Girin : Vous êtes parti d'un point de vue qui était: la sociologie ne doit pas s'opposer aux autres disciplines. Pourtant, dans votre exposé, il était plus souvent question de l'économie que des autres disciplines.

Vous avez cité Bourdieu. Considérez-vous que le débat entre opposants et partisans de l'individualisme méthodologique est dépassé?

Enfin, dernière question: à quoi servons-nous ?

Jean Daniel Reynaud: Des réponses aux questions de Jacques Girin, tout d'abord. Sur l'individualisme méthodologique. C'est avec un peu de malice que j'ai cité Bourdieu et que j'ai rapproché l'habitus de l'approche cognitive des objets. Il est clair que l'habitus est la notion qui permet à Bourdieu de faire passer le poids du macro dans les conduites micro. L'ai suivi durant toute ma carrière la démarche de l'individualisme méthodologique et ce ne fut pas la voie suivie par Bourdieu. Mais j'ai le sentiment que le débat est aujourd'hui effectivement dépassé. Même les plus holistes des théoriciens n'oseraient plus dire que ce sont les classes qui pensent et qui agissent. Mais même les plus farouches partisans de l'individualisme méthodologique n'oseraient plus dire qu'il n'existe pas d'objets collectifs. Le vrai débat me paraît être: faut-il étudier les faits sociaux comme des déterminismes à expliquer de manière causale, ou faut-il étudier les faits sociaux comme des décisions autonomes?

Sur les disciplines. L'ai été un peu vite, et j'ai plus parlé de l'économie. Mais je crois réellement que le droit est une discipline qui peut nous apporter beaucoup, et qui nous apporte effectivement beaucoup par exemple dans l'analyse des contrats de travail.

A quoi servons-nous? Il Ya deux dimensions dans votre question. la première est personnelle. A quoi ai-je servi ? L'ai tendance à répondre : à pas grand chose sans doute..., A quoi

collectivement avons-nous servi? A redéfinir les problèmes, à mieux les poser. Les seuls à être en mesure de résoudre les problèmes sont les acteurs eux-mêmes. Mais les "savants" peuvent les aider en reformulant les problèmes et en rendant ainsi leur solution plus facile.

Réponse à Gilbert de Terssac sur les points non abordés. Il y en a beaucoup : la technologie, la coordination, les institutions, les conventions, marché et organisation, etc. Mais voilà une énumération très hétéroclite. Quand j'étais jeune, on me disait: les savants sont ceux qui ont des lacunes dans leur ignorance. Nous essayons simplement de creuser quelques lacunes dans notre ignorance.

**Comité d'organisation :**

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

**Rédaction des Actes :**

Elisabeth Szuyska, Hervé Dumez (CRG)