



HAL
open science

**Accéder à un "monde de production" valide.
"L'intention organisationnelle" dans une perspective
conventionnaliste**

Herve Charmettant

► **To cite this version:**

Herve Charmettant. Accéder à un "monde de production" valide. "L'intention organisationnelle" dans une perspective conventionnaliste. Colloque : A la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion, Jan 2009, Brest, France. pp.99-120. halshs-00723397

HAL Id: halshs-00723397

<https://shs.hal.science/halshs-00723397>

Submitted on 9 Aug 2012

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.

**Accéder à un « monde de production » valide.
L'« intention organisationnelle »
dans une perspective conventionnaliste**

Hervé Charmettant, Léfi-Lyon 2

Résumé :

Cet article vise à montrer que l'approche développée au sein de l'économie des conventions -et en particulier, en suivant les travaux de Salais et Storper (1993)- est pertinente pour aborder la notion d'intention organisationnelle. Cette approche aboutit à se centrer sur le « produit » que réalise l'entreprise qui révèle la façon dont l'entreprise anticipe les attentes des demandeurs dans la visée de les coordonner avec ses propres attentes. En prenant en compte les différentes modalités de « qualité » du produit, on peut envisager l'intention organisationnelle dans toute sa diversité. Diriger une entreprise, c'est d'abord la destiner à accéder à un certain « monde de production », parmi ceux qui sont possibles.

Cette attention portée à la diversité des mondes de production aboutit à enrichir l'analyse de l'efficience économique. On peut avoir une vision plus large que dans les approches économiques standards des exigences qui fondent la réussite d'une entreprise. Elles sont variables selon le monde de production auquel son produit la rattache. Une entreprise qui réussit est d'abord une entreprise qui arrive à faire coïncider les dispositifs en son sein avec la logique propre à la qualité de son produit ; c'est la « contrainte de congruence interne » qui pousse l'entreprise à coordonner les attentes des parties prenantes dans un même sens. C'est aussi une entreprise qui accède à un monde de production qui a sa place dans l'économie et la société. Le contexte institutionnel est donc un facteur déterminant de la validation de l'intention organisationnelle, soumise également à une « contrainte de congruence externe ». Au bout du compte, on peut bien affirmer que l'économie des conventions est un cadre théorique propice au développement d'une véritable « économie politique de l'entreprise » (Eymard-Duvernay, 2004).

Introduction : L'intentionnalité au cœur de l' « économie des conventions » :

S'il y a bien un domaine dans lequel l'économie des conventions (EC) –ce courant novateur en économie, apparu en France dans les années 1980- a apporté un regard neuf, c'est celui de l'« intentionnalité »¹, envisagée au point de vue des actions individuelles engagées dans un processus de coordination. Il s'agit effectivement de comprendre le « sens » attribué par les individus à leurs actions pour formaliser les modes de coordination possibles et réfléchir à leurs résultats. Deux modalités² de l'intentionnalité ont émergé de cette analyse qui sont autant de réponses qu'un individu, sommé de se justifier sur ses actions, est en droit d'apporter ; la première, immédiate et naturelle, consiste à répondre que « c'est comme ça ». La plupart des « petites décisions de la vie quotidienne » ne vont pas au-delà de cette justification reposant sur ce que T. Schelling (1986) a appelé les « points focaux » ; la seconde, plus élaborée, consiste à recourir à une argumentation rendant acceptables ses actions -Boltanski et Thévenot (1991) en ont décrit les déclinaisons principales. Les problèmes de coordination sont alors associés à la pluralité des réponses possibles, soit en termes « stratégiques » de choix d'un des équilibres de Nash, soit en termes « interprétatifs » de l'entente des individus sur une conception commune du « bien ». On compte, parmi les apports essentiels de l'EC, le fait d'avoir montré l'importance de contextualiser les problèmes de coordination ainsi que la nécessité de prendre en compte l'ensemble des règles, des moins formelles aux plus formelles -le Droit émergeant comme modèle supérieur du « bien commun ». Bref, l'EC a contribué au renouveau d'un « institutionnalisme contemporain » en économie dont elle constitue aujourd'hui l'une des branches majeures.

Toutefois, ce n'est pas à l'intentionnalité individuelle -celle présente lors d'une action d'un agent- que ce colloque fait référence, mais plutôt à une « intention organisationnelle » -renvoyant à un agent collectif tel que l'organisation ou l'entreprise. Cela peut paraître a priori un obstacle pour une analyse conduite dans le cadre de l'EC qui se réclame de l'individualisme méthodologique. Pour autant, cela ne disqualifie pas l'approche conventionnaliste puisqu'on peut considérer un objet collectif comme l'entreprise à travers la représentation qu'en ont les

¹ Pour Searle, « le terme d'intentionnalité a comme trait de désigner des formes « à renvoi » et non pas « diffuses » » ce qu'il illustre ainsi ; « si j'ai une intention, elle est nécessairement intention de faire quelque chose » (1985, p. 15). Lorsqu'il se demande « pourquoi l'application des méthodes des sciences de la nature au comportement humain individuel et collectif [n'a] pas donné de résultats comparables à ceux de la physique et de la chimie ? », il répond en écrivant qu'« [il] pense que la direction de la bonne réponse réside dans la prise en compte de l'Intentionnalité dans la structure de l'action » (ibid, p. 13). C'est précisément, nous semble-t-il, ce type de réponse que cherche à développer l'approche conventionnaliste.

² Depuis Favereau (1986), on parle de « conventions₁ » et de « conventions₂ ».

acteurs. Ce positionnement souscrit bien à l'axiome de Popper-Agassi selon lequel un collectif « ne pense pas et n'agit pas ». Il ouvre dans le même temps la possibilité de le prendre en compte à travers les conséquences qu'a, pour les individus, le fait de penser qu'un tel collectif « pense et agit ». Autrement dit, si l'organisation n'est pas dotée d'une intention comme une personne, les parties prenantes lui en prêtent une, ce qui donne une force d'existence au projet organisationnel d'atteindre certains « buts »³. On reconnaît là l'inspiration que constituent les travaux des philosophes constructivistes -tels ceux de Searle (1998)- pour l'EC.

Ces prémisses étant posées, cet article se propose de réfléchir à la façon dont la notion d'intention organisationnelle peut être prise en compte par l'EC. Comment cette notion peut-elle être définie et déployée dans un tel cadre ? Les travaux conventionnalistes sur l'entreprise ne manquent pas, mais ce sont principalement vers ceux de Robert Salais, en collaboration avec Michael Storper, que nous nous tournerons. Nous verrons ainsi dans une première partie que l'entreprise a comme intention première de réaliser un produit doté d'une « qualité » aux modalités diverses, qualité qui coordonne les attentes respectives de l'offreur et du demandeur. Dans la seconde partie, nous tracerons à grands traits les processus qui conduisent à ce que l'intention de l'entreprise soit validée -ou pas-, en sollicitant les concepts d'épreuves de réalité et de résultat. Au bout du compte, c'est en termes de légitimité que nous voulons envisager la validité de l'intention organisationnelle, en l'articulant avec la pluralité des sources de légitimité.

C'est la dimension politique de l'entreprise qui ressort de cette vue cavalière menée dans le cadre de l'EC, qui chevauche les temps qui vont de l'élaboration de l'intention organisationnelle au jugement, en termes de réussite ou d'échec, de sa mise en actes.

³ On retrouve cette conception chez Henry Mintzberg (1986) qui définit les « buts comme étant les intentions précédant les décisions ou les actions » (p. 40).

(1) Choisir une « qualité » de « produit » ; l'intention organisationnelle face à la pluralité des « mondes de production » :

(1.1) La caractérisation conventionnaliste des concepts d'« entreprise » et de « monde de production » :

Le programme de recherches conventionnaliste a tout d'abord consisté à remettre en cause les concepts classiques de la science économique afin de montrer à quel point la « théorie standard » -y compris « étendue »-, appauvrissait l'analyse des phénomènes économiques. Favereau (1989) a suivi cette démarche initiale à propos des notions de « marché » et d'« organisation », distinguant les « organisations de marché » -tels les marchés financiers-, les « organisations anti-marché » -tels les marchés internes du travail- et les « marchés d'organisations » -tels les marchés de produits. Au terme de cette déconstruction, il a pu ainsi affirmer que l'organisation est « la catégorie fondamentale » et le marché « la catégorie dérivée » (p. 301). On le voit, l'EC rejoint pleinement la remarque de Simon (1991) selon laquelle il conviendrait mieux de parler, à propos de nos systèmes économiques, d'« économie des organisations » que d'« économie de marché ». En l'occurrence, pour Favereau, le terme d'« organisation » doit être caractérisé a minima par « deux éléments » (p. 276) ;

1. Une organisation est d'abord un « ensemble de règles ». La question centrale à laquelle répond l'organisation est celle de l'incertitude à laquelle sont confrontés les individus -ce que traduit la notion de coordination. Se « co-ordonner », c'est mettre de l'ordre dans ce que l'on fait ensemble, ce qui suppose, compte tenu de l'incertitude dans laquelle on agit, que des règles guident les choix individuels d'action afin de les rendre compatibles. L'activité de produire soumet, bien sûr, à une telle incertitude à de multiples niveaux, que ce soit celle portant sur les tâches de production, sur la demande... La coordination qu'elle nécessite aboutit à devoir mettre en œuvre des règles -par exemple, celles portant sur le travail-, au cœur de ces problèmes de coordination. Un apport essentiel de l'EC a consisté à mettre l'accent sur l'existence de règles informelles -les conventions- à côté des règles formelles qu'il ne faut néanmoins pas négliger. En particulier, il faut prendre en compte également les règles issues du cadre juridique dans lequel s'inscrit l'organisation et qui en sont constitutives. D'où le second élément.

2. Une organisation est ensuite une « entité collective » c'est-à-dire que « l'ensemble des règles forme système » (ibid). Ce peut être pour des « raisons juridiques » -la personnalité morale crée une entité fictive- « et/ou des raisons tenant aux motivations des membres de l'organisation » (ibid) -l'équipe de football est l'exemple cité par Favereau. Une entreprise souscrit évidemment à cette caractérisation et ce, pour les deux raisons évoquées. L'intérêt de l'approche conventionnaliste est de faire ressortir la dimension politique de cette entité collective, ce que Eymard-Duvernay (2004) désigne par le terme de « lien d'entreprise ». Celui-ci unit les participants à une « entreprise » autour d'un projet que l'on peut bien qualifier de politique au sens où il est soumis à des contraintes de justification et susceptible de rencontrer une adhésion plus ou moins large, ce qui renvoie à sa légitimité.

On le voit, l'EC n'est pas démunie pour aborder le thème de l'entreprise⁴ en tant qu'organisation « dont la contrainte de cohérence collective implique un résultat non seulement objectivable, mais objectivable en termes monétaires », selon la précision apportée par Favereau (1989, p. 276). Au-delà de cette caractérisation générale des entreprises par l'EC, c'est avant tout l'analyse menée par Salais et Storper (1993)⁵ en termes de « mondes de production » que nous mobiliserons pour notre propos.

Les travaux de ces deux auteurs visent effectivement à établir des catégories d'organisations présentant des traits similaires dans leur activité de production. Leur point de départ est de considérer que les problèmes de coordination liés à l'incertitude dans le cours de la production sont susceptibles de recevoir des solutions diverses -nous détaillerons plus bas les quatre grandes modalités dégagées dans le livre-, qui caractérisent ce qu'ils appellent un « monde de production ». Chacun d'entre eux peut être défini à partir de trois traits principaux que nous présentons succinctement à travers l'exemple du « monde marchand » :

i. en premier lieu, le « type de produit ». Des activités de production peuvent être effectivement rassemblées par le fait qu'elles considèrent les attentes des demandeurs de leur produit de façon similaire. Un produit de « qualité marchande » vise ainsi à répondre à la demande particulière et instantanée d'un groupe de consommateurs aux goûts communs par un produit qui leur est « dédié ».

⁴ Voir le survey de P. Ughetto (2000) sur « l'entreprise dans l'économie des conventions ».

⁵ Ce livre visait à caractériser la spécialisation industrielle de la France, comparativement à deux autres pays (Etats-Unis et Italie), afin d'établir un diagnostic de ses atouts et de ses faiblesses, propre à déboucher sur des recommandations de politique industrielle. Les auteurs y développent la notion de « monde de production » afin de fournir un outillage théorique approprié à cette analyse sectorielle. La question des « conventions du travail » y est traitée de façon privilégiée, reprenant les travaux du seul Salais (1989, 1994).

ii. en second lieu, un « mode de coordination économique entre les personnes ». Les variations de prix sont considérées comme la façon naturelle de rendre compatibles les attentes respectives des offreurs et demandeurs dans le « monde marchand ».

iii. en troisième lieu, un « registre élémentaire d'action ». La maximisation de son utilité -selon l'image de l'homo œconomicus de la théorie économique standard-, en est la modalité dans le monde marchand. Dans ce monde, consommateurs comme salariés et entrepreneurs sont censés adopter ce même type de comportement⁶.

Chaque monde de production engage ainsi les acteurs économiques dans une certaine logique d'action, dotée d'une justification légitime. Il nous faut maintenant articuler l'« intention organisationnelle » à ce cadre théorique.

(1.2) L'intention organisationnelle révélée par le choix de la « qualité du produit » :

Comme l'affirme Ughetto, l'EC « participe de ces courants *qui veulent voir avant tout dans l'entreprise un lieu de production* » (2000, souligné par l'auteur, p. 64). C'est même dans la « nature » des entreprises, et plus largement des organisations productives, que d'être justifiées par cette activité de réalisation d'un « produit », matériel ou non. Entendu que nous avons relié l'intentionnalité au sens que prend une action, on peut affirmer d'emblée que l'intention d'une organisation productive consiste dans la création par ceux qui contribuent à son activité de biens ou de services destinés à des utilisateurs extérieurs. Pour dépasser cette trivialité apparente consistant à dire qu'une organisation productive est guidée par l'intention de produire, il faut considérer la façon dont ce produit peut être « qualifié », ce que les auteurs conventionnalistes nomment la « qualité » du produit⁷.

Effectivement, l'intention organisationnelle est cristallisée dans la création d'un produit qui donne sens à son activité, ce sens n'étant pas *sui generis*, mais tiré de l'interprétation qui en est faite. Ce sens est donc construit à partir des conventions existantes de jugement des choses et des personnes, ce que constituent les « conventions de qualité ». Eymard-Duvernay

⁶ Eymard-Duvernay (2004) ne dit pas autre chose à propos du « modèle marchand » d'entreprise -notion proche de celle de monde de production-, en écrivant que « les seules valeurs des salariés sont des valeurs de consommateurs : ils visent exclusivement à maximiser leur revenu. (...) L'entrepreneur n'a pas d'autre valeur : le profit est évalué à la capacité de consommation qu'il donne à l'entrepreneur » (p. 85).

⁷ L'EC contribue à ce que Karpik (1989) a désigné comme « l'économie de la qualité » qui rassemble des contributions diverses dont le point commun est la volonté de dépasser ce que Benetti et Cartelier (1980) appellent « l'hypothèse de nomenclature » sur laquelle repose la théorie économique standard.

(1989) est à l'origine de cette notion qui renvoie aux principes d'évaluation utilisés, c'est-à-dire à « la nature des équivalences sur lesquelles elles reposent » (p. 346). Ainsi la convention de qualité « marchande » pose-t-elle comme principe d'évaluation celui du prix auquel se font les échanges -qu'il s'agisse de produits ou de travail-, c'est-à-dire en « référence à un ensemble de transactions réalisées sur un marché et résumées par le prix » (ibid).

Cette intention organisationnelle, associée au produit, doit être vue comme dotée de deux faces reliées l'une à l'autre comme l'avant et le revers d'une pièce. La première face est celle du sens de l'activité de fabrication du produit pour ceux qui y contribuent à l'intérieur de l'organisation productive. La seconde face est celle du sens de l'activité d'utilisation du produit pour ceux à qui il est destiné en dehors de l'organisation productive. L'image de la pièce est éclairante car, si le produit est commun à ceux qui le fabriquent et ceux qui l'utilisent, il n'est toutefois pas envisagé selon le même point de vue par les uns et les autres. Pour le monde marchand qui a constitué notre illustration, on peut ainsi affirmer que l'intention de l'entreprise exprimée par la réalisation de son produit est d'un côté, d'obtenir un revenu maximum pour ses membres compte tenu de la part qu'ils ont prise à sa réalisation et de l'autre côté, de rencontrer la demande de consommateurs à la recherche du meilleur rapport qualité/prix. Cela revient à dire que, du côté de l'offre, les acteurs attendent un revenu de ce produit -vu en termes de « résultat » monétaire- et que du côté de la demande, les acteurs attendent un usage de ce produit -vu dans sa « matérialité », en tant que bien ou service⁸. L'intention organisationnelle est bien partie intégrante du « schème de *coordination* entre les personnes mobilisées autour du produit, celles qui le fabriquent (...) et celles qui l'utilisent » (souligné par les auteurs, p. 31), ce qui constitue le cœur d'un monde de production pour Salais et Storper.

Ainsi cette notion d'intention organisationnelle prend-elle une place « naturelle » dans le cadre analytique conventionnaliste. Chaque monde de production est bâti autour de produits dont le sens -l'intention- est donné par les principes de jugement qui lui sont propres, déclinés selon deux points de vue, celui de l'offre et celui de la demande. Toutefois, il ne doit pas être appréhendé comme une pure construction intellectuelle bâtie sur des représentations communes, mais comme un monde concret d'objets et de personnes, au sein duquel ils reçoivent une « qualification »⁹ particulière. Comme le souligne Ughetto, il y a une nécessaire

⁸ On retrouve ici la distinction classique opérée par Marx entre « valeur d'échange » et « valeur d'usage ».

⁹ La « qualification » des travailleurs souscrit bien sûr à cette variation selon des critères de jugement particuliers à un monde de production. Les grilles établies par les conventions collectives n'en sont qu'une forme parmi

« instrumentation » de l'entreprise, ce qui signifie que l'intention organisationnelle reçoit une formalisation à travers un ensemble de dispositifs. Parmi ceux-ci -et sans doute de première importance-, se trouve la forme juridique prise par l'organisation. Le statut adopté doit être vu aussi bien comme une ressource par laquelle son intention est indiquée, qu'une contrainte qui en restreint les possibilités. C'est bien sûr le cas s'agissant de l'aspect lucratif de son activité ou de la forme commerciale ou civile de l'entreprise. En témoigne aussi, de façon claire, la définition de l'« objet social », élément décisif de la délimitation des produits que l'organisation peut réaliser. Le Droit exclut d'ailleurs l'universalité de l'objet social car « les statuts d'où il résulterait qu'une société peut exercer toutes sortes d'activités ne seraient pas réguliers » (V. Magnier, 2004, p. 20). « La règle de la spécialité de la société qui impose à celle-ci d'agir uniquement dans les limites de son objet tel qu'il est précisé par les statuts » (ibid) en découle.

Cette « instrumentation » de l'organisation doit être prise de manière très large, désignant l'ensemble des règles qui guident les actions de ses membres. Ces règles sont porteuses d'un sens c'est-à-dire qu'elles indiquent la « bonne direction » et donc sous-tendent une certaine conception du « bien ». Elles renvoient donc à l'expression de l'intention de l'organisation¹⁰. Ainsi les dispositifs de gestion sont-ils porteurs d'une certaine intention, ce qui est assez clair en ce qui concerne l'organisation du travail, les modes de recrutement, les formules de rémunération, etc... Le système technique de production suppose également une représentation du « bien », ce que l'on a désigné par le terme de convention de qualité. Nous reviendrons plus loin sur les enjeux de cette expression par de multiples voies de l'intention organisationnelle (cf infra 2.2). Notons simplement que cette déclinaison de l'intention organisationnelle à travers les décisions qui amènent à donner vie au produit fait surgir la question des décideurs. En effet, ainsi présentée, l'intention organisationnelle est un enjeu de pouvoir -et même plutôt d'autorité¹¹- car celui qui peut l'orienter donne le sens de l'activité du collectif que constitue l'organisation. C'est en étant maître de la « déclaration d'intention organisationnelle » qu'il la « dirige » dans l'acception originelle du mot, c'est-à-dire qu'il lui donne une « direction »¹².

d'autres possibles.

¹⁰ Cf Favereau (1997) qui fait référence à l'école Alto Pablo de sémiologie, citant Watzlawick pour qui « tout comportement (...) est communication et toute communication (...) affecte le comportement » (p. 229).

¹¹ Pour une présentation de la distinction entre « autorité » et « pouvoir » dans un cadre conventionnaliste, voir Baudry et Charmettant (2007).

¹² Un témoignage en est donné dans le fait que, juridiquement, la modification des statuts sociaux entraînée par le changement de son objet social est du ressort exclusif des associés.

Les dirigeants d'une organisation peuvent être, à ce titre, considérés comme des « guides » d'accès à un « monde de production » déterminé. Cette affirmation sous-entend logiquement que des choix se présentent à eux et ce, parce qu'il existe une pluralité de mondes de production possibles. C'est cette pluralité qu'il nous faut maintenant aborder.

(1.3) La pluralité des « mondes de production », facteur de diversité des entreprises :

Une préoccupation essentielle, au cœur du renouvellement de l'analyse économique prôné par l'EC, a résidé dans l'attention portée à la pluralité¹³. C'est le cas pour la notion de « monde de production » et aussi, donc, pour l'intention organisationnelle qui y est associée. Salais et Storper insistent effectivement sur l'intérêt d'envisager le tissu productif d'une économie dans sa diversité avant toute analyse globale, en déclinant quatre modalités des « mondes de production »¹⁴ -le « monde marchand » que nous avons évoqué ci-dessus n'en étant qu'une modalité particulière.

Leur typologie prend son fondement dans la fameuse distinction établie par F. Knight (1921) entre « incertitude non mesurable » et « risque mesurable ». Du côté de la demande, on peut réduire l'incertitude en risque par « consolidation » des demandes individuelles, ce qui consiste à les considérer de façon agrégée en offrant un produit « générique ». Le marché devient de ce fait prévisible. Sinon, on reste confronté aux demandes incertaines de clients particuliers en leur offrant un produit « dédié ». Du côté de l'offre, on peut faire de même par la normalisation des techniques de production de façon à offrir un produit « standard ». Au contraire, on reste dans l'incertitude si l'on recourt à des méthodes de production basées d'abord sur les compétences personnelles et que l'on offre un produit « spécialisé ». La combinaison de ces deux distinctions permet d'envisager quatre configurations qui sont autant de « mondes de production » (cf tableau 1).

¹³ ce que le dernier texte programmatique signé en commun par les « pères fondateurs » de ce courant fait bien ressortir Cf Eymard-Duvernay et alii (2006).

¹⁴ En partant d'un fondement différent, celui des « Cités » de Boltanski et Thévenot (op. cit.), les travaux de Eymard-Duvernay aboutissent à une typologie de « modèles d'entreprise » qui est analogue sur bien des points avec cette typologie de Salais et Storper.

Tableau 1 : Les mondes de production selon Salais et Storper (1993)

		TECHNOLOGIES ET PROCES DE PRODUCTION	
		PRODUITS SPECIALISES	PRODUITS STANDARDS
M	PRODUITS DEDIES	MONDE DE	MONDE DE
A		PRODUCTION	PRODUCTION
R		INTERPERSONNEL	MARCHAND
C	PRODUITS GENERIQUES	MONDE DE	MONDE DE
H		PRODUCTION	PRODUCTION
E		IMMATERIEL	INDUSTRIEL

On peut traduire -grossièrement- chacune des modalités de monde de production en termes d'intention organisationnelle, comme nous avons tenté de le faire au-dessus pour le monde marchand. Pour celui-ci, on peut donner en guise d'illustration l'exemple d'une activité telle que l'habillement avec le prêt-à-porter ou les produits de consommation courante. Dans le « monde industriel », l'intention de l'organisation productive est de s'adresser à une demande anonyme qui cherche un produit aux caractéristiques fixées grâce à un mode de production routinier, permettant de plus de doter le revenu des participants à la production d'une certaine stabilité. La production de masse d'automobiles a été l'exemple phare de cette intentionnalité, même si elle a subi un glissement contemporain (cf infra 2.3). Dans le monde interpersonnel, chaque client est considéré comme unique et le produit doit lui être parfaitement adapté. De la même façon, chaque contributeur à la production est considéré comme unique, par ses compétences personnelles, ce qui est la source de revenus individualisés. Salais et Storper présentent comme cas type de ce monde « la production différenciée de haute qualité » (p.64). Enfin, une entreprise agissant dans le dernier monde immatériel de production a une intention marquée par la volonté d'innover en créant un produit qui a vocation à être utilisé par un ensemble de clients. Cela suppose une mobilisation du savoir de spécialistes dont le revenu est fonction de leur capacité à créer un produit répondant à une demande assez large. Les deux auteurs renvoient alors à des « produits de haute technologie fondés sur des investissements de Recherche et Développement » (p. 65)¹⁵.

¹⁵ Ils soulignent que « le plus souvent, de telles activités se dérouleront donc, soit dans un service ou une filiale spécialisée d'une plus grande entreprise, soit à l'inverse, au sein d'une structure collective de petite taille » (ibid, p. 65-66).

Nous avons brossé à grands traits la façon dont on peut envisager l'activité productive des entreprises dans un cadre conventionnaliste, ce que l'on peut résumer ainsi. L'intention de l'organisation est révélée par le produit qu'elle réalise¹⁶, produit qui donne le sens de son activité, aussi bien du point de vue de ceux qui se situent du côté de l'offre que de ceux qui se situent du côté de la demande. La notion de « monde de production » -et celle de « modèle d'entreprise »- permettent de mettre l'accent sur la diversité de cette intention, ce qui renvoie à des modalités diverses de « qualité » du produit. La distinction de Salais et Storper entre les mondes marchand, industriel, interpersonnel et immatériel fait ressortir la pluralité des problèmes de coordination traités par les entreprises. Leur « instrumentation » s'effectue par le truchement du statut juridique choisi, du système technologique adopté, des dispositifs de gestion mis en oeuvre... qui constituent autant des ressources de communication sur l'intention de l'organisation que des contraintes qui encadrent cette intentionnalité. Les choix effectués par les directions de ces organisations sont donc cruciaux et sources d'un pouvoir, en même temps qu'ils résultent de la forme de détention de ce pouvoir.

Comment ce pouvoir est-il évalué et par quelles voies le choix organisationnel de son intention est-il confronté à un jugement ? C'est ce qu'il nous faut maintenant envisager.

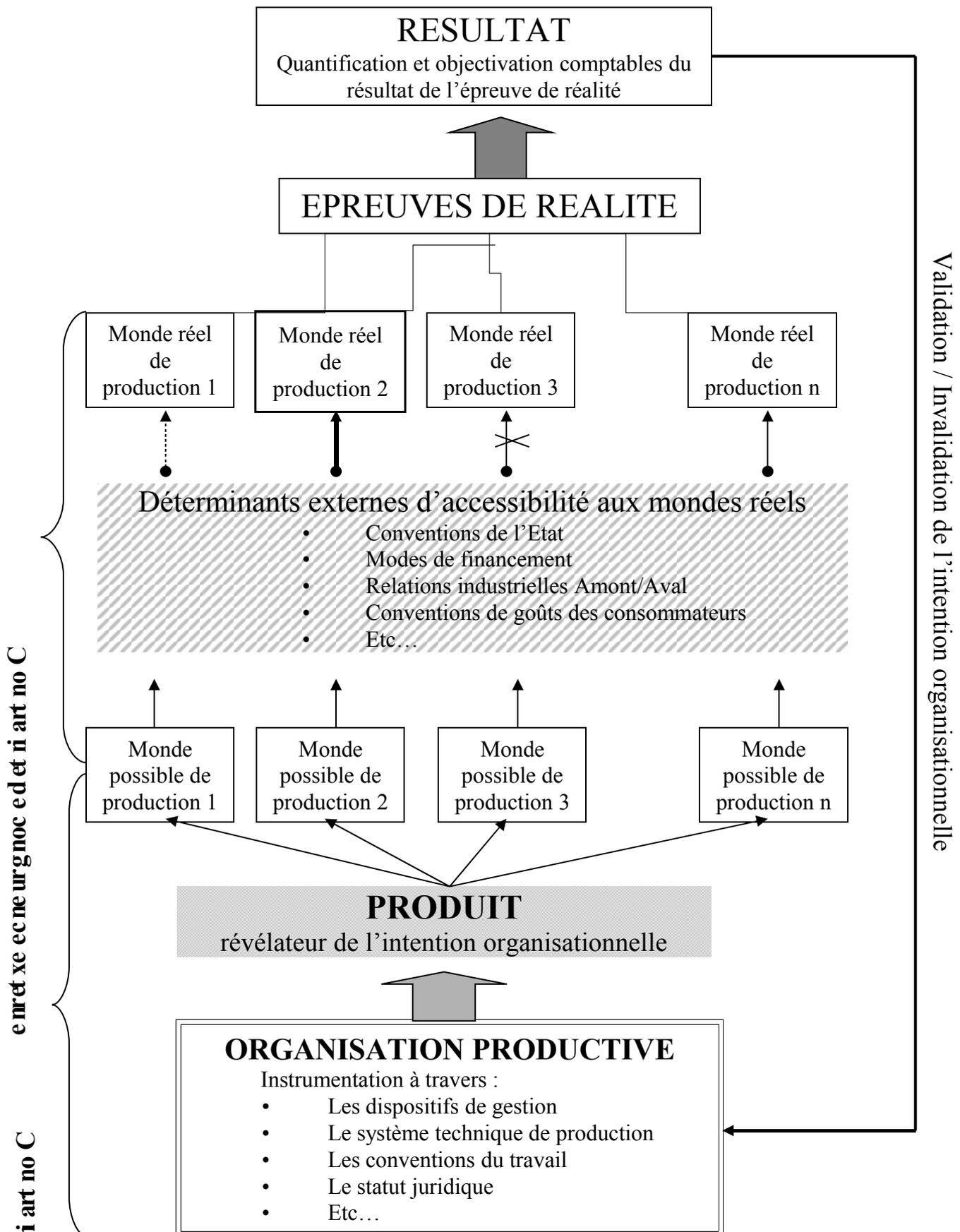
(2) Réussir à accéder à un « monde de production » ; le processus de validation de l'intention organisationnelle :

(2.1) Le résultat des « épreuves de réalité », test de validité de l'intention organisationnelle :

Nous avons décrit jusqu'à maintenant le pluralisme de l'intention organisationnelle en le rattachant à la diversité des mondes de production « possibles ». Il faut maintenant aborder la question du passage de l'« intention aux actes », c'est-à-dire se pencher sur le résultat obtenu par l'organisation en réalisant son projet d'activité au sein d'un monde de production possible. Nous reprenons ici la distinction de Salais et Storper (op. cit.) entre « mondes possibles » et « mondes réels » de production. Cette distinction enjoint de s'intéresser aux

¹⁶ Il faut évidemment complexifier cette présentation en ajoutant deux remarques ; d'une part, l'entreprise est généralement une « collection de produits », selon l'expression de Salais et Storper (p. 61), et d'autre part, elle gère « des compromis complexes entre les mondes possibles » (ibid). Ce n'est que par simplification idéal-typique que l'on associe une entreprise à un produit, produit renvoyant à un monde de production...

Schéma N°1 : Processus de validation de l'intention organisationnelle :



« épreuves de réalité »¹⁷ que subit l'organisation à l'issue du processus visant à donner vie au produit porteur de son intention et par lesquelles cette intention est validée ou non. Cette épreuve de réalité est bien sûr concrètement la mise sur le marché du produit et les échanges auxquels elle donne lieu. La validation de l'intention organisationnelle signifie simplement que le produit réalisé répond aux attentes qui ont été placées en lui et dont on a vu qu'elles sont variables selon la « qualité » qui le caractérise. Le schéma 1 synthétise cette présentation en plaçant à une extrémité la notion de « résultat », ce qui montre bien qu'il s'agit d'un aboutissement de la chaîne de causalités partant de l'intention organisationnelle située, elle, à l'autre extrémité du schéma. On doit, bien entendu, considérer cette séquence comme répétée dans le temps du fait que l'organisation est soumise en continu à ces épreuves de réalité par lesquelles est évaluée son intention.

Le terme de « résultat » fait écho à la comptabilité puisqu'il désigne précisément le solde de gestion mesurant, « en fin de comptes », le degré de profitabilité des organisation à partir duquel on peut juger de la validation ou pas de leur intention. Autrement dit, une entreprise valide son intention si elle retire une profitabilité convenable¹⁸, montrant que son produit répond aux attentes de ceux à qui il est destiné. Au contraire, une entreprise dont les résultats successifs démontrent que son intention est totalement invalidée par les marchés est amenée à disparaître au terme d'une certaine période de temps. La comptabilité, selon ce point de vue, est l'instrument de quantification et d'objectivation du résultat obtenu par les organisations lorsque leur produit passe les épreuves de réalité correspondantes au monde de production dans lequel le produit s'inscrit. Et « chaque monde possible conduit à un ensemble différent de règles pour identifier et évaluer les objectifs de la production » notent Salais et Storper (p. 68). De fait, l'évaluation du résultat dépend des ratios comptables mis en avant. C'est ce que nos auteurs font apparaître en établissant une « double décomposition de la profitabilité » dont les conclusions sont résumées dans le tableau 2. La première porte sur les déterminants qui concernent le procès de production, selon que le produit est « spécialisé » ou « standard ». Dans le premier cas, l'utilisation d'une main d'œuvre qualifiée aboutit à considérer comme un handicap le coût unitaire de travail. De plus, la productivité du travail est réduite par la mise en œuvre de compétences spécifiques, alors que celle du capital est, au

¹⁷ Cette notion d'« épreuve de réalité » a été mise en avant par Boltanski et Thévenot (op. cit.). Salais et Storper parlent aussi d'« épreuves de réalisation » pour insister sur le fait que ce qui est en jeu pour les organisations productives est la réalisation concrète d'un certain produit.

¹⁸ Il n'existe pas un niveau de profitabilité « convenable » à l'ensemble des entreprises, mais des niveaux

« convenables » selon les secteurs d'activité. Autrement dit, ils ont une nature conventionnelle.

contraire, favorisée par la faible intensité capitalistique. C'est le constat inverse qui peut être réalisé à propos des produits standards qui utilisent une main d'œuvre moins qualifiée, procurant un avantage en termes de coût unitaire du travail. En outre, la mobilisation de cette main d'œuvre au sein d'un procès de production fortement capitalistique tend à favoriser la productivité du travail mais à entraver celle du capital.

La seconde décomposition passe par les formes du marché. Concernant les produits génériques pour lesquels l'entreprise considère une demande anonyme, l'évaluation comptable de la profitabilité fait ressortir comme atout principal le taux d'utilisation des capacités de production. Du fait que le risque est ramené pour l'entreprise à des fluctuations autour d'une tendance centrale, les stocks doivent permettre l'adaptation à ces fluctuations tout en maintenant un haut degré d'utilisation de ses capacités. Par contre, le taux de marge brut constitue un frein à la profitabilité car le prix ne peut pas s'élever beaucoup au-dessus des coûts de production qui forment la base de son calcul imposée par la concurrence. Lorsqu'il s'agit de produits dédiés, on a le constat inverse. Le taux d'utilisation des capacités de production ne peut être que faible du fait de la nécessité de s'adapter à une demande imprévisible alors que l'atout pour ce type de marché provient de la capacité de l'entreprise à déconnecter son prix assez librement des coûts de production, ce qui se lit dans un taux de marge brute favorable.

Tableau 2 : Déterminants principaux de la profitabilité selon les mondes de production

		TECHNOLOGIES ET PROCES DE PRODUCTION	
		PRODUITS SPECIALISES	PRODUITS STANDARD
M A R C H E	PRODUITS DEDIES	<i>Monde de production interpersonnel</i> (+) marge brute par unité (-) productivité du travail (-) coût unitaire de personnel (+) productivité du capital (-) utilisation des capacités	<i>Monde de production marchand</i> (+) marge brute par unité (+) productivité du travail (+) coût unitaire de personnel (-) productivité du capital (-) utilisation des capacités
	PRODUITS GENERIQUE S	<i>Monde de production immatériel</i> (-) marge brute par unité (-) productivité du travail (-) coût unitaire de personnel (+) productivité du capital (+) utilisation des capacités	<i>Monde de production industriel</i> (-) marge brute par unité (+) productivité du travail (+) coût unitaire de personnel (-) productivité du capital (+) utilisation des capacités

(d'après Salais et Storper, *ibid*, p. 70s)

Note de lecture : _ aligné à gauche : similaire pour la colonne, différent pour la ligne.
 _ aligné à droite : différent pour la colonne, similaire pour la ligne.

Ayant balisé ainsi les déterminants -variables selon le monde de production- de la rentabilité d'une entreprise, il convient de s'interroger sur les conditions qui doivent être remplies par celle-ci pour avoir la rentabilité correspondante au monde de production dans lequel elle s'inscrit. C'est ce que résume le tableau 3, montrant là encore la spécificité de la « condition de résultat », c'est-à-dire de la ligne de conduite conditionnant la réussite aux épreuves de réalité, selon les mondes de production. En particulier, il s'agit de répondre à des aléas propres à chacun de ces mondes, à l'origine des « exigences de flexibilité » interne -concernant le processus de production- et externe -concernant l'adaptation aux attentes des demandeurs- spécifiques.

Tableau 3 : Les formes de flexibilité adaptées aux mondes de production

	PRODUITS SPECIALISES	PRODUITS STANDARDS
<p>PRODUITS DEDIES</p>	<p><i>Monde de production interpersonnel</i></p> <p><u>Condition de résultat :</u> « Rester en contact avec la particularité de la demande »</p> <p><u>Exigences de flexibilité :</u> _ interne : « appareil de production qui s'adapte à des flux changeants d'outputs » _ externe : « Accéder à de nouvelles opportunités » (extraits page 64)</p>	<p><i>Monde de production marchand</i></p> <p><u>Condition de résultat :</u> « Effort incessant pour coller au marché »</p> <p><u>Exigences de flexibilité :</u> _ interne : « flexibilité des inputs de travail : travailleurs temporaires, variabilité des horaires, sous-traitance » _ externe : « Fabrication d'un groupe de produits exploitant des niches » (extraits page 62)</p>
<p>PRODUITS GENERIQUES</p>	<p><i>Monde de production immatériel</i></p> <p><u>Condition de résultat :</u> « Disposer de quasi-rentes qui (...) procurent une certaine sécurité envers le futur »</p> <p><u>Exigences de flexibilité :</u> _ interne : par accumulation de connaissances techniques _ externe : répondre à la « flexibilité des avances de ressources dépendantes du jugement des spécialistes » (extraits page 65 et 68)</p>	<p><i>Monde de production industriel</i></p> <p><u>Condition de résultat :</u> Produire selon un standard industriel avec des coûts faibles</p> <p><u>Exigences de flexibilité :</u> _ interne : « Adaptation à court terme aux changements de volume de la demande. Changement des produits dans le long terme » _ externe : Imposer ou respecter un standard industriel de qualité (extraits page 62)</p>

(d'après Salais et Storper, *ibid*)

Salais et Storper présentent la flexibilité interne à partir de la distinction entre produits spécialisés et standards. Pour les premiers, elle est « qualitative et dynamique » et articulée à la recherche d'économies de variété. Pour les seconds, elle est « quantitative et statique » et

visé plutôt la réalisation d'économies d'échelle. Concernant la flexibilité externe adéquate, elle diffère selon qu'il s'agit de produits dédiés pour lesquels elle consiste à « faire évoluer la qualité du produit » (p. 64) tandis que s'il s'agit de produits génériques, elle consiste à « ajuster la production et les stocks aux variations du marché » (p. 66). Ces grandes caractérisations sont déclinées par les deux auteurs selon chaque monde de production, tel que cela apparaît dans le tableau 3.

Pour Salais et Storper, « la profitabilité d'une firme devient, dans ce cadre (...) la trace des épreuves renouvelées de réalité auxquelles sont soumis ses produits » (p. 57). On a vu que la qualité du produit impose des déterminants particuliers à cette profitabilité et aboutit à une certaine logique économique. Tentons maintenant de définir un cadre analytique transversal aux mondes de production permettant d'appréhender en toute généralité ce qui fonde la réussite ou l'échec d'une entreprise.

(2.2) Derrière la profitabilité, le respect de la « contrainte de congruence interne » :

Repartons des propos de Salais et Storper (ibid, p. 57) selon lesquels l'épreuve de réalité constitue d'abord un « test de cohérence » d'une entreprise. C'est ce que nous désignons dans le schéma 1 par la « contrainte de congruence interne »¹⁹ qui met en relation l'instrumentation de l'entreprise avec le monde de production possible auquel son produit la rattache. Logiquement, les dispositifs de gestion, le système technique, etc... doivent répondre aux exigences que nous avons dégagées ci-dessus, en particulier en matière de flexibilité. C'est ce que nos deux auteurs indiquent clairement en écrivant que « nous pouvons dégager des cohérences décrites par les mondes possibles de production et leurs qualités de produit un « modèle de production » de la firme qui lui ouvrirait un « espace d'action efficace » selon le monde de production considéré. Ce modèle est efficace dans la mesure où le suivre permettrait à la firme de survivre dans le monde possible » (ibid, p. 60). Cette affirmation doit être déployée en tenant compte des apports de l'approche conventionnaliste de la coordination. Effectivement, l'instrumentation de l'entreprise est du ressort de ses dirigeants qui, en prenant des décisions de gestion, communiquent une certaine intention. Autrement dit, leurs choix en

¹⁹ Ce changement de dénomination, en parlant de « congruence interne » plutôt que de « cohérence », a l'avantage premier de faire place à une « contrainte de congruence externe » (cf infra). En outre, « congruent » a le sens de « qui convient exactement à une situation donnée » (in Le petit Robert) plus indiqué vis-à-vis de concepts hiérarchisés comme ceux d'organisation et de monde de production que celui de « cohérent » signifiant une « absence de contradictions » (ibid) entre des concepts non hiérarchisés.

matière de gestion indiquent le monde de production dans lequel ils engagent l'entreprise, ce qui ne peut être apprécié qu'en fonction des comportements entraînés pour les parties prenantes.

C'est particulièrement net en ce qui concerne la mise en œuvre du travail. Le mode de recrutement des salariés, les formes de rémunération, l'organisation du travail, la nature des contrats, etc. sont autant d'indications sur la « qualité » du travail mobilisé par l'entreprise. Ces indications sont partie intégrante de la coordination qui s'établit avec les salariés. Elles orientent les salariés sur une certaine logique d'action, en fonction de l'interprétation de ces dispositifs qu'ils réalisent. Par conséquent, ce sont les « conventions du travail » qui émergent alors que l'on peut apprécier en termes de congruence interne. Autrement dit, les conventions soutenant la relation d'emploi à l'intérieur de l'entreprise sont plus ou moins compatibles avec l'intention portée par son produit. En guise d'illustration, on peut reprendre les caractéristiques des « conventions du travail sans spécialité » que Salais (1994, p. 397s) considère « congruentes » avec le monde de production marchand. Ainsi « les sollicitations du demandeur sont traduites par des injonctions objectives, inscrites dans l'organisation et la technologie, auxquelles les individus doivent répondre sans délai. Ceux-ci tendent à être (...) réduits à un *temps disponible* » (ibid, souligné par l'auteur). De plus, « le volume de travail est assimilé à un facteur variable, en prix et en quantité. Il est géré, tendanciellement, à l'heure de travail, d'où une grande variabilité du temps de travail et du salaire individuels » (ibid). Une telle utilisation de la main d'œuvre fait évidemment la part belle aux formes atypiques d'emploi qui permettent de ramener la relation d'emploi à un échange ponctuel de temps contre salaire, d'essence marchande. Si l'on peut considérer qu'il s'agit de conventions, c'est que ce mode de mobilisation du travail humain coordonne les attentes des employeurs et des salariés, sans que cela signifie forcément qu'il y ait une adhésion de la part de ces derniers. On voit bien que de telles conventions seraient « incongrues » dans le cas d'une entreprise qui s'insère dans le monde de production immatériel imposant une logique d'action dans le travail fort différente.

Salais et Storper parlent alors de « défauts de construction » lorsque de telles « incongruïtés » s'observent dans l'instrumentation de l'entreprise. C'est la source alors d'inefficience du fait que « tout écart de l'action par rapport au modèle de production est coûteux pour la firme. Elle va gaspiller les ressources dont elle dispose pour l'action selon ce monde possible si elle se met à agir selon un autre monde possible » (p. 60), ainsi que l'expliquent nos deux auteurs. C'est le cas, par exemple, des dispositifs concernant les

conventions du travail industriel tels que le principe de la rémunération à l'ancienneté ou la stabilisation contractuelle de la relation d'emploi. Ce sont des coûts pour les entreprises qui ont une « production marchande ». Inversement, les conventions du travail correspondant au monde marchand entraînent des défauts pour une entreprise ayant un produit de qualité industrielle, ne serait ce que par la difficulté de maintenir un standard technique fiable en présence d'une main d'œuvre soumise à une forte flexibilité.

Cette présentation réalisée à propos de la mise en œuvre du travail peut être déclinée selon les parties prenantes en jeu. Eymard-Duvernay (1994) a décrit la diversité des « cadres relationnels pour les échanges » au sein desquels s'effectue la rencontre entre le producteur et le destinataire du produit. La façon dont se noue la relation avec le client, à travers les dispositifs de marketing, les modes de commercialisation... a une importance décisive dans la définition des attentes réciproques de l'offreur et du demandeur du produit -et dans l'appréciation de ce dernier de sa satisfaction- et c'est à ce niveau que se joue aussi la congruence. A un autre niveau, ce sont aussi les conventions de financement coordonnant les attentes de l'entreprise et celles des financiers, qui doivent respecter cette contrainte de congruence interne. Si ce n'est pas le cas, Salais et Storper indiquent que les « distorsions dans la coordination interdisent au produit d'arriver à réalité ou alors, il présentera, par quelque côté, un aspect un peu « monstrueux » qui sera perceptible (coût trop élevé, défaut de qualité, impossibilité de certains des usages attendus, etc...) » (ibid, p. 89).

C'est à l'aulne de cette contrainte que doivent être jugées les décisions prises par les dirigeants d'entreprise, en particulier lorsqu'elles sont porteuses de volonté de réforme. La nouvelle intention qui est prônée pour l'organisation se heurte souvent aux formes antérieures de coordination, entraînant alors une remise en cause de sa congruence interne²⁰. Mais, on ne peut pas ignorer que l'entreprise est insérée dans un environnement qui dépasse ce qui est du seul pouvoir de ses dirigeants et dont dépend aussi beaucoup le résultat de son activité.

(2.3) La prise en compte du cadre institutionnel et la « contrainte de congruence externe » :

²⁰ L'étude empirique de Padioleau (2002) sur la réforme du système des secours en France au début des années 2000 illustre de façon éclatante cette observation.

Si l'intensité de la « congruence interne » est donc la condition première de la réussite du projet de l'entreprise, une seconde condition réside dans le respect de ce que nous appellerons la « contrainte de congruence externe ». Cette notion prend appui sur les remarques de Salais et Storper à propos des différences d'« accessibilité » aux mondes de production réels. Il s'agit, cette fois-ci, de voir que le « monde possible de production » dans lequel s'inscrit le produit de l'entreprise a des chances variables de conduire à un « monde réel » de production. C'est ce que pointe le haut du schéma 1, symbolisant cette différence d'accessibilité aux mondes réels par des flèches qui, selon leur forme, montrent la prédominance d'un monde réel, la difficulté de réalisation d'autres, voire l'impossibilité pour certains d'exister. Cette congruence externe dépend des circonstances locales et datées qui influencent la faculté des mondes possibles de production d'émerger comme réalité. Parmi ces circonstances, il faut placer au premier plan les conventions de l'Etat qui « [définissent] les modalités de construction du *bien commun* » pour Salais et Storper (ibid, p. 96, souligné par les auteurs). Ainsi en ce qui concerne l'environnement réglementaire au sein duquel agissent les entreprises, les règles du droit du travail sont des paramètres qui orientent vers certaines formes de la relation d'emploi. On peut le voir à travers l'analyse comparative des cadres juridiques présents en France et aux Etats-Unis, telle que nous l'avons menée dans un autre article (cf Baudry et Charmettant (2008)). Le rôle du juge et l'importance des conventions collectives du travail déterminent en France un cadre de la relation d'emploi qui l'éloigne de la pure logique marchande, telle qu'on la retrouve dans la doctrine de l'« employment at will » typique des « entreprises non organisées » américaines.

C'est à bien d'autres endroits encore que l'on peut considérer que l'entreprise est confrontée à un cadre plus ou moins favorable vis-à-vis de la réalisation de son produit ; les modalités dominantes de financement, la configuration des relations professionnelles, la forme principale des relations inter-entreprises -en particulier entre celles situées en amont et en aval-, les normes culturelles de goûts des consommateurs, etc... sont autant de circonstances qui mériteraient d'être étudiées de près afin de déterminer leurs influences en termes d'accessibilité aux mondes réels de production²¹.

²¹ . C'est d'ailleurs l'objet de travaux empiriques nombreux dont certains ont une grande renommée -que l'on pense aux ouvrages de Philippe D'Iribarne (1989) ou de Michel Albert (1991), parmi beaucoup d'autres ...

L'attention portée à ces déterminants de l'accessibilité aux mondes réels de production est riche également d'une prise en compte de l'histoire²², permettant d'avoir une vue dynamique des formes d'entreprise. Les travaux de Eymard-Duvernay (1989, 2004) ont ainsi fait ressortir la mutation qui anime depuis les années 1980 le tissu productif de l'économie française que l'on peut résumer par la place grandissante prise par le « modèle marchand ». Il en trouve les signes dans le raccourcissement des délais de commande, la recherche de la flexibilité au niveau des équipements et de la main d'œuvre, etc... On peut noter à titre illustratif la préoccupation que constitue « la chasse aux stocks [qui] constitue une discipline qui force à rompre avec la programmation industrielle pour mieux immerger les acteurs dans le marché » (1989, p. 343), selon les propos de Eymard-Duvernay. Cette analyse rejoint les conclusions d'un autre courant institutionnaliste en économie, la Théorie de la Régulation. Toutefois, c'est en se conformant aux principes conventionnalistes que ces mouvements doivent être pensés ; il s'agit moins de considérer la substance des contingences externes aux entreprises que le sens qui leur est donné. C'est d'ailleurs en suivant ce précepte que l'on peut parler effectivement de « conventions de l'Etat » et non pas seulement du cadre réglementaire étatique. C'est l'interprétation qui en est effectuée qui importe, ce qui aboutit à s'intéresser par conséquent à la plus ou moins grande effectivité des règles juridiques.

Au niveau le plus général, c'est l'« esprit du capitalisme » qui est un facteur déterminant de l'accessibilité aux mondes réels de production, les mutations actuelles témoignant de ce que Boltanski et Chiappello (1999) ont appelé le « nouvel esprit du capitalisme ». Dans ce cadre, ce sont aussi les théories économiques, philosophiques, etc... qui constituent des circonstances plus ou moins favorables à l'émergence de systèmes normatifs congruents avec certains mondes de production. Salais et Storper l'affirment très clairement ; « Les théories elles-mêmes sur les institutions et l'Etat -dans la mesure où elles sont porteuses, par leur argumentation, d'incitations à l'accessibilité vers tel ou tel monde possible- peuvent-elles être considérées, d'un certain point de vue, comme agissantes » (ibid, p. 329). C'est un encouragement certain à la recherche théorique -telle que ce colloque en donne l'occasion-, et également une pensée assez réconfortante pour un chercheur en sciences sociales...

²² C'est ce que notent Salais et Storper lorsqu'ils affirment, dans le chapitre sur « l'ouverture relative » des mondes de production que c'est « ici [que] l'histoire (...) fait sa véritable apparition » (ibid, p. 91).

Conclusion : Sortir d'une vision déterministe et univalente de l'efficience organisationnelle :

Favereau (2006), dans une étude récente, a exposé une réflexion stimulante sur l'efficience des règles juridiques, et plus particulièrement des règles du droit du travail. Il en tire tout d'abord une « classification des critères d'efficacité » à partir desquelles ces règles peuvent être évaluées. Il en ressort que ces critères sont multiples et aboutissent à justifier des règles fort différentes. Sa réflexion aboutit également à envisager une séquence partant de l'établissement de la règle au jugement sur son efficacité. Cette séquence démarre avec le contenu de la règle -noté « R »-, se poursuit en prenant en compte le degré d'effectivité de la règle -notée « E »-, puis les résultats liés aux effets de la règle obtenus par « agrégation » -notés « A »- et finit par le jugement porté sur ce résultat, ce qu'il appelle la « labellisation » -notée « L ». Lorsqu'on compose ces différents moments de la séquence, Favereau obtient une formule $R * E * A * L$ par laquelle il résume sa présentation.

C'est ce raisonnement que nous voudrions tenter de transposer, *mutatis mutandis*, à notre cadre de réflexion sur les sources d'efficience des entreprises. Il s'agit cette fois-ci de partir de l'intention organisationnelle²³ que le produit -noté « P »- cristallise comme nous l'avons vu. Les dirigeants de l'entreprise mettent en œuvre un ensemble de dispositifs de gestion -c'est l'instrumentation de l'entreprise- qui aboutissent à coordonner plus ou moins bien les actions des parties prenantes. Nous avons parlé de « congruence interne » pour résumer ce point de vue, ce que nous indiquerons par la lettre « I ». C'est aussi au niveau de la « congruence externe » -notée « E »- que l'intention organisationnelle a des chances variables d'être validées du fait des différences d'accessibilité aux mondes réels de production. Pour finir, le jugement sur l'intention organisationnelle est fonction du résultat -noté « R »- tel qu'il ressort des instruments comptables. Ainsi peut-on établir une formule analogue à celle de Favereau (2006) et qui s'écrirait $P * I * E * R$. La combinaison $P * I$ se lit comme le degré de correspondance entre l'intention portée par le produit et les dispositifs de gestion mis en place. La combinaison $I * E$ correspond à la capacité du monde possible de production dans lequel s'inscrit le produit de l'entreprise à prendre forme réelle dans le contexte institutionnel. Enfin, $E * R$ renvoie à l'évaluation comptable de l'activité de l'entreprise, compte tenu du monde réel de production auquel elle se rattache.

²³ A l'appui de cette transposition, on peut voir que les règles juridiques à partir desquelles Favereau raisonne témoignent aussi d'une certaine intentionnalité.

Cette formulation -comme cet article- a comme limite son haut degré de généralité et d'abstraction. Un travail empirique reste à mobiliser pour étayer ces propos et leur donner une force d'application. Toutefois, il nous semble que cette analyse déployée dans le cadre l'EC a le mérite de faire entrevoir que la question de l'efficacité de l'entreprise tourne autour du « sens » qu'elle donne à son activité -et donc de l'intention qui est derrière-, tel qu'il peut être interprété par les parties prenantes et être recevable au niveau social. Autrement dit, c'est une question qui est avant tout « politique »²⁴ et que l'on pourrait résumer en parlant de la légitimité dont est dotée l'intention de l'entreprise. Cette légitimité met en jeu les décisions prises par les dirigeants de l'entreprise, décisions soumises au jugement des autres parties prenantes mais aussi de l'ensemble de la société. Cette intention est jugée valablement si le bien-fondé de son activité est reconnu. On peut de ce fait soutenir que la légitimité admet plusieurs sources et aussi qu'elle est susceptible d'évoluer selon les circonstances et le cadre institutionnel adopté. En cela, la question du « sens » -de l'orientation- de l'activité des entreprises mérite d'être examinée en rompant avec une approche économique marquée par le déterminisme et centrée sur une forme unique d'efficacité²⁵. C'est ce à quoi nous invitent les directions indiquées pour les travaux soumis à ce colloque, comme l'intitulé « l'imagination au service de la gestion » l'exprime de façon symbolique. L'« imagination », c'est créer de « nouveaux mondes de production », qui peuvent prendre forme réelle si les institutions ne sont pas une entrave dirimante. L'« imagination », c'est aussi favoriser l'émergence de ces « nouveaux mondes » par des changements institutionnels qui se traduiraient par des résultats positifs pour les organisations qui inscriraient leur activité en leur sein. Ce point de vue justifie le pluralisme des organisations productives, y compris pour celles dont on décrète souvent *a priori* qu'elles sont inefficaces, qu'il s'agisse des organisations publiques ou des organismes appartenant à l'économie sociale et solidaire. Leur légitimité est justifiable, et peut-être plus encore aujourd'hui au moment où l'on s'interroge sur un fonctionnement de l'économie et la gouvernance des entreprises correspondante qui semblent en échec profond.

²⁴ Ce qualificatif de politique renvoie à la prise en compte de l'intérêt collectif, en considérant l'intérêt -« *interest* »- comme ce qui « est entre les individus », ainsi que Hannah Arendt nous y invite en revenant à la racine étymologique du terme.

²⁵ Salais et Storper l'expriment bien lorsqu'ils écrivent ; « La maximisation du taux de profit ne définit pas par elle-même une *hiérarchie* de choix entre modèles de production. Tous les modèles de production sont, en effet, profitables s'ils sont mis en œuvre de façon cohérente » (ibid, souligné par les auteurs, p. 74).

Bibliographie :

- _ ALBERT M., *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, éditions du Seuil, 1991.
- _ BAUDRY B., CHARMETTANT H., « L'analyse de la « relation d'emploi » par les économistes « contractualistes » et « conventionnalistes » : une confrontation avec le cadre juridique de la « relation de travail » », *Revue Economique*, vol. 59, n°2, mars 2008, p. 213-239.
- _ BAUDRY B., CHARMETTANT H., « La relation d'autorité employeur-employé. Une approche conventionnaliste », *Revue Economique*, vol. 58, n°5, septembre 2007, p. 1011-1034.
- _ BENETTI C. et J. CARTELIER, *Marchands, salariat et capitalistes*, Paris, coll. « Interventions en économie », éditions François Maspéro, 1980.
- _ BOLTANSKI L. et CHIAPPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, coll. « Nrf-essais », éditions Gallimard, 1999.
- _ BOLTANSKI L. et THÉVENOT L., *De la justification*, Paris, coll. « Nrf-essais », éditions Gallimard, 1991.
- _ D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Paris, coll. « Points essais », éditions du Seuil, 1989.
- _ EYMARD-DUVERNAY F., *Economie politique de l'entreprise*, Paris, coll. « Repères », éditions La Découverte, 2004.
- _ EYMARD-DUVERNAY F., « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », ORLÉAN A. (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Puf, 1994, p. 307-334.
- _ EYMARD-DUVERNAY F., « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Economique*, vol. 40, n°2, mars 1989, p. 329-359.
- _ EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN A., SALAIS R. et THÉVENOT L., « 1. Valeur, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats - Tome 1. Débats*, Paris, coll. « Recherches », éditions La Découverte, 2006, p. 23-44.
- _ FAVEREAU O., « Critères d'efficacité économique du droit du travail : un essai de classification raisonnée », texte rédigé pour l'étude *L'évaluation du droit du travail : problèmes et méthodes*, DARES, 1^{er} décembre 2006.
- _ FAVEREAU O., « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, vol. 40, n°2, mars 1989, p. 273-328.
- _ FAVEREAU O., « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », SALAIS R. ET THÉVENOT L. (éd.), *Le Travail ; marchés, règles, conventions*, Paris, Insee-Economica, 1986, p. 249-268.

- _ KARPIK L., « L'économie de la qualité », *Revue Française de sociologie*, 1989.
- _ MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1986.
- _ PADIOLEAU J-G., *Le réformisme pervers : le cas des sapeurs-pompiers*, Paris, coll. « sociologies », éditions PUF, 2002.
- _ SALAIS R., « Incertitude et interactions de travail ; des produits aux conventions », ORLÉAN A. (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Puf, 1994, p. 371-403.
- _ SALAIS R., « L'analyse économique des conventions de travail », *Revue économique*, vol. 40, n°2, mars 1989, p. 199-240.
- _ SALAIS R. et STORPER M., *Les mondes de production*, Paris, éditions de l'EHESS, 1993.
- _ SCHELLING T., *Stratégie du conflit*, coll. « Perspectives internationales », Paris, Puf, 1986.
- _ SEARLE J., *La construction sociale de la réalité*, Paris, coll. « Nrf-essais », éditions Gallimard, 1998.
- _ SEARLE J., *L'intentionnalité, essai de philosophie des états mentaux*, Paris, coll. « Propositions », Les éditions de minuit, 1985.
- _ SIMON H., « Organizations and Markets », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n°2, spring 1991, p. 25-44.
- _ UGHETTO P., « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue Economique*, vol. 51, n°1, 2000, p. 51-73.