



**HAL**  
open science

# Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation. Master. France. 2020. halshs-02896953v1

**HAL Id: halshs-02896953**

**<https://shs.hal.science/halshs-02896953v1>**

Submitted on 11 Jul 2020 (v1), last revised 3 Jan 2024 (v2)

**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.

**Yvon PESQUEUX**  
**Hesam Université**  
**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**France**  
**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63  
**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55  
**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web** [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

# **Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation**

## **Résumé**

Après une introduction qui pose la notion de régulation, ce texte aborde les éléments suivants : les notions de loi, principe, valeur, norme, règle ; l'« école de la régulation » en sciences économiques ; l'« économie des conventions » (ou « théorie des conventions ») ; un focus sur le modèle des économies de la grandeur ; la déviance (ou la transgression) comme mode de régulation ; une conclusion sur psychanalyse et organisation.

## **Introduction : la notion de régulation**

La notion de régulation est ambiguë ne serait-ce que parce son sens diffère selon les disciplines qui s'y réfèrent (c'est un concept transdisciplinaire), mais aussi dans la mesure où elle ouvre le champ politique à l'ambivalence qui vaut entre incitation et coercition par recours, par exemple, à la notion de « guide » dont il est important de rappeler le fondement religieux même si on parle plus souvent de référentiel et / ou de normes en sciences de gestion. C'est enfin le cas parce qu'il est difficile de pouvoir parler d'action organisée sans régulation. Elle ouvre deux autres questions : celle de la prescription (et donc, dans une logique foucauldienne, celle de la surveillance et du contrôle) et donc de la maîtrise des comportements et du futur, et celle de la déviance. Au regard des hypothèses de ce texte, il est avant tout question d'action organisée

La régulation pose la question du croisement des principes et des règles au regard du flou des principes (du fait de leur caractère abstrait et général), flou qui ouvre la question de l'interprétation et des règles (du fait de leur contextualité) qui fixent les normes comportement au regard de l'interprétation qui sera apportée par les individus quand ils les mettent en œuvre.

La régulation se définit d'abord comme le fait de régler, de mettre au point (cf. la thématique du réglage d'un appareil) ou encore de maintenir en équilibre, d'assurer un fonctionnement correct. Dans le domaine technique (son sens d'origine), c'est ce qui fonde le réglage, ce qui limite une grandeur. C'est le schéma de l'automatique, référent cybernétique.

La seconde acception de la notion a consisté, par transfert de sens de la première, à considérer les systèmes vivants comme des systèmes régulés (l'homéostasie).

La troisième acception est celle de la systémique, acception obtenue par transfert du référent cybernétique à l'étude des organisations considérées comme des systèmes.

La quatrième acception est d'ordre psychologique. Comme le souligne J.-J. Ducret<sup>1</sup>, « *en psychologie, la notion de régulation a été employée par P. Janet pour caractériser les sentiments comme accélérateurs ou comme freins de l'action (...) Pour J. Piaget, les régulations cognitives, prolongement sur le plan psychologique des régulations biologiques, sont conçues comme un des mécanismes centraux par lesquels les systèmes cognitifs se construisent et se conservent en tant que totalité équilibrée* ». J. Piaget distingue la régulation proactive qui met l'accent, non seulement sur l'aspect stabilisateur, mais également sur l'aspect constructif de la réduction de l'erreur (compensation, développement d'autres comportements) de la régulation rétroactive qui conserve une acception active d'élargissement du système cognitif.

La notion de régulation sociale est marquée par l'idée de mise à l'épreuve des liens unissant l'individu à la société qui « *passse par la négociation et la transaction des modalités d'échange et de réciprocité ainsi que par la reconnaissance de choix, de droits, de pouvoir et d'initiatives personnelles qui influencent et changent les systèmes de régularités en renouvelant les enjeux sociaux* »<sup>2</sup>.

La cinquième acception est d'ordre économique. Pour les économistes de la régulation, c'est l'ensemble des éléments palliant les déficiences du marché qu'engendrent les effets des monopoles naturels, l'existence de biens publics, la présence d'externalités, et la persistance d'asymétrie d'information. Elle est à la fois le système de règles d'encadrement du marché (l'institution) et la mise en application de ces règles là où les « mécanismes » du marché ne suffisent pas à produire un fonctionnement jugé satisfaisant.

La sixième acception est d'ordre sociologique et elle tend à confondre régulation et socialisation. C'est ainsi que pour E. Durkheim<sup>3</sup> les contraintes s'exercent au travers de valeurs (socialement constituées) et de normes (socialement sanctionnées), ces deux aspects étant constitutifs des représentations collectives. A ce titre, la régulation est ce qui permet d'échapper d'une part à la référence au pouvoir (et donc à l'acteur) et, d'autre part, à la référence à la « domination – soumission » donc à l'aliénation.

---

<sup>1</sup> J.-J. Ducret, article « régulation », R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003

<sup>2</sup> J. Selosse, article « régulation sociale », R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003

<sup>3</sup> E. Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris, 1895

Mais toutes ces acceptions ont quelque chose à voir avec l'asservissement au premier sens du terme pour l'univers mécaniste et au second sens du terme en sciences humaines.

J.-D. Reynaud<sup>4</sup> ajoute l'importance des procédures (les règles en quelque sorte). Il place les règles au regard d'un projet (sans lequel elles ne peuvent avoir ni force obligatoire ni légitimité), projet qui ne vaut que par rapport à une communauté. Il propose également une typologie des règles en distinguant les règles d'efficacité (opérations prescrites pour arriver à un but), les règles de coopération et d'autorité, les règles de hiérarchie et les règles de division du travail et d'organisation. La règle comporte chez lui une dimension cognitive et une dimension normative. La régulation est un processus dynamique d'intégration et de production de la règle, un processus d'apprentissage (aussi bien individuel que collectif) qui vaut comme contrôle social (fondé au regard de l'autonomie du sujet) tout comme en anomie (à la limite). C'est à ce titre qu'à la régulation autonome (inhérente au système) et à la régulation de contrôle (inhérente à la place de l'élément dans une structure), s'ajoute l'idée de régulation conjointe (émergente en quelque sorte). Cette régulation émergente tient compte de l'interaction entre l'agent social avec les règles, procédures et artefacts. De façon évolutive dans le temps, elle matérialise l'arbitrage opéré entre les deux pôles précédents compte tenu de logiques de conflits et de négociation. Il y a en quelque sorte, comme le signale R. Albano<sup>5</sup> une sorte de confrontation entre les régulations hétéronomes et autonomes chez J.-D. Reynaud.

Une actualité de ce type de régulation peut être illustrée au regard de la multiplication des textes réglementaires sans qu'il n'y ait de véritable hiérarchie entre ces textes.

Dans *Le pouvoir et la règle*<sup>6</sup>, E. Friedberg effectue un autre apport au regard de l'organisation qu'il considère comme un lieu d'espace d'action et comme une entité partiellement désorganisée réunissant des agents dont le comportement ne se réfère que relativement à la rationalité et où la question des frontières est secondaire. La régulation qui opère entre ces agents est fondamentalement une question de pouvoir qu'il considère comme une relation d'influence des uns sur les autres, relation caractérisée par l'instabilité des ordres locaux en perpétuel réaménagement au regard des deux caractéristiques que sont l'opacité et l'autonomie. Il va parler de système d'action au sein d'un espace qui indique les limites et les contraintes, le pouvoir se caractérisant comme étant une capacité d'action dont il met en avant le caractère politique. Il offre donc une approche relationnelle de la régulation.

Dans tous les cas, la régulation n'a de sens que par rapport à une valeur de référence. La régulation repose donc sur la référence à deux aspects : un dispositif de comparaison qui sert à évaluer l'écart par rapport à la cible et un dispositif de réduction de l'écart. Mais il faut noter, au travers de ces différentes acceptions, l'extensivité du concept. La notion hésite donc entre une perspective contextualiste et une perspective régulationniste. La perspective contextualiste pose le problème de l'origine des références, perspective qui hésite cette fois entre une logique individuelle (en référence à l'initiative) et une logique

---

<sup>4</sup> J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

<sup>5</sup> R. Albano, « La socialisation dans la famille », in B. Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, collection « le travail humain », Paris, 2011

<sup>6</sup> E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle – Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993

collective (des règles du jeu social qui posent alors le problème de leur apprentissage). La perspective régulationniste met en avant le résultat. Dans les deux cas, on retrouve aussi la tension « institution – organisation », et les questions de l'origine, de la nature des règles, les résultats étant différents suivant la référence.

D'un point de vue politique et juridique, l'idée de régulation marque les logiques d'un auto-centrisme par différence avec la réglementation qui est, elle, marquée par les logiques du légitimisme. C'est en cela qu'elle constitue une des références du libéralisme.

La notion de régulation se construit au regard d'une acception non réglementaire de la règle. Elle est généralement couplée avec celle de « contrôle » (compris dans le sens de savoir si les règles sont observées) et de « supervision » (le dispositif de contrôle). Elle se situe plutôt du côté de la contrainte que de l'astreinte. Rappelons que l'astreinte est une contrainte large impossible à contourner tandis que la contrainte relève de l'idée de forcer à agir contre sa volonté du fait d'une pression morale et/ou physique. L'astreinte recoupe plus largement l'idée des règles en usage dans le milieu, ou de la nécessité liée aux circonstances. Elle est considérée comme une formalisation (ou non) des modalités d'instauration d'un ordre souhaitable. Elle fixe les contours du régulier (au-delà duquel se trouve l'irrégulier), de l'ordre (au-delà duquel se trouve le désordre) plus que ceux du permis (au-delà duquel se trouve le défendu).

L'acceptation de la règle dépend du lieu institutionnel de son exercice (la société, l'organisation, le groupe, etc.). La régulation est le mode privilégié de l'institutionnalisation (qui ne débouche pas forcément sur l'institution) et donc de la « fondation – refondation » du corps social, la refondation s'instituant au regard de l'évolution de la règle. C'est la régulation qui limite la déviance et / ou qui la récupère. Le soubassement de la régulation est la perspective relationnelle au regard d'un groupe cible (le citoyen, le consommateur, le salarié, etc.) d'où sa complexité.

C'est aussi un mode de qualification du fonctionnement des systèmes institutionnels de type « anglo-américain », c'est-à-dire de systèmes qui fonctionnent par référence à la *common law* et non par rapport à des lois comme dans la réglementation qui qualifierait les modes de fonctionnement des systèmes institutionnels héritiers des codes napoléoniens.

A ces différences de signification, viennent s'ajouter des difficultés de traduction et d'interprétation de l'anglais vers le français dans la mesure où, l'anglais *regulation* signifie « réglementation » ou « règlement » dans le contexte culturel « anglo-américain », mais dans une conception où lesdites règles ne sont pas seulement formulées et légalisées par l'Etat.

X. Greffe<sup>7</sup>, un Français, définit la réglementation comme « *l'intervention de l'Etat sur les modalités de fonctionnement du marché (contrôle de l'entrée, des prix ou des quantités), des entreprises (contrôle des taux de profit ou des fonctions de production) ou les consommateurs (contrôle des biens sous tutelle)* ». J. Bénard<sup>8</sup>, Français lui aussi,

---

<sup>7</sup> X. Greffe, *Economie des Politiques Publiques*, Dalloz, Paris, 1994, p. 527

<sup>8</sup> J. Bénard, « Les réglementations publiques de l'activité économique », *Revue d'Economie Politique*, vol. 98, n° 1, janvier-février 1988, p.1-59

définit la réglementation économique comme « *toute intervention directe et contraignante des Pouvoirs Publics (Etat ou Collectivité territoriale) dans l'activité des agents économiques en matière d'affectation des ressources* ». L'OCDE<sup>9</sup> offre une classification institutionnelle des réglementations en distinguant les réglementations économiques (mesures agissant directement sur les décisions de marché telles que les règles de concurrence, d'entrée sur un marché, de tarification, etc.), les réglementations sociales (qui visent à sauvegarder l'intérêt public dans des domaines tels que la santé, l'environnement, la cohésion économique et sociale, etc.) et les réglementations administratives qui regroupent l'ensemble des formalités au travers desquelles les Pouvoirs Publics collectent de l'information et pèsent sur les décisions économiques individuelles. Il s'agit d'organiser des contraintes qui s'imposent aux agents d'une société donnée. Comme acte de coercition, acte construit au regard de motifs politiques (équité, redistribution, etc.) c'est-à-dire au regard du Bien Commun.

Par différence, R. Baldwin & M. Cave<sup>10</sup>, Anglais, définissent la régulation selon trois acceptions concentriques : comme un ensemble spécifique d'ordres (*a specific set of commands*) ce qui renvoie alors à un ensemble de règles procédurales dont la mise en œuvre et le contrôle sont dévolus à une organisation spécifique, des actions publiques délibérées à visée d'influence (*deliberate state influence*) ce qui recouvre l'ensemble des actions des Pouvoirs Publics visant à influencer les comportements économiques et sociaux et enfin comme un ensemble de formes de contrôle et d'influence sociales (*all forms of social control and influence*) qui comprend l'ensemble des mécanismes (émanant des Pouvoirs Publics ou non) exerçant une influence sur les comportements. Selon cette dernière approche, la plus large (où l'on retrouve l'extensivité de la notion), la régulation peut naître de la volonté de répondre à des objectifs prédéterminés mais également n'être que le résultat émergent d'actions connexes. Cette classification considère la régulation comme une contrainte (*a red light*) aussi bien que comme un mécanisme d'incitation ou de facilitation (*a green light*). C'est en cela que cette notion se rapproche de celle de mode de régulation des auteurs de l'école systémique pour lesquels le mode de fonctionnement d'un système (son mode de régulation) trouve son origine aussi bien dans les règles formelles que dans les règles informelles émanant des interactions entre les acteurs en présence (que ceux-ci soient des acteurs économiques ou non).

La notion de régulation pose la question de son intérêt : Quels sont les intérêts visés par la régulation ? Visent-ils le Bien Commun ou s'agit-il de défendre des intérêts spécifiques ?

Dans l'ensemble des régulations sociales et politiques, c'est la régulation des affaires qui induit aujourd'hui le plus de commentaires aussi bien pratiques que théoriques. De façon pratique, les effets obtenus valent-ils le montant des coûts de régulation engagés (perspective utilitariste) ? Ce type de régulation est-il utile ou bien est-il néfaste à l'activité économique et / ou au Bien Commun (perspective normative) ? D'un point de vue théorique, le marché peut-il être considéré comme parfait (la régulation du marché sera alors mise en avant, tout autre type de régulation venant alors « troubler » la qualité de celle-ci) ou bien comme imparfait (perspective conservatrice ou social-démocrate) ?

---

<sup>9</sup> OCDE, *Rapport de l'OCDE sur la réforme de la réglementation - synthèse*, OCDE, Paris, 1997

<sup>10</sup> R. Baldwin & M. Cave, *Understanding Regulation - Theory, Strategy and Practice*, Oxford University Press, 1999, p. 2

La régulation économique tend-elle à privilégier des intérêts parmi d'autres (perspective normative à nouveau) ? S'agit-il d'entraver la vie des affaires ou de protéger les intérêts des plus puissants ou encore de protéger les « citoyens – consommateurs » de l'intrusion de l'économique dans la vie privée (perspective de la prise en compte de la dimension politique du pouvoir économique) ?

La question de la régulation est apparue en Europe avec la décision de construire un marché intérieur unique et de libéraliser les services publics de réseaux bénéficiant d'un monopole national ou local. Pour les instances européennes, il s'agit d'introduire la concurrence dans des secteurs monopolistiques et de permettre à de nouveaux entrants de concurrencer un opérateur bénéficiant d'une position privilégiée du fait de sa situation de monopole public. La régulation a pour but d'introduire des conditions « loyales » de concurrence, conditions qui devraient être temporaires jusqu'à l'installation d'un marché concurrentiel. Mais cette vision se heurte aux « réalités » de marché, car le marché parfait n'existe pas *in concreto*. Les objectifs de la régulation ont très vite fait débat dans la mesure où les effets de la déréglementation doivent faire l'objet d'une surveillance et d'un contrôle constants. Ce sont les objectifs de « concurrence durable » qui impliquent l'existence de règles et une surveillance de leur « bonne » application, c'est-à-dire une régulation permanente. D'autre part, la régulation a aussi pour objet de garantir la réalisation d'objectifs d'intérêt général dans un horizon plus vaste que ce qui résulte du jeu de la concurrence « équitable ». L'accès de l'ensemble des résidents (usagers) à un service ou à un bien public à des conditions abordables, la protection de l'environnement, la continuité du service, la sécurité des approvisionnements, l'équilibre et la cohésion territoriale ainsi que la cohésion sociale font également partie intégrante de la régulation applicable à des « services d'intérêt général ».

Pour les « usagers – citoyens », les références à la régulation sont, à terme, porteuses de modifications vers d'autres formes de régulation de la société. Au regard des perspectives de la régulation, les anciennes formes de réglementation dans les secteurs de réseau, internalisées dans le monopole public, plaçaient l'utilisateur dans les conditions d'un contrat déséquilibré en sa défaveur puisqu'il ne pouvait rien négocier. Le service était à prendre ou à laisser dans la proposition faite par l'entreprise dans la mesure où il s'agissait d'un service public. Mais elle permettait l'accès égalitaire au service public du fait d'une péréquation des prix entre activités rentables et activités non rentables (cf. SNCF, que la ligne soit bénéficiaire ou déficitaire, le timbre-poste de prix égal pour tous, y compris pour les lettres affranchies pour les DOM, etc.). Avec l'arrivée de nouveaux opérateurs et leur mise en concurrence, l'« usager – citoyen » est transformé en un « client » doté de la liberté de choix de son opérateur. Il est passé d'une position passive à une situation active, où il est considéré comme étant un acteur responsable de sa consommation. Il peut théoriquement changer d'opérateur autant de fois qu'il le souhaite en fonction des offres qui lui sont faites, offres qu'il est fortement invité à comparer en permanence. Au sein de l'Union européenne, les potentiels d'inégalités sont corrigés l'existence d'obligations de service public et par celle du service universel pour les services considérés comme essentiels pour vivre « dignement », obligations dont la définition relève de la puissance publique et de la réglementation afin d'assurer la cohésion sociale et territoriale. Mais dans le contexte de la démocratie, la régulation vient poser le problème de son mauvais usage que nul ne peut alors contrôler. Pour la

facette d'agent économique de l'« usager – citoyen », F. Morin<sup>11</sup> souligne les liens qui s'établissent entre la régulation et les incertitudes marché (avec le « besoin » de se couvrir qui a extraordinairement stimulé le développement des marchés financiers) et ceux qui s'établissent entre la régulation et les incertitudes sur les règles (avec le « besoin » de nouer des alliances stratégiques qui a extraordinairement stimulé le mouvement de concentration des entreprises», la constitutions de cartels, les privatisations « géantes). Ces deux derniers cas de régulation relèvent clairement de la privatisation dans le sens où il s'agit bien de rendre publiques des normes privées d'un marché (le marché financier) ou d'un groupe qui les adresse aux autres. Il s'agit bien d'institutionnalisation et non pas d'institution.

A titre de synthèse, il est possible de distinguer :

- Une régulation *a priori* (celle de l'Etat, la régulation pouvant alors être comprise comme l'expression de la souveraineté publique) ;
- Une régulation « intermédiaire » (entre l'*a priori* et l'*a posteriori*) où l'on distingue une inter-régulation (au regard d'agences spécialisées de substance « publique ») d'une auto-régulation (d'ordre professionnel de substance « privée ») ;
- Une régulation *a posteriori* de type « marché » ou *voluntary agreement* plus spécifiquement « privée ».

La dérégulation peut alors être comprise comme le passage de la régulation *a priori* à la régulation *a posteriori*, la gouvernance venant en quelque sorte constituer l'ombre portée d'un régime de régulation avec le passage d'une autorité « publique » de référence vers une autorité « privée ». C'est donc aussi en cela que l'on parle de désinstitutionnalisation, la *soft law* apparaissant dès que le terrain de la régulation *a priori* est abandonné.

La question de la régulation a inspiré de nombreux travaux de penseurs français, principalement dans deux champs : celui des sciences économiques et celui de la sociologie.

## **Loi, principe, valeur, norme, règle**

### **Loi**

La loi est une règle objective car spécifiée dont l'objet est le comportement en société et à vocation universelle sur la base d'un territoire et assortie de sanctions. Elle relève de deux champs, le plus évident étant le champ du juridique, l'autre étant celui de la règle du jeu. C'est elle qui fixe les frontières qui délimitent le territoire de la loi de celui des hors la loi. C'est S. Goyard-Fabre qui signe l'article « loi » du *Dictionnaire de philosophie politique*<sup>12</sup>. Elle constate l'incertitude sémantique du concept suivant le domaine d'application qui est le sien (science, esthétique, droit, etc.). L'apparition de la loi, dans son acception politique, est corrélative de l'écriture et de la formation des cités

---

<sup>11</sup> F. Morin, « La régulation des marchés monétaires et financiers face à leur libéralisation et à leur globalisation », *Séminaire « Ethique et marchés financiers »*, Institut Européen de Florence, 25-26 mai 2007

<sup>12</sup> S. Goyard-Fabre, article « loi », *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, Paris, 1996, pp. 355-360  
Yvon PESQUEUX



et construit une forme de transformation du « Bien Commun » en bien plus relatif. Cet ordre conventionnel distingue la loi de la cité de l'ordre de la nature, d'où la querelle entre la fondation positiviste et naturaliste de la loi. L'histoire conduit aujourd'hui à un triomphe du positivisme sous les traits du légalisme. Les limites du rationalisme positiviste se heurtent à l'implicite (l'« esprit des lois ») et à celles de la confusion du légal et du légitime d'où la recherche de l'intelligibilité des lois en dehors d'un rationalisme formel. Et c'est là que loi et éthique se retrouvent au regard des valeurs mais dans une perspective qui les distingue toutefois, en l'absence de « lois » éthiques. Pour ce qui nous concerne ici, soulignons d'abord l'acception grecque qui fait de la loi ce qui s'oppose à l'arbitraire. La loi s'inscrit en rapport avec la raison et son caractère obligatoire tient de sa forme.

Le concept de « loi naturelle » pose la question des références ultimes et celle d'une théorie générale. Elle s'inscrit au sein de la dualité « scepticisme – dogmatisme », le scepticisme conduisant à la critique de l'existence d'une objectivité en matière de loi. Max Weber nous indique d'ailleurs comment toute valeur ne peut se trouver imposée au monde que par un acte de volonté du fait de l'existence de présupposés de l'ordre du non rationnel. Par ailleurs, les dilemmes marquent la limite de la référence à une loi aux fondements « objectifs ». Par ailleurs, Max Weber critique l'existence de sphères de valeurs qui seraient distinctes les unes des autres. Mais toutes les éthiques non sceptiques ne s'inscrivent pas pour autant dans une théorie de la loi « naturelle ». Les obligations irréductibles posent en effet le problème de leur préconception et des modes d'accession à celles-ci (l'intuition est ainsi assez peu rationnelle). Elles ne présupposent pas non plus l'existence d'une fin unique. C'est pourquoi le concept de loi « naturelle » a quelque chose à voir avec une perspective cognitive. Il conduit à la question des droits « naturels » et à celle de la loi « positive », alliance d'une référence à des principes et à des visées pratiques.

Si l'un des principes de la loi est son caractère universel (application à tous dans les mêmes conditions de forme et de fond, en tous lieux et en toutes circonstances), il vient se poser les problèmes d'application dans les conditions concrètes. C'est ce qui vient fonder les contours de la discussion qui apparaît aujourd'hui au travers de la question territoriale, critère dont la référence pourrait justifier des différences dans les mises en œuvre suivant des aspects tels que les conditions pratiques, les situations locales, l'état d'esprit du lieu, le degré de réactivité, la capacité d'auto-organisation, d'initiative ... La question de l'adaptation territoriale de la loi conduit à accepter l'idée de réponse spécifique suivant la nature des enjeux et des situations locales compte tenu de la légitimité néo-libérale accordée à la notion d'autonomie qui reconnaît l'existence éventuelle d'une évolution plus rapide aux sous-ensembles constitutifs de la société comparativement au cadre collectif public sans pour autant passer aux logiques de normes.

Les débats qui viennent d'être évoqués peuvent être considérés comme étant constitutifs de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler de la *hard law* (*framework*, cadre) qui, indépendamment de la substance juridique de la loi (qu'il s'agisse des pays de droit écrit dans la tradition qualifiée de « napoléonienne » ou de pays de droit coutumier dans la tradition qualifiée d'« anglo-américaine ») se distingue aujourd'hui de la *soft law*, même si une analyse un peu hâtive tend à ramener la *soft law* aux régimes juridique anglo-américains. Si elle en est redevable parce qu'elle s'y est développée, il faut en effet la

situer sur un autre plan. La puissance de la *soft law* est en effet plus redevable des catégories du « moment libéral » et de leur américanité que de leur lien avec un système juridique donné. La *soft law* apparaît au-delà des obligations légales, sur la base d'initiatives au départ volontaires, en liaison avec le thème du *lobby*. La *soft law* est également contextuelle. Elle matérialise l'existence de corpus contextuels de nature législativo-normative de type *food law*, *health law*, etc. Il en va ainsi, par exemple, de la substance juridique de la *Corporate Governance* alors même que tous les attributs de la loi sur les sociétés anonymes permettaient le fonctionnement dans le cadre de la *hard law*. A ce titre, la *Corporate Governance* constitue, en quelque sorte, la *soft law* de la *hard law* qui est celle qui régit le statut juridique des sociétés de capitaux. Mais la *soft law* est aussi autre chose qu'une forme de codification d'un jeu social puisque le substantif de *law* tend à lui conférer des attributs juridiques. La *soft law* se caractérise par des sources d'inspiration extra-juridiques (éthiques, par exemple) et une « codification – normalisation » qui vient lui donner une coloration juridique. Les sources d'inspirations se réfèrent souvent à des intérêts (prévenir le risque d'une crise de réputation par exemple). A défaut d'une réputation qu'elles peuvent légitimer, avec la *Corporate Governance*, les entreprises cotées comme territoire institutionnel construisent les critères de légitimation de leur réputation.

C'est d'ailleurs à partir de cette dualité que s'est ancrée, à partir de 2004, la thématique du *Doing Business* (dont celle du *Creating Jobs*) de la Banque Mondiale<sup>13</sup> qui fait entrer la perspective de l'efficacité économique du droit dans celle de la privatisation, visant là une des institutions centrales de toute société sur la base d'une perspective normative (le droit doit servir d'abord les intérêts des investisseurs, le marché étant considéré comme ayant valeur normative). Le *Doing Business* a tendu à générer une classification des droits sur la base du critère d'efficacité économique mesuré de façon empirique, ajoutant ainsi un critère supplémentaire (qu'elle suggère de rendre premier) aux distinctions culturalistes classiques (*Common Law*, droit « napoléonien », droit germanique, droit scandinave, etc.), classification se différenciant de la classification plus politique qui distingue les Droits « prescriptifs » (ceux des ex pays socialistes) des Droits « prohibitifs » (les droits issus de la logique des codes napoléoniens) et des Droits « permissifs » (ceux de la tradition anglo-américaine). On parlera alors d'*investment-friendly environment*, d'*international best practices*... et de productivité « agressive » du système juridique. Cette perspective est en relation avec des traits du « moment libéral » : utilitarisme, pragmatisme, positivisme. Le reproche générique adressé à cette perspective est d'être un processus d'auto-validation d'hypothèses normatives sous-jacentes dans une logique économique prescriptive. Au nom de cet économisme, le droit peut être considéré dans les catégories d'un système de production qui est considéré comme favorable à partir du moment où il maximise la richesse créée. Les études de cas et les analyses chiffrées prennent le pas sur toute autre considération, leur aspect apparemment « objectif » tenant lieu d'objectivité, le tout dans la logique non discutable du *benchmarking* entre des régimes juridiques. L'opportunisme est à la base de la conception de l'individu ainsi considéré, dans le droit fil d'un individualisme

---

<sup>13</sup> World Bank, *Doing Business in 2004: Understanding Regulation*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press, 2004 - World Bank, *Doing Business in 2005 : Removing Obstacles to Growth*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press, 2005, traduction française : *Pratique des affaires en 2005 : éliminer les obstacles à la croissance*, ESKA, Paris, 2005 - La version de 2006 est consacrée au *Creating Jobs* et analyse les catégories du droit du travail - voir aussi [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) pour les rapports suivants

méthodologique réduit, les régimes juridiques étant considérés comme ayant pour objectif de réduire quatre types de coûts : celui du fonctionnement du système juridique, celui de l'imprévisibilité en matière de décisions juridiques, celui l'efficacité des ressources investies pour tromper le tribunal, celui de l'inefficacité de son adéquation aux changements économiques.

Différents arguments permettent de critiquer cette perspective du *Doing Business* :

- C'est au nom de l'efficacité attendue du droit dans sa capacité à développer les affaires que, dans le droit-fil de l'Etat minimal, la Banque Mondiale fonde l'injonction à la simplification à la fois des procédures et du droit. Le droit s'inscrit dans la rationalité compte tenu des détours liés à la société, à la religion, à la culture, devenus « opiums » du peuple. Le droit y est finalement perçu comme une contrainte négative venant peser sur l'activité économique alors mise au centre de toutes les attentions. A l'inverse, un faible degré de réglementation est *a priori* considéré comme favorable au déploiement de l'efficacité. « *Common Law countries regulate the least. Countries in the French Civil Law tradition the most* »<sup>14</sup>. La *Common Law* se trouve implicitement dispensée de faire ses preuves dans la mesure où ce régime constitue le référentiel implicite alors que le *French Civil Law* le doit. Par conséquent, le « juge – fonctionnaire » se trouve stigmatisé ;
- Cette conception contribue aussi au simplisme qui tend aujourd'hui, au nom du pragmatisme, à devenir une source majeure de légitimité ;
- C'est la figure de l'investisseur qui se trouve représentée comme essentielle, conduisant à une normativité restrictive du droit mais dans une idéologie sécuritaire (des investissements !). Cette position se situe dans le droit fil des travaux de certains économistes cherchant à fonder l'existence d'une corrélation positive entre variable juridiques et variables économiques (sous le postulat de la supériorité du régime de *Common Law*)<sup>15</sup> ;
- Dans la tradition de la conception libérale anglaise du XVIII<sup>e</sup> siècle, tradition corrigée des aspects de la discrimination positive de la pensée néo-libérale américaine de la fin du XX<sup>e</sup> siècle (avec les théories de l'équité), la perspective du droit est aussi d'en faire un droit éducateur des pauvres à accepter d'entrer dans la vie économique comme salariés ou comme entrepreneurs au nom de la valorisation de leurs intérêts et de leur propriété... dans le droit fil de l'idéologie propriétaire. La primauté accordée à l'individualisme prend le pas sur tout le reste ;
- En cohérence avec l'acception dogmatique de la mondialisation, cette perspective devrait favoriser une convergence des droits. Mais elle acte aussi la supériorité de la place financière américaine et de ses catégories juridiques. Elle contribue donc à sa promotion ;
- En favorisant les affaires, il s'agit de mettre en oeuvre la vulgate par laquelle la richesse des entreprises fait la richesse des nations. Le droit s'inscrit dans la logique du bénéfique qu'il devrait apporter aux individus ;
- Compte-tenu de cela, il est également mis en avant le respect du principe de liberté des Etats dans leur vocation à introduire une telle réforme du droit dans une logique où le changement institutionnel est considéré comme du changement organisationnel. Le document « éducateur » de la Banque Mondiale parle de pays « clients » et fonde une sorte de concurrence entre les pays dans leur capacité à attirer les investisseurs, faisant

---

<sup>14</sup> Banque Mondiale, *Doing Business*, 2004, p. XIV

<sup>15</sup> R. La Porta & F. Lopez-de-Silanes & A. Schleifer & R. Vishny, « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, December 1998, pp. 1113-1155

du droit un instrument d'attraction (pensez aux paradis fiscaux sans doute juridiquement et économiquement très efficaces !).

La perspective du *Doing Business* se trouve en porte-à-faux avec la conception française du droit qui en fait l'expression de la volonté générale dans le but de stabiliser les rapports entre citoyens au regard de concepts tels que le contrat, l'obligation, la société...<sup>16</sup>, concepts de légitimation plus qu'instruments de coopération entre les individus, instruments construits dans la logique de l'efficacité dans une sorte d'apologie de la flexibilité. Par la métrique qui est la sienne, le *Doing Business* aplatit les différences entre les systèmes juridiques et tend à considérer le droit, non comme une institution mais comme une accumulation de mesures éparses dans le projet de sa désinstitutionnalisation. M.-A. Frison-Roche souligne que « *la présentation ainsi faite du droit négligerait ce qui est sa raison d'être, à savoir l'institution de la personne, comme ce qui est à la fois commun à tous les êtres humains et incommensurable à chacun. Or, l'analyse économique du droit, et la théorie de la régulation qui en est proche, se passe de cette notion et en cela réduit l'être humain à sa naturalité, sa personnalité mise à nu, favorisant ainsi une emprise sans limite* »<sup>17</sup>. Une telle conception du droit ne se réfère pas à des valeurs autres qu'économiques et son aspect concret ne signifie pas qu'il prend en compte les situations concrètes. La représentation utilitariste du droit en fonde une « pseudo » neutralité. Elle favorise les régimes juridiques dans lesquels ce sont les parties qui assignent les témoins, contrôlent la procédure sur ceux où ce sont les juges qui jouent ce rôle au nom d'une supposée supériorité, au nom de l'efficacité et de la production décentralisée du droit. D'un point de vue normatif, les régimes de *Common Law* pourraient ainsi mieux répondre à la nécessaire incomplétude du droit.

Sa genèse relève d'une sorte de calcul dont les jalons peuvent être résumés de la manière suivante, ces jalons n'étant pas forcément formalisés dans l'ordre qui est présenté ici : évaluation de l'enjeu, évaluation de la zone de tolérance, élaboration d'un premier type de réponse en termes d'outils de contrôle, formalisation de « l'esprit des lois » lié aux outils définis, mise en place d'un système de pilotage associé, ouverture sur la société civile, notamment aujourd'hui par référence à des « parties prenantes », communication des motivations éthiques, formulation qui est le plus souvent effectuée dans le cadre institutionnalisé d'éthiques appliquées, canalisation de la communication par des dispositifs légaux sur les modalités de la communication (*advertising law*), canalisation de la communication par des dispositifs légaux applicables aux informations à communiquer (*disclosure law*), mise en place de systèmes de couplage « communication – mise en œuvre ». C'est une forme de rationalité procédurale applicable à la construction de la *soft law*.

## Principe

Soulignons d'abord la prolifération épidémique des principes à épithète (principe de précaution, principe de transparence, etc.), tous ces principes étant plus ou moins reliés les uns aux autres... et venant faire de l'organisation une instance « instauratrice » de

---

<sup>16</sup> G. Canivet & M.-A. Frison-Roche & M. Klein, *Mesurer l'efficacité économique du droit*, LGDJ, Paris, 2005

<sup>17</sup> G. Canivet & M.-A. Frison-Roche & M. Klein, *op. cit.*, p. 21

principes et non pas seulement une instance de régulation entre des principes. Ces principes constituent en quelque sorte un *second best* à défaut et à la place du principe d'universalité de la loi. Le seul de ces principes qui se réfère à une « référence ultime » est le principe de prudence, la prudence étant, rappelons-le, une vertu cardinale.

La référence à des principes vient se combiner à la logique des lois et des normes. Avec la référence à des « principes », il faut souligner que, pour partie, il s'agit d'un abus de langage, « principe » étant substitué à « convention » ou même « habitude ». Or si un principe est peu discutable, il n'en va pas ainsi de la convention et encore moins de l'habitude ! A ce titre, il y a très souvent usage abusif du terme de « principe » venant en fait masquer celui de préjugé. Par ailleurs, avec l'usage qui va être fait de la notion de principe, il est plus question de valeurs pouvant servir de base à un jugement. Il y a alors une sorte de confusion entre les deux notions de « principe » et de « valeur », un tel principe se rapprochant alors beaucoup plus d'un slogan. Mais cette confusion sert aussi à attribuer une valeur symbolique au principe alors que sa transcription ne se fera qu'en termes de procédures et la conformité au principe qu'en termes de vérification. Le principe sert à transférer de l'omniscience, à en faire un objet inconditionné, alors que l'omniscience était traditionnellement celle des Pouvoirs Publics et des fonctionnaires publics de l'Etat-administratif. Au nom du « principe », l'omniscience est déléguée à un tiers auditeur. Un tel objet inconditionné ainsi vérifié s'en trouve d'autant plus débonnaire pour les plus puissants des agents de la société qu'ils sont ceux qui peuvent et savent jouer avec, voire en fixer les modalités et qu'ils sont aussi ceux qui payent le mieux les tiers auditeurs. Pour les autres, c'est tant pis !

Au sens strict du terme, un principe est ce qui se situe à l'origine des choses, mais c'est aussi un mode d'action s'appuyant sur un jugement de valeur prédéfini, les deux aspects étant indissociablement liés pour ce qui nous concerne ici. Le principe va alors, de façon chronologique, relier l'*a priori* avec l'*a posteriori*. Il va avoir force de loi, mais de loi déterritorialisée, d'où sa reterritorialisation sur la base de la primauté accordée à la rationalité procédurale en réponse à la « crise » de la souveraineté du « moment libéral ».

En corrélation avec le « moment libéral »<sup>18</sup>, on observe la référence croissante à des principes à épithète comme fondement de l'expression d'une *soft law* (principe d'*accountability*, d'*inclusiveness*, d'indépendance, de matérialité, de précaution, de prudence, de subsidiarité, de traçabilité et de transparence). Ils concourent à la mise en exergue d'une impossible responsabilité dans le cadre, pour prendre la métaphore de M. Foucault, d'un tribunal permanent qui finalement ne juge jamais. Par ailleurs, ces principes « font système ».

Bien entendu, tout ceci est le signe de la fièvre normative du domaine, ancré dans ce qui est aujourd'hui remis en cause (les initiatives volontaires) sur la base d'entités qui vendent du conseil bureaucratique (une « libéral-bureaucratie » c'est-à-dire des entités qui consomment des ressources sans créer de la valeur, si ce n'est pour maintenir les rentes de leur fonds de commerce, un trait fondateur de la « vieille RSE »).

---

<sup>18</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

## Valeur

P. Foulquié<sup>19</sup> parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ». On entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous dit F. Jullien<sup>20</sup> : « *ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de « maintenir » et « d'honorer » dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de « dignités » dit Mencius : les dignités naturelles, « conférées par le ciel » (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté ...) et les dignités sociales « conférées par l'homme » (prince, ministre, grand préfet ...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la « valeur de sa condition » (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le « désir de ce qui a de la valeur » est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de « valeur authentique ». C'est « en eux-mêmes », en effet, que tous les hommes « ont de la valeur » mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, « à leurs yeux », transcende les valeurs morales est l'universalité ». L'universalité de la notion de valeur est fondée ici dans sa double dimension historique et géographique.*

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique, etc.). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économie par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens-là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'agent ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*)<sup>21</sup>.

Comme le souligne R. Ogien<sup>22</sup>, les énoncés en termes de valeurs peuvent être évaluatifs, prescriptifs, impératif (de type il faut...) ou directifs et c'est ce qui fait toute la difficulté du concept. La perspective les concernant peut être aussi bien axiologique (à

---

<sup>19</sup> P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, Paris, 1995, p. 749

<sup>20</sup> F. Jullien, *Fonder la morale*, Grasset, Paris, 1995, p. 141

<sup>21</sup> Max Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

<sup>22</sup> R. Ogien, article « normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 1052-1064

composante descriptive comme « courageux », « généreux », etc.) que normative (« bien », « mal », « meilleur », « pire », etc.).

Mais ce qui fonde la référence à des valeurs repose sur la difficile « association – dissociation » entre une acception cognitive de la valeur et une acception normative.

P. Livet qui signe l'article consacré au concept de valeur dans l'*Encyclopedia Universalis*, et en souligne l'emploi le plus souvent au pluriel et constate ainsi que « *les individus agissent au nom de valeurs non seulement qui s'opposent, mais dont on peut se demander si elles sont comparables entre elles. Du coup, la suprême valeur n'est-elle pas la liberté, puisque c'est elle qui nous permet de choisir entre les autres valeurs ? (...) On trouve cette idée aussi bien chez un libéral comme Robert Nozick que chez un tenant de l'irréductibilité de l'éthique comme Emmanuel Lévinas. La différence est que, pour Nozick, je peux me reconnaître moi-même comme porteur de valeurs, alors que pour Lévinas, c'est toujours dans le visage d'autrui que je rencontre l'exigence de valeur* ». Il met en avant le contenu prescriptif de la référence aux valeurs mais dans une perspective plus large que celle de norme et celle d'obligation, en particulier au regard de l'existence d'une sanction.

I. Sene<sup>23</sup> se base sur la rationalité axiologique inhérente à la notion de valeur pour questionner la relation « moyens – fins », la fin étant considérée comme la valeur visée. Il signale les trois manières d'exercer sa rationalité, celle qui part des moyens pour aller vers les fins, celle qui remonte des fins vers les moyens et celle qui ne pose aucune hiérarchie entre moyens et fins. C'est ce qui le conduit à distinguer les valeurs objectives – positives avec les bienfaits et négatives avec les nuisances, chacune des postures conduisant à la « figure du bon » et à la « figure du mauvais » – valeurs attachées aux objets, des valeurs relationnelles – ou solidarités pouvant prendre la forme de l'inclusion (agrégation) ou de l'exclusion (ségrégation) – et les valeurs politiques qui décrivent la direction que doit prendre l'agencement des bienfaits (ou des nuisances) et des solidarités (qu'il s'agisse d'agrégation ou de ségrégation). C'est du jeu relatif entre les figures du bon et du mauvais, l'agrégation et la ségrégation que naissent, à ses yeux, les figures du bien, du mal et de l'absurde. La co-valorisation « agrégation – bienfait » conduit à la figure du bien, la co-valorisation « bienfaits – ségrégations » (cf. bœuf aux hormones) ou encore « nuisances – agrégation » (cf. Nike et esclavagisme moderne) à la figure du mal et la co-valorisation « nuisances – ségrégation » à la figure de l'absurde.

Les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. Les valeurs se situent ainsi dans le registre du prédicat ou de la préférence et peuvent ancrer le concept dans le cadre d'une théorie des choix rationnels. Mais il faut aussi parfois reconnaître que la norme implique un jugement de valeur et que certaines valeurs sont liées à des obligations de même que les normes sociales admettent des exceptions venant poser la question de la déviance. J. Habermas note que les valeurs débordent le domaine de la théorie du choix rationnel, en distinguant les valeurs épistémiques (vérité, rationalité cognitive), le domaine de l'utilité technique, celui des interactions stratégiques (rationalité instrumentale), le domaine du

---

<sup>23</sup> I. Sene, « Comment repenser la valeur ? Petite axiologie face aux questions de l'écologie et de l'immatériel », 3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005  
Yvon PESQUEUX

normativement juste et celui de l'expression authentique (appartenant tous les deux à la rationalité communicationnelle).

G. Levesque *et al.*<sup>24</sup> soulignent les quatre fonctions traditionnelles des valeurs dans une société : la fonction de rassemblement, la fonction d'évaluation, la fonction de distribution et la fonction d'argumentation. Une valeur est une priorité donnée à un terme venant constituer un couple avec son opposé (« liberté – contrainte », « solidarité – concurrence », « égalité – hiérarchie », « justice – injustice », etc.). Une valeur n'arrive donc jamais seule et on la prend toujours avec son opposé. La logique des valeurs dans une société apparaît quand s'opère le passage d'une priorité de fait à une priorité de droit. Des relations analogiques s'établissent également entre différentes valeurs afin de construire un ensemble cohérent. La difficulté apparaît quand on veut soutenir l'existence de valeurs universelles et les auteurs soulignent l'universalisme relativiste (d'où l'ambiguïté radicale de l'existence supposée de valeurs de base !) : « *Personne au monde, semble-t-il, même le criminel le plus avéré, même le dictateur le plus furieux, ne soutiendrait la priorité absolue, irréversible, du mal ou de l'injustice. Mais on demande aussitôt : qu'est-ce que le bien ? Qu'est-ce que la justice ? Et là les discussions recommencent. Tous les êtres humains veulent le bien, mais ce n'est pas toujours le même... Tous les gouvernants se déclarent partisans de la justice, mais ce n'est pas toujours la même... Nous nous retrouvons en pleine relativité* ». Bien et Justice ne sont donc que la traduction de la forme universelle et vide de l'obligation morale. Ainsi les Droits de l'Homme et du Citoyen entourent une valeur, celle de l'individu posé en tant que principe universel, valeur profondément « occidentale » donc *in fine* relative. C'est pourquoi ces auteurs militent pour l'universalité des relations entre les termes d'un couple et entre ces différents couples, mais sans pour autant opter sur une priorité universelle quant à l'un des termes de ces couples. L'universel n'existe qu'à défaut, celui des particularismes, l'universel venant marquer la limite des particularismes. C'est ce qui montre la difficulté de mettre en œuvre une valeur : choix d'un des termes sur l'autre, réduction de la compréhension portée à celui qui est choisi, atemporalité de la valeur prioritaire choisie, anachronisme de la perspective.

Les valeurs sont rendues intelligibles par les discours que l'on fait sur elles et on peut, avec O. Galatanu<sup>25</sup>, classer les discours sur les valeurs en deux catégories :

- Les discours de description, voire de théorisation et de transmission des valeurs, de nature cognitive ;
- Les discours « édifiants » qui vont porter sur les représentations mentales des émetteurs et des récepteurs de ces discours, à visée performative, de nature évaluative.

F. Chatel<sup>26</sup> consacre un article de l'*Encyclopedia Universalis* à la question spécifique du rapport « normes – valeurs sociales ». « *Dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (...) La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme de*

---

<sup>24</sup> G. Levesque & A. Levesque & A. Desjonquères & R. Eon, *Des goûts et des valeurs, ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris 1999, pp. 114-124

<sup>25</sup> O. Galatanu, « La construction discursive des valeurs », in J.-M. Barbier (Ed.), *Valeurs et activités professionnelles*, L'Harmattan, Paris, 2004

<sup>26</sup> F. Chatel, article « normes et valeurs sociales », *Encyclopedia Universalis*



*culturel, elle est, jusqu'à un certain point, partagée (...) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des moeurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs ».* La norme est prescriptive là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant les limites de la déviance. La norme pose le problème de son intériorisation au-delà du calcul. L'examen des études consacrées aux valeurs sociales montre à la fois l'importance de leur « alignement mimétique » (stéréotypes) mais aussi, de ce fait, l'importance des normes déviantes.

F. Chatel va poser la question de la déviance. Et, se référant à R. K. Merton, il souligne la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviance, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social dans une perspective interactionniste. C'est cette perspective qui permet de remettre en cause le déterminisme normatif.

Les valeurs ne se réduisent pas à nos désirs, ce qui justifie la division entre les faits et les motivations poussant à agir, entre les croyances et les désirs, laissant ouverte la question de la différence entre « valeur » et « norme ». La motivation s'inscrit-elle en dissociation avec la loi morale ? La motivation implique que l'on se place dans la position du « je » sur la base d'une perspective internaliste, là où la loi morale et la croyance dessinent les contours d'une perspective externaliste.

Face au subjectivisme, on peut avoir trois attitudes :

- Reconnaître un statut fragile aux valeurs (dans nos pratiques, nous montrerions une « sensibilité » aux valeurs, tout comme nous sommes sensibles à des couleurs ou des formes) ;
- Se résigner à cette situation et en tempérer l'absence d'objectivité par le recours à un accord intersubjectif comme chez J. Habermas ;

- Reconnaître la relative autonomie des valeurs par rapport aux sujets du fait de leur statut d'entités sociales. « *La société s'impose aux individus, ses valeurs aussi. On rapproche alors la notion de valeurs de la notion de normes sociales* ».

P. Livet aborde la question de la disjonction des contextes de valeurs à partir de l'expression de « sphères de justice » de M. Walzer<sup>27</sup> et de celle de « cités » de L. Boltanski & L. Thévenot<sup>28</sup>.

Une des questions relatives aux valeurs est celle de l'existence d'une pluralité ordonnée des valeurs : l'agréable (les valeurs liées au fonctionnement d'un organe de sensibilité particulier), puis les valeurs vitales (l'accroissement de la vie, donc aussi ce qui est « noble »), les valeurs spirituelles (le beau, le juste, le vrai) et la valeur suprême (le sacré). C'est ce qui conduit à évoquer la différenciation possible des valeurs sur la base du critère de transposition dans d'autres contextes que celui du jugement de valeur initial, et le degré de convergence qu'elles requièrent pour fonder une communauté de jugements. C'est donc la perspective contextuelle qui interfère ici dans la mesure où le concept de valeur fonde la dialogique « valeurs personnelles – valeurs impersonnelles ».

C'est le triomphe de l'économie de marché qui a forgé la croyance en la primauté accordée à la valeur d'échange qui, contrairement à la valeur d'usage qui tient à la spécificité des objets et à ce qu'on peut en faire, propose une perspective générale. C'est aussi la valeur économique qui permet d'ancrer le concept dans la dualité « utilité – préférence », « objectivant » en quelque sorte une perspective subjective à partir d'une règle d'ordre fondant la rationalité du choix. « *On est donc en présence d'une théorie relativiste, qui n'a pas besoin de fixer un repère extérieur aux agents* » nous dit P. Livet.

Il pose enfin la question de savoir si le système des valeurs est une construction plausible dont la réponse dépend de la liaison établie entre les faits et les valeurs. Il s'agit de mieux cerner les raisons qui permettent de changer nos positions et qui dépendent de notre façon de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est ce qui conduit à examiner le statut d'une approche émotionnelle de l'expérience de valeur. Comme le souligne P. Livet, « *l'intérêt d'une telle perspective est de pouvoir établir une analogie entre sentiment de valeur et jugement vrai, et donc de pouvoir dire en quoi un sentiment de valeur est ou non justifié : il faut que la situation possède cette propriété axiologique (...) On parlera ici de « légitimité » du rapport entre l'objet de l'expérience de valeur et le contenu du sentiment de valeur. Dans les deux cas, on vise la relation du sujet à une valeur qui ne dépend pas de lui* ». Mais les valeurs se distinguent des émotions, ces dernières étant liées à une différence de la situation observée avec nos attentes implicites, même si la répétition de la situation peut modifier progressivement nos attentes. Il y a des attentes qui « résistent ». De plus, s'attendre à ce qu'une situation présente une valeur est avoir une attente de second degré là où les émotions sont de l'ordre de la réaction.

D'où les questions posées par P. Livet :

---

<sup>27</sup> M. Walzer, *Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 1997, (Ed. originale : 1983)

<sup>28</sup> L. Boltanski & L. Thévenot, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991, 483 p.

- Peut-on considérer les valeurs comme reposant sur des propriétés indépendantes de nous ? Nous prenons alors conscience de nos valeurs en confrontant nos attentes à l'épreuve des faits conduisant (ou non) à leur révision ;
- Les valeurs sont-elles relatives à des cultures incomparables entre elles ? Cette question pose celle du relativisme et du thème de l'acculturation comme mode de révision. De plus, la sensibilité aux valeurs a vocation à évoluer avec l'expérience dans le temps ;
- Existe-t-il une rationalité des valeurs, une rationalité axiologique qui soit parente mais différente de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire celle qui se borne à ajuster les moyens aux fins ? C'est là que l'on se trouve confronté à la notion d'épreuve.

La question des valeurs repose également sur différentes tensions : « valeurs implicites – valeurs explicites », « valeurs individuelles – valeurs collectives ». Dans le premier cas, celui du passage des valeurs implicites aux valeurs explicites (et réciproquement), il est question de traduction, alors que dans le second il est question de volonté (d'acceptation en d'autres termes).

Quand il est question de volonté, on va alors se référer à des aspects tels que celui des valeurs décrétées, des valeurs projetées et des valeurs co-construites qui viennent poser la question de savoir qui est à l'origine du processus et pour qui ? Les valeurs sont ainsi considérées comme facteur de cohérence (valeurs décrétées) et comme facteur de cohésion (valeurs co-construites), constitutives du processus d'adhésion, de celui d'attachement et de rattachement.

Mais les deux processus se confrontent à la difficulté de la stabilité des valeurs comme processus dans le temps et dans l'espace (leur qualification explicite change de sens...). Et c'est en cela que l'expression collective des valeurs (qu'il s'agisse de culture, d'identité ou d'idéologie) pose question. En termes de processus, se référer à des valeurs, c'est construire une heuristique.

Un dernier aspect est lié au statut de la valeur en sciences de gestion, domaine dans lequel la valeur est souvent considérée comme fondatrice d'un véritable paradigme de la vérité, dimension qu'elle puise de l'univers philosophique alors qu'elle puise la dimension de richesse matérielle de l'univers économique. Citons en exemple quelques univers de valeur : valeur partenariale (au regard de la théorie des parties prenantes) en tension avec la valeur actionnariale (qui privilégie l'une d'entre elles), la valeur apportée au client (une des piliers de la gestion de la qualité), la valeur concurrentielle (ou valeur stratégique) liée à la capacité à mener une stratégie garantissant une forme de permanence à l'organisation et qui va se référer à des « ressources » et la valeur organisationnelle lue aussi bien sous une dimension statique que dynamique au regard de l'alchimie qui opère entre la dimension structurelle et la dimension humaine de l'organisation compte tenu de facteurs de contingence. La référence à la valeur en sciences de gestion va de pair avec celle de « création de valeur » qui se construit au regard de « facteurs clés de succès » ou, plus généralement, de leviers de création de valeur. Les sciences de gestion statuent sur la notion de valeur au regard de logiques de mesure le plus souvent sur deux registres : une mesure au regard de valeurs tirées de l'information comptable et financière et / ou une mesure tirée de référence aux valeurs de marché.

Sur un autre plan, celui de l'adhésion aux valeurs, la référence se situe en dualité de celle de la référence à des règles et des procédures formalisées. L'intériorisation des valeurs est supposée conduire au même résultat, celui de la régulation des comportements, mais d'une régulation psychopompe en quelque sorte.

## Normes

Les normes sont des instruments de gouvernement « dépolitisés » dans la mesure où elles fixent des bornes et dont la prolifération actuelle marque le mouvement de re-régulation libérale (recherche d'un agonisme) et qui constituent le centre des politiques décisionnelles privées et publiques. On distingue classiquement les normes principielles des normes contextuelles, dualité venant en quelque sorte illustrer la dualité « morale minimale – morale maximale ». L'acceptation moderne de la notion sert de base à une privatisation de l'expertise qui conduit au fait que la notion de « mensonge » n'a plus de sens dans la mesure où seuls les experts qui plus est « privés » seraient capable de séparer la vérité du mensonge. La norme ainsi comprise tend à transformer la fantaisie de l'expertise en prudence sans autre forme d'examen. Ces normes-là servent à produire de l'information qualifiante (des certifications, accréditations, évaluations) dans la perspective de fonder une régulation (cf. pas une réglementation), c'est-à-dire des modalités de fonctionnement non « réglées ». La conséquence en est le développement de liaisons dangereuses entre normes et règles car des règles (au sens strict de règlement) se réfèrent à des normes qui visent, pour leur part, à fonder la dynamique d'une régulation. Or la règle est issue d'un processus de formalisation là où la norme est issue d'un processus de normalisation (dans lequel valeurs et règles sont étroitement inter-reliées). C'est ce qui conduit à la question de savoir si une norme peut être considérée comme fondatrice de la technocratie de l'expertise et comme substance du régime politique du « moment libéral » et si la conformité de comportement vaut pour la conformité aux valeurs sous-jacentes à la norme.

Le mot « norme » est issu du latin *norma* qui désigne à la fois l'équerre, au sens d'un outil permettant de tracer dans la norme (*normalis*), et la règle, la loi, le modèle ou l'exemple de ce qui est conforme. Dans le langage courant, la norme s'oppose à ce qui est anormal par référence à un état habituel conforme à la majorité des cas (normalité statistique). La normalisation est l'acte qui donne la référence de ce qui est normal sur la base d'une trilogie « régularité – valeur typique – jugement social ». La norme se construit donc sous l'impulsion des menaces induites par la variation des comportements au regard de la tension qui vaut entre des normes fondamentales et des normes instrumentales, la référence à la norme induisant l'idée d'un degré de liberté.

Les normes du « moment libéral » conduisent à un certain nombre d'enjeux :

- Celui de la tension « prolifération – intégration » où la prolifération y est considérée aussi bien comme une menace (un trop plein de normes conduisant à une tétanisation de l'agent ou bien à l'anomie) que comme une opportunité (un espace de déviance alors) ;
- Celui de la domination où la norme peut être considérée comme un des instruments de la domination, en particulier au regard des autorités qui les instaurent ;

- Celui d'une marchandisation avec les fonds de commerce de l'audit, du conseil et de la vérification de la norme, celui de la concurrence entre les normalisateurs, ces deux aspects conduisant à la construction d'un cycle de vie de la norme ;
- Celui de la professionnalisation, la norme pouvant être (ou non) considérée comme un support de professionnalisation (individuelle et / ou organisationnelle).

Deux dynamiques orthogonales caractérisent la logique des normes :

- Celle de l'uniformisation qui vise essentiellement le domaine économique. Elle se caractérise par sa dimension culturelle occidentale (nord-américaine le plus souvent) fondant une logique soit indiscutable (« de » l'institution alors) comme avec les diplômes universitaires (le LMD) soit discutable (de l'institutionnalisation alors) comme avec la RSE soit très discutables (les normes du managérialisme qui visent directement la correction de la frontière « public – privé » sous l'argument idéologique de la primauté accordée aux « mécanismes de marché » considérés comme une institution, c'est-à-dire indiscutables). Cette dynamique est marquée par la tension qui opère entre une dimension culturelle et une dimension générale ;
- Celle de l'adaptation qui conduit à une complexification de la norme et à sa prolifération, ouvrant le double champ de la vulnérabilité (de la norme comme des entités qui doivent les appliquer en multipliant les possibilités de déviance – son aspect positif, et d'infraction et / ou d'exclusion pour les entités qui ne peuvent pas – son aspect négatif). C'est principalement cette dynamique qui est fondatrice de la prospérité des fonds de commerce du conseil et de l'audit et d'une forme de colonisation des institutions et des organisations par les experts (colonisation du politique sous argument technique).

Le tressage de ces deux dynamiques conduit à la surabondance des normes venant poser aux institutions et aux organisations la question du dosage (de l'application de telle norme comme de l'application des normes). Ce problème de la coordination des normes favorise le développement des fonds de commerce du conseil et de l'audit dont le professionnalisme est discutable et la prédation effective. C'est de là que vient l'idée de bazar des normes où, comme l'indique la métaphore, on trouve tout dans un contexte de co-construction entre la normalisation, les normalisés et les consultants qui relève de façon paradoxale de l'ordre et du désordre. Ce n'est donc pas la prolifération des normes qui est négative en elle-même mais la co-construction dont il est question plus haut. Cette prolifération des normes débouche sur un véritable écosystème de type darwinien où les normes empiètent les unes sur les autres, dominant puis sont dominées et se périment. Mais il ne faut pas sous-estimer leur essence (de la *soft law*, *soft* car leur genèse est extra institutionnelle sur la base de la légitimité accordée à l'expertise, mais *law*, c'est-à-dire d'application obligation soit de façon conventionnelle soit de façon légale). C'est ce qui conduit à l'anomie ou, pour le moins, à la tétanisation des agents organisationnels d'autant que la norme s'infiltré aussi bien dans les artefacts quel dans son application aux agents organisationnels. C'est en cela que la norme désinstitutionnalise l'Etat souverain en mettant face à face et sans médiation les agents sociaux et les entités de la société civile. C'est ainsi que l'institutionnalisation de la norme ne conduit pas à l'univers de certitude de l'institution.

La référence à des normes indique l'importance de la normalisation aujourd'hui avec :

- Des lieux d'institutionnalisation (pas de contrôle démocratique ou à contrôle démocratique « affaîssé ») : AFNOR, UE, etc. ;

- Le problème du poids des parties intéressées dans la fixation des normes (au regard, en particulier, de l'absence de la prise en compte d'une volonté générale) ;
  - Le problème de leur information et de leur expertise (importance des données scientifiques et techniques comme critère de rationalité dans la fixation de la norme) ;
  - Le consensus comme principe politique de construction de la norme ;
  - L'application « volontaire » et contrôlée par un tiers auditeur omniscient.
- L'*International Organization for Standardization* (ISO) est apparue en 1947.

La normalisation se réfère à un contexte professionnel sur la base de deux moments :

- Le moment de la production autocentrée de la norme qui repose sur des modèles de connaissance et de reconnaissance sur la base de la rationalisation d'une imagination pragmatique. La rationalité contextualisée est mise en avant ainsi que la référence à l'expérience ;
- Le moment où la norme est rendue publique, la référence étant celle de la communication d'une vision professionnelle structurée dans un cadre discursif qui permette le transfert du fait de la construction d'une objectivité et par référence, là aussi, à l'expérience. C'est en cela qu'il est question, avec la norme, de la création d'une connaissance organisationnelle. La rationalité dont il est question ici est pourtant décontextualisée puisqu'il s'agit de communiquer.

Le contexte de la normalisation est donc profondément conventionnaliste.

A titre d'illustration, mentionnons l'univers des normes contractuelles posé par I. R. Macneil<sup>29</sup> quand il distingue les normes transactionnelles (réciprocité, mise en œuvre de la planification, réalisation de la promesse, réparation & confiance & attentes – les normes cohésives, création et restriction du pouvoir) des normes relationnelles (intégrité du rôle, maintien de la relation – solidarité contractuelle, flexibilité – harmonisation des conflits relationnels, harmonisation avec la matrice sociale – ou *propriety of means* cf. bonne manière de se conduire, normes supra-contractuelles).

Une norme est aujourd'hui « *un document déterminant des spécificités techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs* »<sup>30</sup>. L'ISO définit la norme comme un « *document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et repérés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* ». La norme concrétise la volonté d'un groupe de définir un référentiel commun, public et reconnu et, pour ce qui concerne le monde économique, de faciliter les relations « clients – fournisseurs ». C'est un mode de publicité (au sens de « rendre public »). La norme pose le problème de sa mise en œuvre, mais elle fournit une référence commune destinées à faciliter le processus de communication (cf. J. Habermas<sup>31</sup>).

---

<sup>29</sup> I. R. Macneil, « Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern University Review*, vol. 72, n° 6, 1978, pp. 854-905

<sup>30</sup> B. Lelong & A. Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », *Réseaux*, vol. 18, n° 102, 2000, p.

11

<sup>31</sup> J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris 1992

Le terme de *standard* est commun à la norme et au standard en anglais alors que l'on distingue les deux notions en français. Un standard résulte d'un acte unilatéral et émerge « au travers de la médiation des processus de marché : c'est la dynamique d'adoption des acheteurs sur un marché qui aboutit finalement à sélectionner, parmi la diversité des alternatives technologiques possibles, un ou plusieurs standards qui subsisteront »<sup>32</sup>. Le standard est plus assimilé à un processus réactif de consensus du monde économique ou du monde technique. Il répond, non seulement à des impératifs de communication mais également à des impératifs de vitesse et de sécurité. Le dictionnaire Larousse définit le standard comme un modèle, un type, une norme de fabrication, de production. Il recouvre un ensemble de recommandations développées et préconisées par un groupe d'utilisateurs. La notion de « standard ouvert » recouvre l'idée de communication.

Le standard est une notion qui a été beaucoup utilisée dans le cadre d'une vision mécaniste du contrôle budgétaire, faisant fi de la déformation continue observée dans la quantification des objectifs. Cette manière de voir les choses a été qualifiée de « pilotage au rétroviseur » par les milieux professionnels et correspond à l'utopie de la programmation (des comportements). Dans la perspective classique du contrôle budgétaire, l'horizon du standard est double : c'est un idéal, mais qui correspond aussi à la moyenne normée des comportements (la tension « standard idéal – standard normal »). Le mode d'élaboration des standards relève d'un processus rationnel de jugement qui tient compte d'éléments quantitatifs, des acquis et conduit au jeu de la comparaison des réalisations aux standards dans le but de mettre en évidence des écarts dont l'analyse va constituer la base de la gestion par exceptions (on ne s'intéresse qu'aux écarts significatifs en laissant de côté ce qui « marche » - pourquoi s'en occuper !).

C'est ce qui a conduit à lui substituer le *Kaizen*. Méthode parmi les méthodes, beaucoup d'organisations auront des difficultés à la mettre en œuvre. Si l'amélioration continue est un principe fondateur de l'« école japonaise » d'organisation, le *Kaizen*, en fournissant une méthodologie aux équipes de travail, instrumentalise ce comportement. Ce sera le terrain de chasse privilégié de la lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes : surproduction, temps d'attente, activité non régulée, accumulation de production de produits semi-finis, stocks trop importants, opérations sans valeur ajoutée, reprises liées à la non-conformité. Bien que basé sur le travail en groupe, il n'est pas apparu de formalisation dominante. La réécriture des standards de production « par » et « pour » le groupe de travail est fondamentale. De manière classique, ce sont des fonctionnels - la technostructure pour H. Mintzberg (souvent les Services « Méthodes ») qui sont en charge de produire les « bons » modes opératoires. D'après les enseignements du « moment japonais », les opérateurs doivent déterminer eux-mêmes le « bon » mode opératoire mais surtout l'écrire, le décrire comme une référence incontournable qui servira à tous pour désigner « le bon geste ». Certains constructeurs automobiles japonais iront encore plus loin en instituant des écoles de dextérité au sein des ateliers de production.

Le terme de référentiel relève du choix par un agent du corpus normatif qu'il accepte de se voir appliqué, qu'il s'agisse d'une norme ou de quelque chose de peu ou pas

---

<sup>32</sup> B. Lelong & A. Mallard, *op. cit.*, p. 20  
Yvon PESQUEUX

institutionnalisé. Un référentiel peut avoir vocation à devenir une norme. Le référentiel de certification est le corpus qui va servir de norme à cette démarche.

Il est par contre difficile de traiter du standard ainsi compris sans se référer à un type de standard très particulier avec la notion de *best practice*, référence courante aujourd'hui. Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire carrément des *bad practices*. Le référentiel de la *best practice*, c'est-à-dire ce qui fonde le jugement de valeur, est le plus souvent ambigu. Il se réfère à la fois à des référentiels « externes » à l'organisation (un corpus normatif) et à un référentiel « interne » issu du jugement de la direction générale. La notion de *best practice* est soumise à un double jugement de valeur, la référence « externe » étant considérée comme plus « éloignée » que la référence interne. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de ladite pratique sans pour autant que la notion ne soit réellement définie si ce n'est au travers de l'idée d'un état de l'art (standard) à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère en effet « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être re-socialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption. La *best practice* se repère « en situation », donne lieu à codification et jugement (P. Wirtz<sup>33</sup>). On est alors proche du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>34</sup> et la *best practice* dont il est question peut être considérée comme étant l'archétype d'une connaissance organisationnelle tacite. Ces deux actes sont également très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation<sup>35</sup>. En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'« en haut » qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de création de ces *best practices*. Il faut noter le substitut que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation.

Le projet de l'adoption des *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>36</sup> par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée en raison par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours en raison, rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est donc question d'un « atavisme » organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu. Comme avec la norme, il est toujours question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une stimulation « réflexe » en raison puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve donc la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu

---

<sup>33</sup> P. Wirtz, « Persuasion et promotion d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne », in G. Charreaux et P. Wirtz (Eds.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, collection « recherche en gestion », Paris, 2006

<sup>34</sup> Nonaka I. & Takeuchi H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997 (Ed. originale : 1995)

<sup>35</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20<sup>e</sup> anniversaire, septembre 1998, pp. 497-513

<sup>36</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160



« allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, sur un référentiel « externe » et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur cet « atavisme » organisationnel dont il était question plus haut.

Le label est au plan commercial ce que le standard est à l'organisation. En créant la distinction, le label est un moyen de construction des barrières à l'entrée.

Il est important de souligner l'imprécision des référentiels normatifs éventuels dont les catégories « pures », celles de la normalité fonctionnelle, celles de la normalité statistique et celles de la normalité sociale et culturelle ont tendance à se mélanger et à mélanger la dimension de contrainte (les normes de type technique) et la dimension humaine (celle d'agir compte tenu d'un référentiel).

C'est ce qui vient poser la question de l'inter-normativité et de la dualité « norme – contre-norme », d'autant que l'époque des réseaux sociaux facilitent d'autant la genèse de la contre-norme ainsi que l'importance acquise aujourd'hui par les *supporting actors* de la norme pour la norme (l'ISO, par exemple).

La norme peut ainsi être considérée comme un dispositif de régulation et de coordination du fait du système de règles qu'elle tend à fonder. Elle peut aussi, au regard de l'usage qui en est fait, être considérée comme un dispositif d'apprentissage (du fait du projet d'appropriation qui lui est inhérent) et d'innovation, du moins dans un sens très extensif de la notion d'innovation. C'est un régime de contrôle des comportements conduisant même à fonder un système d'interprétation (d'ailleurs normé...).

H. Savall & V. Zardet<sup>37</sup> proposent une classification des logiques de normalisation sur la base de ce qu'ils qualifient de « tétra normalisation » qui désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (OMC, etc.), les conditions sociales (BIT, etc.), la sécurité comptable et financière (IASB, IFRS, etc.), la qualité et l'environnement (ISO, etc.). Les auteurs proposent deux hypothèses pour expliquer la dynamique de ces normes, celles des fonds de commerce liés à chacune de ces logiques normatives et celle de la responsabilité sociale des entreprises. Ils partent de l'idée de l'accélération de la péremption des normes internationales pour expliquer l'élargissement de la référence à des normes du fait, par exemple, des manœuvres institutionnelles et concurrentielles pour défendre les positions nationales et pour rétablir la confiance (scandales comptables et financiers), de la péremption (exemples de l'ISO 9000 et des politiques de qualité totale et multiplication des autres normes ISO à la fois complémentaires et concurrentes, comme l'ISO 14 000), de la volonté des dirigeants des entreprises multinationales de faire de leurs normes privées des normes publiques, etc. Ces aspects conduisent à la prolifération des normes, institutions et organismes, à des conflits, concurrences et hiérarchies des normes, à leur application partielle et discordante, à des infractions, des pratiques frauduleuses et détournements des normes, à des sanctions financières ou pénales irrégulières et inéquitables. La notion de « tétra normalisation » prend également en compte les deux pôles « baladeurs », celui des normes sanitaires et scientifiques, d'où le désengagement des Etats par création d'institutions de proximité et de partenariats « public – privé » afin de participer au processus de normalisation. Le

---

<sup>37</sup> H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005  
Yvon PESQUEUX

développement de marchés de la normalisation et le mimétisme dans l'application des normes offrent la possibilité de construire des barrières à l'entrée. Il se produit une forme de contagion normative. La norme peut être considérée comme un « méta » produit, enjeu de dynamiques concurrentielles et d'incompatibilités momentanées (exemple de l'ISO 9000 et de l'EFQM). Elle devient à la fois règle du jeu et produit conçu et vendu par des agents économiques dont elle constitue le fonds de commerce (exemple de l'audit comptable, de l'audit social, de l'assistance aux pays en développement, des organismes certificateurs et auditeurs qualité & environnement, etc.). La norme sert de base à une labellisation foisonnante : label de garantie des produits non fabriqués par des enfants, prix, qualité, labels sectoriels, professionnels, TOEFL pour l'anglais, etc. Elle tend aussi à polluer l'univers décisionnaire en influençant en termes d'objectifs et de contraintes la réflexion stratégique et le pilotage opérationnel des organisations. Elle est souvent « parachutée » sans accueil organisationnel d'où l'ambiguïté voulue de son contexte d'application, une consommation de valeur, des coûts cachés, la création de risques. La norme devient un instrument d'ingérence chez les fournisseurs et sous-traitants, en permettant la mise en œuvre d'une véritable surveillance technologique, organisationnelle et économique et constituant la base de revenus récurrents pour l'audit. Elle développe la suspicion des agents organisationnels et, en même temps, la surabondance des pratiques dérogatoires. La conformité attendue est souvent très proche du conformisme, conduisant alors à réduire l'innovation, voire à un véritable désarroi des agents organisationnels. On rappellera aussi qu'en dualité du transformisme, on retrouve le dévotionnisme qui possède d'ailleurs aussi une acception politique. Dans le cas d'une hétéronomie rigoureuse introduite par la norme (et les protocoles qui y sont associés, comme c'est parfois le cas avec la norme ISO 9000) on peut même être amené à parler de guidance, notion tirée du champ lexical de la religion.

L'environnement institutionnel s'en trouve affecté avec :

- La propension des institutions, administrations et organismes publics à externaliser la construction des normes à des groupes d'experts (les agences, par exemple) et donc, par là même, de mettre en question leur dimension institutionnelle (omniscience) et / ou de son application (audit) ;
- La configuration de territoires institutionnels transnationaux ;
- L'éclosion de sources hybrides (du public et du privé) comme sources de normalisation (alors plus aisément manipulables, en particulier par les *lobbys* qui y sont présents) ;
- La floraison d'organismes d'accréditation, de certification, de qualification des produits ou des compétences ;
- La multiplication des agences de notation financière, sociale, sécurité, environnement ;
- La prolifération des organismes de contrôle publics et privés ;

bref, la construction d'une idéologie du contrôle et de la compétition construite au regard, des normes qui lui servent de référence, conduisant en outre à laminer la mise en œuvre des politiques publiques (exemple des « contre » études médiatisées, etc.) par exacerbation des dilemmes du type « développement économique – protection de l'environnement » du fait de conflits de hiérarchie entre les normes (internationales, sectorielles, nationales, etc.). Ces auteurs spécifient l'existence de six domaines de la « tétra normalisation » : commerce, comptabilité & finance, qualité & écologie & social, sanitaire & santé, institutions publiques, connaissances scientifiques.

Il est important de souligner les effets pervers de la norme :

- Elle autorise l'ingérence chez les fournisseurs (caractère intrusif) ;
- Elle crée des effets d'aubaine en permettant l'annonce d'un objectif déjà atteint ou facile à atteindre au regard de l'évolution du secteur ;
- Au nom de la loyauté qu'elle suppose, elle crée un climat propice au dénigrement et à la dénonciation ;
- Par la valorisation de la conformité qu'elle induit, elle possède un volet inhibant l'initiative ;
- La documentation de la démarche d'application de la norme produit des procédures de mise en œuvre et de suivi, une charge administrative chronophage sans lien avec un accroissement de la productivité.

Il faut également souligner l'ambiguïté inhérente à la tension « convergence – harmonisation » ainsi qu'à celle de la « normalisation – formalisation ».

Au-delà de la création et du développement du fonds de commerce de l'audit, il faut aussi souligner la charge organisationnelle et économique de l'audit, il faut également souligner :

- Le pouvoir « illégitime » (l'omniscience) conférée aux consultants et auditeurs sans compter les conflits d'intérêts qui apparaissent entre conseil et audit ;
- La lourdeur documentaire et procédurale de ces deux types d'activités.

Les organisations sont confrontées à trois logiques normatives : celles de la normativité professionnelle, celles de la normativité de marché (les normes applicables aux produits et aux services) et celles de la normativité organisationnelle (qui fondent les règles et procédures).

C'est la référence à la norme qui conduit à la tension entre conformité et déviance car la norme fixe la limite : ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité et aussi ce qui permet de parler d'un écart (différent dans sa nature de l'écart d'incompétence) compte tenu de son double aspect – technique et social. A ce titre, la norme est ce qui caractérise le travail bien fait. La norme possède donc un caractère objectif mais également subjectif, c'est-à-dire le caractère d'un consensus non nécessairement durable. De plus, soulignons combien les pratiques sociales sont plus durables que les normes.

Une actualité de ce type de régulation peut être illustrée au regard de la multiplication des textes réglementaires sans qu'il n'y ait de véritable hiérarchie entre ces textes.

## **Règle**

L'idée de règle renvoie à celle de conscience car une règle n'est que règle consciente. Ce qui distingue la règle de l'habitude, c'est qu'il est nécessaire de connaître les règles pour s'y conformer. A la frontière entre les deux notions de règle et d'habitude, quand on parle de règles de bienséance, il est implicitement fait référence au fait que les membres du groupe les perçoivent et se sentent obligés de s'y conformer. Une règle

« oblige » l'agent à s'y conformer et se distingue, à cet égard, du postulat et de l'axiome qui relèvent plutôt des prémisses du raisonnement.

La règle indique aussi le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a pas de valeur universelle. Elle fixe la frontière qui marque le passage du jeu au hors-jeu (à moins d'en changer les règles). Il n'y a donc pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas-là. La règle s'applique dans les limites d'une situation, mais dont la circonstancialité se trouve être relativement stable. A la limite de la circonstancialité de la règle, se trouve la convention. La règle va osciller entre la convention aux fondements purement formels et la référence aux situations sociales. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle, rationnelle, de porter du sens.

Mais il faut néanmoins souligner l'existence de règles qui régissent les comportements de façon normative (la prohibition de l'inceste, qui joue un rôle si important dans le caractère universel du concept ethnologique de culture en est un exemple). Elles régissent le comportement de façon normative et sont essentielles dans la définition des faits institutionnels. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, du légitime et de l'inviolable, dont l'impact dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait). C'est plus généralement la référence légitime à l'état de l'art. Enfin, sur le plan linguistique, le statut de la règle est tout aussi intéressant à mettre en évidence dans la mesure où il ne pourrait y avoir de langue sans règle.

Se référer à la règle, c'est donc se poser la question de ce qui est régulier et irrégulier. Il est à ce titre important de distinguer le malsain de l'irrégulier. Chez E. Durkheim<sup>38</sup>, l'anomie apparaît quand la déviance perd de vue la règle, comme s'il y avait absence de règle. La désobéissance à la règle se distingue également du désordre (qui s'oppose à « ordre ») et dont l'issue de revenir à un ordre).

## **L'« école de la régulation » en sciences économiques**

La régulation est une question récurrente en sciences économiques dont on va ici parcourir les jalons construits dans la perspective de la quête d'un équilibre économique efficient.

A. C. Pigou<sup>39</sup> argumente sur le fait que les producteurs recherchent la maximisation de leur intérêt et quand l'intérêt social marginal diverge de l'intérêt marginal privé, le producteur n'a aucune pression quant à l'internalisation du coût marginal social. De même, quand un producteur génère un bénéfice social marginal, ceux qui en bénéficient n'ont aucune pression à le payer, d'où la proposition de réguler ces aspects par une taxe. La « taxe Pigou » est une taxe levée sur tous les types de marchés générant des externalités afin d'en corriger les effets (cf. la pollution pour des externalités négatives).

---

<sup>38</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1998 (Ed. originale : 1893) – *Le suicide*, PUF, Paris, 1983 (Ed. originale : 1897)

<sup>39</sup> A. C. Pigou, *The Economics of Welfare*, Macmillan, Londres, 1920

D. W. Carlton & G. C. Loury<sup>40</sup> ont critiqué cette perspective en expliquant qu'une taxe seule ne pourrait créer d'effet à long terme suffisant pour les producteurs mettent en œuvre la combinaison de production permettant de réduire l'effet externe car la pollution ne résulte pas d'un seul type d'émetteur d'où la supériorité en termes d'efficacité de la taxe « pollueur – payeur ». Ils ont ainsi ouvert le débat de l'hypothèse du double dividende (cf. D. Fullerton & G. E. Metcalf<sup>41</sup> et la définition d'une taxe qui accroîtrait simultanément la qualité de l'environnement et l'efficacité économique en alliant taxe et réglementation).

Un autre débat concernant la comparaison entre la perspective d'A. C. Pigou et celle de l'efficacité des amendes (G. Becker<sup>42</sup>) a eu lieu quant à l'indifférence des acteurs particulièrement riches aux montants de l'amende, la distorsion qu'elles entraînent quant à la nécessité d'emprunter pour y faire face ainsi que le risque de faillite qu'elles génèrent, c'est-à-dire un ensemble d'effets qui n'apportent pas de solution aux dommages effectués. La question de l'amende est ainsi « polluée » par l'estimation par les agents économiques concernés de la probabilité d'être repérés et punis.

J. M. Buchanan<sup>43</sup> est l'auteur central de la théorie du choix public (*public choice theory*) dont le projet est d'utiliser les raisonnements économiques pour se confronter aux questions de sciences politiques au regard de la notion de « comportement politique » du fait de la mise en exergue de la place centrale l'intérêt pour ce qui concerne les électeurs (et leur indifférence rationnelle, chacun d'entre eux pensant que sa voix n'a pas de poids sur les résultats des élections), les représentants politiques (maximisation de leur chance d'être élus) et les fonctionnaires (maximisation de leur utilité – revenus, pouvoir, etc.) dont l'interaction peut être étudiée compte tenu des attendus de la maximisation de l'utilité, de la question de l'asymétrie d'information, de la théorie des jeux ou de la théorie de la décision. A la différence de la perspective précédentes qui est la question de l'efficacité, celle-ci se consacre à la question des décisions qui ont le plus des chances d'être prises, la question de l'efficacité se transformant en une interrogation sur la manière dont les politiques les plus efficaces auraient les meilleures chances d'être choisies. La question est celle des bénéficiaires des décisions politiques, sachant qu'à la défaillance du marché correspond, dans cet univers conceptuel, celle de la défaillance de l'Etat. La critique adressée à cette perspective est celle de l'« économicisation » de la pensée politique qui comporte les limites de ses dimensions partielles et partiales.

O. Mancur<sup>44</sup> est une autre des références du *Public Choice* au regard d'une théorie de l'action collective où l'efficacité est conçue comme étant la somme entre une efficacité technique et une efficacité économique. Il met en avant les situations où les individus membres d'un groupe ou d'une organisation peuvent adopter un comportement motivé par des considérations personnelles qui l'emportent sur la volonté de collaborer en vue de l'intérêt commun. Il se réfère à l'existence de « groupes latents ».

---

<sup>40</sup> D. W. Carlton & G. C. Loury, « The Limitations of Pigouvian Taxes as a Long-Run Remedy for Externalities », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 95, n° 3, 1980, pp. 559–566

<sup>41</sup> D. Fullerton & G. E. Metcalf, « Tax Incidence », *NBER Working Paper n° w8829*

<sup>42</sup> G. Becker, « Crime and Punishment: An Economic Approach », *Journal of Political Economy*, vol. 76, 1968, pp. 167-217

<sup>43</sup> J. M. Buchanan & G. Tullock, *The Calculus of Consent*, Ann Arbor, 1962

<sup>44</sup> O. Mancur, *Logic of Collective Action*, Harvard University Press, 1965 (traduction : *Logique de l'action collective*, Editions de l'Université de Bruxelles, 2011)

Les groupes latents sont composés d'un grand nombre d'individus pour qui toute action collective suppose un coût (engagement, prise de risque, perte de temps, etc.) mais peut procurer des bénéfices (protection sociale, augmentation de salaire, emploi, etc.). Or les membres d'un tel groupe ont tendance à vouloir profiter du bénéfice d'une action collective en cherchant à payer le coût minimum, voire à échapper au coût de cette action. Plus grand est le groupe et plus cette tendance est effective. Il formule alors le « paradoxe d'Olson » : « *Les grands groupes peuvent rester inorganisés et ne jamais passer à l'action même si un consensus sur les objectifs et les moyens existe* ». Par conséquent, plus le nombre d'individus constituant un groupe est élevé, plus la probabilité qu'il passe à l'acte est faible car la contribution marginale d'un membre à la réussite du groupe est décroissante : « Comme les groupes relativement petits sont fréquemment capables de s'organiser sur la base du volontariat et d'agir en conformité avec leurs intérêts communs et que les grands groupes ne sont pas dans l'ensemble en mesure d'y parvenir, l'issue du combat politique qui oppose les groupes rivaux n'est pas symétrique... Les groupes les plus petits réussissent souvent à battre les plus grands qui, dans une démocratie, seraient naturellement censés l'emporter ». Il est donc nécessaire de mettre en place des actions contraignantes pour permettre la réalisation ou la préservation d'une organisation. Au regard du « groupe latent », il existe un « groupe privilégié », c'est-à-dire un groupe, groupe ayant un « mécène » pour porter l'action collective à son terme (à la différence des autres groupes où l'exécution de l'action n'est pas certaine). Ainsi, dans sa logique, seul le « mécène » paiera, les autres membres ayant vocation à être des passagers clandestins (free rider). C'est ce qu'il appelle l'exploitation de la minorité par la majorité.

La notion d'intérêt sélectif (*selective incentive*) signifie que le groupe peut s'assurer la participation des membres en proposant des avantages individualisés, ce qui permet de contourner le problème de passager clandestin provenant essentiellement du caractère collectif des bénéfices. Ceci passe par un achat en commun (afin de bénéficier des rendements d'échelle croissant, donc des gains marginaux à chaque augmentation de la production).

G. J. Stigler<sup>45</sup> conçoit la régulation comme la rencontre entre un régulateur, la pression économique des intérêts des producteurs et la pression électorale des intérêts des consommateurs, celle des producteurs étant la plus persuasive des deux. L'outil essentiel à la disposition de l'Etat est le pouvoir de coercition et tout groupe pouvant contrôler ce pouvoir peut l'utiliser à son profit. Mais les efforts pour ce contrôle ont un coût ce qui fait que ce sont toujours les grandes entreprises qui gagnent, petites entreprises et électeurs – consommateurs ayant des difficultés majeures à pour s'organiser en groupe de pressions. La critique qui lui est adressée repose sur le fait d'ignorer les motivations du régulateur et celles de l'offre politique.

R. A. Posner<sup>46</sup> est un des fondateurs de la perspective de l'efficacité économique du droit, perspective que l'on retrouve aux fondements des rapports du *Doing Business* de

---

<sup>45</sup> G. J. Stigler, « The Theory of Economic Regulation », *The Bell Journal Economics and Management Science*, vol. 2, n° 1, 1971, pp. 3-21

<sup>46</sup> R. A. Posner, *Economic Analysis of Law*, Little & Brown, Boston (1<sup>o</sup> ed. 1972) – « An Economic Approach to Legal Procedure and Judicial Administration », *Journal of Legal Studies*, vol. 2, 1973, p. 399 – « Theories of Economic Regulation », *Bell Journal of Economics and Management Science*, n° 5

Yvon PESQUEUX

la Banque Mondiale et qui postule que les systèmes de *common law* sont efficaces parce qu'ils protègent les investisseurs avant tout autre groupe et que les juges ont des motivations économiques (et plus efficaces que les autres systèmes de droits, en particulier celui du « droit napoléonien »). Ses travaux ont porté sur le droit des marques, l'inefficacité des lois de non-discrimination à l'emploi.

L'« Ecole de la régulation » se développe en France à partir de la décennie 1980 comme tentative de réponse à l'affaiblissement structurel des taux de croissance corrélatif de la fin des « Trente Glorieuses ». Elle se fonde sur une approche structuraliste de type institutionnaliste au regard de la mise en exergue de grandes tendances constitutives du système capitaliste au regard de « grandes crises » liées à l'épuisement des forces constitutives d'une phase dont la substance est liée à l'articulation entre un mode de régulation et un régime d'accumulation. En accord avec l'esprit d'une approche sociologique de la régulation, l'institution est ce qui fonde le développement inhérent à la phase (nature de la monnaie, rôle de l'Etat, degré de concurrence dans les secteurs, structure du marché du travail et modalités de fonctionnement du commerce international), leur fonctionnement étant constitutifs des formes nationales de régulation qui se modifient dans le temps. C'est une forme de continuation de l'hypothèse de K. Polanyi<sup>47</sup> avec la référence à des « modèles capitalistes ». Ses représentants principaux sont Michel Aglietta<sup>48</sup>, Bernard Billaudot<sup>49</sup>, Roger Boyer<sup>50</sup>, Benjamin Coriat<sup>51</sup>, Alain Lipietz<sup>52</sup>, Frédéric Lordon<sup>53</sup> et André Orléan<sup>54</sup>. Les jalons conceptuels en sont la référence à des « modèles capitalistes » en friction : le « modèle marchand » (pays anglo-américains), le « modèle mésocorporatiste » (Japon), le « modèle social-démocrate » (pays germaniques et scandinaves) et le « modèle latin » (dont la France). Deux régimes ont marqué l'histoire du capitalisme depuis la révolution industrielle : celui d'un capitalisme concurrentiel bourgeois jusqu'à la Seconde guerre mondiale et

---

(automne 1974, pp. 335-338 – avec W. M. Landes, « The Economics of Trademark Law », *Trademark Rep.*, vol. 78, n° 267, 1987, p. 304 – « The New Institutional Economics Meets Law and Economics », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 149, March 1993, pp. 73-87 - avec William M. Landes, *The Political Economy of Intellectual Property Law*, AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies, 2004 - avec William M. Landes, « An Empirical Analysis of the Patent Court », *University of Chicago Law Review*, vol. 71, n° 111, 2004

<sup>47</sup> K. Polanyi, *La Grande Transformation*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1983 (Ed. originale : 1944)

<sup>48</sup> M. Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme*, Calmann-Lévy, Paris, 1976 - M. Aglietta & A. Orléan, *La violence de la monnaie*, PUF, Paris, 1982 - M. Aglietta & A. Brender, *Les métamorphoses de la société salariale. La France en projet*, Calmann-Lévy, collection « Perspectives de l'économie », Paris, 1986 - M. Aglietta & A. Orléan, *La monnaie entre violence et confiance*, Odile Jacob, Paris, 2002 - M. Aglietta & A. Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004

<sup>49</sup> B. Billaudot, *L'ordre économique de la société moderne*, Paris, L'Harmattan, Paris, 1996 - B. Billaudot, *Régulation et croissance. Une macroéconomie historique et institutionnelle*, Paris, L'Harmattan, Paris, 2001

<sup>50</sup> R. Boyer & J. Mistral, *Accumulation, inflation et crises*, PUF, Paris, 1978 - R. Boyer, *Théorie de la régulation. Une analyse critique*, La Découverte Paris, 1986 - R. Boyer & Y. Saillard (Eds), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris, 1995

<sup>51</sup> B. Coriat, *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgois, Paris, 1979 - B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois, Paris, 1994

<sup>52</sup> A. Lipietz, *De l'althusserisme à la théorie de la régulation* (lipietz.net) - A. Lipietz, *Crise et inflation, pourquoi ?*, Maspero, Paris, 1979 - A. Lipietz, *L'envol inflationniste*, Maspero - La Découverte, Paris, 1983

<sup>53</sup> F. Lordon, *La politique du capital*, Odile Jacob, Paris, 2002 - F. Lordon (Ed.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Presses de la Fondation des Sciences Politiques, Paris, collection « Gouvernances », Paris, 2008

<sup>54</sup> A. Orléan, *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris, 1999

Yvon PESQUEUX

celui « monopoliste – fordiste » ensuite, modèles et régimes qui peuvent constituer une contextualisation des modèles organisationnels. Ce sont les crises qui modifient les modes de régulation avec des crises exogènes qui ne les remettent pas fondamentalement en cause, des crises endogènes qui reprennent la thématique des cycles Juglar (dont les périodes de dépression corrigent les déséquilibres inhérents au régime), des crises du régime d'accumulation qui en induisent une modification et des crises du mode de développement qui les remettent en cause. Les « petites crises » connaissent une issue endogène alors que les « grandes crises » modifient les modes de régulation en débouchant sur une nouvelle forme institutionnelle (une modification des mondes sociaux).

### **L'« économie des conventions » (ou « théorie des conventions »)**

C'est une théorie des institutions et des organisations qui se consacre aux référents de la décision par ajustement au regard de repères explicites (les propos tenus dans l'organisation) et implicites (les comportements des autres agents organisationnels, les éléments matériels, la projection de l'agent organisationnel dans le temps) et se développe à partir de la décennie 80. Il y est plus question d'institutionnalisation (la construction des conventions – il en va, par exemple, des règles de politesse) que d'institution dans la mesure où cette perspective prend ses distances avec le déterminisme institutionnel (l'institution y joue un rôle de cadre général) dans la mesure où il y est question de légitimité prise au sens large, cette approche mettant en avant la notion de justification. La théorie des conventions offre un cadre à la compréhension de l'intersubjectivité, de la coopération et des compromis entre agents organisationnels en sciences de gestion. Elle se situe en contiguïté avec les approches néo-institutionnelles. Les principaux auteurs de référence (certains de ces auteurs ayant également travaillé dans le cadre de l'« école de la régulation ») sont Luc Boltanski<sup>55</sup>, Robert Boyer<sup>56</sup>, Jean-Pierre Dupuy<sup>57</sup>, François Eymard-Duvernay<sup>58</sup>, Olivier Favereau<sup>59</sup>, Pierre-Yves Gomez<sup>60</sup>, André Orléan<sup>61</sup>, Robert Salais<sup>62</sup>, Laurent Thévenot.

---

<sup>55</sup> L. Boltanski & L. Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi, série « Protée », PUF, Paris, 1987 - *De la Justification*, Gallimard, Paris, 1991

<sup>56</sup> R. Boyer & A. Orléan, « Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations », in A. Orléan (Ed.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 1994, pp. 219-247

<sup>57</sup> J.-P. Dupuy & F. Eymard-Duvernay & O. Favereau & A. Orléan & R. Salais & L. Thévenot, « L'économie des Conventions, introduction au numéro spécial », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989, pp. 141-145 - J.-P. Dupuy, « Convention et *common knowledge* », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989, pp. 361-400

<sup>58</sup> F. Eymard-Duvernay, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989 pp. 329-359 – F. Eymard-Duvernay, *L'Economie des conventions : Méthodes et résultats*, La Découverte, Paris, 2006

<sup>59</sup> O. Favereau, « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », in R. Salais & L. Thévenot (Eds.), *Le travail. Marchés, règles, conventions*, INSEE-Economica, Paris, 1984 – O. Favereau, « Conventions et régulation », in R. Boyer R. & Saillard Y. (Eds.), *Théorie de la régulation état des savoirs*, La Découverte, Paris, 1995

<sup>60</sup> P.-Y. Gomez P.-Y., *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris, 1994 - Gomez P.-Y., *Le Gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterÉditions, Paris, 1996 - « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, vol. 112, 1997 - « Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste », in M. Amblard (Ed.), *Conventions & Management*, De Boeck, Bruxelles, 2003, pp. 257-277

<sup>61</sup> A. Orléan, « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue Economique*, Vol 40, Yvon PESQUEUX



Avec L. Boltanski & L. Thévenot, il est en particulier question de « cités » une logique de justification construite sur une conception du Bien Commun, ou encore de « mondes » (manifestations empiriques), cités qui sont des idéaux-type dont la structure se réfère à des principes, le monde commun étant celui du *mix* des éléments de chacun d'entre eux : valeurs de références, caractéristiques valorisées, caractéristiques dévalorisées, sujets valorisés, épreuves modèles. Dans la cité civique, le Bien Commun supérieur est la représentativité et le fait de parler au nom de la collectivité, dans la cité domestique qui plonge ses racines dans la féodalité, c'est la tradition, la justification s'appuyant sur des valeurs comme la fidélité ou la loyauté, dans la cité industrielle, c'est l'efficacité, la grandeur étant issue de la capacité de mettre en œuvre efficacement les moyens, dans la cité de l'opinion, c'est la logique argumentative s'appuyant sur la renommée, la grandeur relative des individus dépendant de leur notoriété, dans la cité inspirée (par référence à la « cité de Dieu » de Saint Augustin), c'est la créativité et la fidélité à sa propre inspiration (l'authenticité), dans la cité marchande, c'est l'intérêt, dans la cité par projet (ajoutée dans *Le nouvel esprit du capitalisme*<sup>63</sup>), c'est l'activité, le projet et le réseau de liens.

Pour P.-Y. Gomez<sup>64</sup> une convention « est observable, en la considérant comme catégorie de pensée, une convention est utilisable en tant que concept, lorsqu'est vécue une situation d'incertitude du point de vue des individus pris isolément, et de mimétisme du point de vue des individus pris collectivement. La convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement (comme peut l'être une concrétion) que par l'accumulation des comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens ». La convention se veut « une conviction partagée sur son existence. Sa qualité essentielle réside dans sa capacité à convaincre de sa généralisation (...), elle n'est une solution optimale et effective que pour autant que la conviction est partagée quant à son existence ». Il qualifie les individus qui adhèrent à la convention d'« adopteurs », convention qui possède un énoncé, qui génère de l'information sur la procédure de résolution du problème. Elle est caractérisée par un mimétisme rationnel des agents, défini par « le fait que l'imitation des autres est plus efficace que la recherche d'une solution personnelle à un problème ». Mais ce mimétisme rationnel ne contraint pas la liberté individuelle, puisque « une des propriétés intéressantes de la notion de conventions est qu'elle permet l'existence de formes collectives, tout en maintenant la liberté des individus et donc l'individualisme méthodologique ». Le degré de standardisation des contacts marque la convention qui existe entre les adopteurs et concerne la capacité de laisser ou non une marge de négociation. P. Y. Gomez considère la convention comme un « système conventionnel » et, comme tout système, il est caractérisé par un degré de complexité lié à la quantité d'information produite. Il est important de souligner que « la richesse de l'énoncé conduira naturellement à celle de la complexité de la convention, ce qui limite l'interprétation des individus, en lui donnant des réponses nombreuses ». Cette convention peut faire à tout moment l'objet d'une suspicion de la part des adopteurs.

---

n°2, 1989, pp. 241-272 - *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 1994

<sup>62</sup> R. Salais, « L'analyse économique des conventions de travail », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989, pp. 199-240

<sup>63</sup> E. Chiapello & L. Boltanski, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999

<sup>64</sup> P.-Y. Gomez, *Qualité et théorie des Conventions*, Economica, Paris, 1994 – « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue française d'économie*, vol. 10, n° 3, 1995, pp. 137-171

Formellement, il s'agit de « *l'irruption, dans le même système conventionnel, d'une information différente sur les comportements collectifs (...) La suspicion peut être endogène c'est-à-dire générée par les défaillances du processus conventionnel, ou exogène c'est-à-dire provenant de l'extérieur* ». Partant de ces aspects, P.-Y. Gomez dégage deux types de conventions : la convention monocentrée à complexité forte et la convention polycentrée à complexité faible, morphologie qui peut évoluer selon le contexte et le comportement des adopteurs et qui dépend fortement de la quantité d'information produite par le système conventionnel. Les trois formes d'évolution de la convention sont les suivantes : l'effondrement (lorsque la convention disparaît sous l'effet de la suspicion ; la population bascule globalement (*exit*) dans la suspicion, celle-ci devenant alors la nouvelle convention), la résistance (quand la suspicion n'arrive pas à s'imposer ; l'information apportée par la suspicion ne convainc pas les adopteurs (*loyalty*)) ; un cas particulier est représenté par le fractionnement : la population des adopteurs se scinde en deux, l'une adoptant la suspicion comme nouvelle convention, l'autre demeurant fidèle à l'ancienne), le bricolage (la mutation de la convention (*voice*) conduit à parler de déplacement : sous l'effet de la suspicion, la convention déplace son champ et, de ce fait, change sa raison d'être initiale, c'est-à-dire le type d'incertitude qu'elle était censée initialement résoudre).

## **Focus sur le modèle des économies de la grandeur**

Pour L. Boltanski & L. Thévenot, « *la coordination, ou l'ordre social, est possible dès lors que les interprétations des individus engagés dans l'action sont cohérentes entre elles et avec les éléments qui caractérisent la situation* ». Il faut donc, d'une part que les individus puissent se représenter et délimiter le collectif qu'ils forment dans une situation de coordination. D'autre part, il est nécessaire que les jugements des autres sur cette situation soient suffisamment prévisibles pour que l'ensemble du collectif s'engage. La coordination nécessite donc un accord sur le mode d'évaluation de la situation. Ce modèle d'évaluation commun repose sur un accord sur les valeurs, sur une convention. Il y a ordonnancement des valeurs, des principes communs selon leur degré de légitimité aux yeux du collectif dans une situation de coordination. L. Boltanski & L. Thévenot parlent de « principes communs de justice » ou de « principes supérieurs communs ». Ces deux auteurs affirment qu'il existe plusieurs « cités » dans lesquelles un principe supérieur commun est légitime. Ainsi chaque situation invoque un ou des principes supérieurs communs selon la ou les « cités » qui y sont mobilisées par les membres du collectif. Une « cité » est donc un « espace cognitif organisé dans lequel « puiser » des arguments ».

L. Boltanski & L. Thévenot distinguent les « cités » des « mondes communs » qui sont rattachés aux situations dans lesquelles interviennent les coordinations d'un collectif. Les justifications d'une coordination par les individus du collectif concernés surviennent donc dans un ou des « mondes communs » où elles font sens. Le modèle théorique de justice proposé par ces deux auteurs, qui définit les conditions de validité de légitimité d'une argumentation, est donc appelé « modèles des cités ». Il repose sur une axiomatique précise, mais forcément réductrice qui en définit le cadre d'application ainsi que les limites.

Le modèle se fonde sur six axiomes :

Yvon PESQUEUX

- Le principe de commune humanité qui définit le modèle d'humanité. Dans ce modèle, tous les êtres humains sont égaux (au sein d'une cité), chaque être humain est autant humain que les autres, il n'y a pas de conflits. Pour L. Boltanski & L. Thévenot, le monde est ici un « éden ».

- Deux axiomes au modèle d'humanité :

- Le principe de dissemblance, qui prescrit qu'il existe aux moins deux états possibles pour chacun des individus d'une cité. Ainsi, dans une cité, les individus seront jugés comme « grands » ou « petits » selon qu'ils incarnent ou non le principe supérieur commun qui la fonde. L. Boltanski & L. Thévenot ont choisi de garder que deux états possibles au sein d'une cité pour éviter de ne pas rentrer en contradiction avec le premier modèle de commune humanité, ceci dans un souci de clarté et d'opérationnalisation.

- Tous les membres d'une cité ont une capacité d'accès identique à la grandeur. Chaque individu est donc en mesure de devenir « grand » ou « petit ». Le modèle devient alors dynamique. Les accords dans ce modèle peuvent être non triviaux.

- Tout le monde peut devenir heureux selon le quatrième axiome du modèle.

- L'investissement suppose un sacrifice ou un coût. Le modèle fonctionne si le sacrifice pour atteindre une grandeur dans une cité n'est pas remis en cause.

L'axiome du bien commun : l'accès à la grandeur d'une personne au sein d'une cité, et donc au bonheur, est bénéfique et profite à l'ensemble de la cité. Ainsi l'axiome de commune dignité devient la capacité pour les individus d'agir selon le bien commun de façon égalitaire entre eux.

Les six cités.

- La cité marchande. Elle s'appuie sur la notion de marché au sens d'Adam Smith. Si chacun agit pour son intérêt propre, émergera alors une situation bénéfique et optimale pour tous. Le marché s'autorégulant selon le principe de la « main invisible ». Ce qui est légitime sur un marché, c'est ce qui possède un prix, une valeur marchande. Dans le marché, les individus sont prêts à payer pour un bien, son prix le valorisant. La grandeur sur le marché est donc incarnée par la richesse monétaire, ou l'intérêt ou la convoitise. Un « grand » est, dans la cité marchande, reconnu socialement en fonction de sa richesse. Il est donc un « bon » vendeur ou un « bon » acheteur.

- La cité civique. Les individus s'y justifient selon des arguments qui se rattachent à la représentativité de leur point de vue. Ainsi, ce qui fait la grandeur dans la cité civique, c'est le fait que l'on parle au nom d'un collectif, que l'on incarne la volonté générale. Le bien commun est donc volonté générale, et la grandeur, la représentativité et le mérite. En effet, pour être représentatif, il faut être méritant, au sens où la personne qui incarne l'intérêt général a su sacrifier son intérêt personnel.

- La cité industrielle. Il faut savoir être efficace, c'est-à-dire administrer les coûts, les bénéfices et le travail efficacement. Les performances productives ou la productivité, le travail correspondent à la grandeur dans la cité industrielle. L'utilisation et l'organisation rationnelle des moyens (humains, machines, etc.) y sont en grande partie permises par la technique et la science. L'efficacité industrielle permet de répondre aux besoins de tous. Le sacrifice est ici l'investissement financier et de son temps.

Yvon PESQUEUX

- La cité domestique. Elle renvoie à l'appartenance à une « famille », une « lignée » ou une « maison ». La grandeur est ici la place, le rôle que l'on occupe au sein de cette famille, lignée ou maison. Il y a au sein du monde domestique une relation de dépendance (affective ou sentimentale) d'où les personnes tirent leur autorité qu'elles ont sur les autres. Il faut donc y reconnaître la place que l'on y occupe. L'honnêteté est ainsi le principe supérieur de justice dans la cité domestique. Dans la cité domestique, pour être « grand », il faut se dévouer à sa famille, remplir son « devoir » envers elle.

- La cité de l'opinion. La logique de justification y est la renommée ou l'honneur qui reposent sur des signes conventionnels, reconnus par tous, visibles par les actes ou les discours et sur lesquelles s'édifie l'estime envers une personne.

- La cité inspirée. La grandeur y est la créativité (divine). Le principe supérieur commun est l'inspiration divine, la grâce.

Par la suite, L. Boltanski a, dans un second ouvrage écrit avec E. Chiapello, identifié une septième cité. Ils ont, en étudiant la littérature française sur le management dans les années quatre-vingt-dix, constaté l'existence d'une cité qu'ils appellent « la cité par projets » (1999). La grandeur dans la cité par projets est la capacité à s'insérer dans les réseaux et à les parcourir pour donner forme à des projets qui peuvent être menés en succession ou en parallèle. Le « grand » sait donc s'adapter et être flexible, et est, dans le langage de l'entreprise, employable. Un individu doit pour devenir grand sacrifier sa stabilité et son attachement à ce qui est durable. Le principe supérieur commun est donc constitué du goût du risque, du dynamisme, et de l'adaptabilité.

Le « modèle » des cités et des mondes s'inscrit au croisement d'une sociologie de la morale et d'une sociologie de l'ordre social, le comportement des agents sociaux étant fondé au regard de « cités » et de « mondes », au-delà de la logique du « choix rationnel » où l'unité d'analyse n'est pas l'acteur mais la situation. Le « régime d'action » conduit à différencier les « régimes de paix » (situation d'accord entre les personnes) des « régimes de guerre ».

La « dispute en violence » est une situation dans laquelle prévalent les rapports de force et où l'impératif de justification a disparu (on est dans la lutte avec l'existence d'un « plus fort »).

La « dispute en justice » est une situation où les « personnes » sont amenées à poser des justifications publiques de leurs actes.

La « paix en justesse » (qui se différencie de la « paix en justice ») consiste à montrer le caractère implicite de l'accord, l'« épreuve » ne pouvant venir que d'un élément perturbateur qui conduit à discuter la règle pour faire « au mieux ».

La « paix en amour » est une situation où la justification opère par rapport à soi parce que l'« on ne compte pas » (cf. la référence à l'*agapè*).

Le « changement de régime » intervient au regard des différents « régimes d'action » qui comportent une forme d'inertie.

Dans le régime de dispute, le moment crucial est celui de l'« épreuve » qui caractérise le moment où les « personnes » s'affrontent. L'« épreuve de force » caractérise la « dispute en violence ». L'« épreuve de justification » caractérise la « dispute en justice » où les personnes se réfèrent à une forme de Bien Commun qui conduit à ce que chacun soutienne sa revendication par la mise en avant de principes généraux opposables à l'interlocuteur (la « montée en généralité ») au regard d'arguments publiquement défendables. Soulignons que l'idée de « mise en équivalence (consubstantielle au concept de justice), suppose qu'il existe une forme de proportionnalité. De manière générale, il s'agit de donner à chacun ce qu'il mérite.

Le modèle qualifie de « grandeur » la position des « personnes » vis-à-vis des principes, la justification passant par l'idée d'« estime sociale » où l'accord sur une équivalence distributive est une forme de distribution de « grandeur » au regard de principes et il y a donc, chaque fois que l'on évoque un principe donné, des « grands » et des « petits ».

En régime de « dispute en justice », les personnes élaborent des argumentations pour justifier leurs prétentions, argumentations prenant la forme d'une « montée en généralité » par référence à un principe supérieur commun susceptible d'emporter l'adhésion des autres, la référence un à principe « mettant en équivalence » les objets et les personnes. La fin de la dispute suppose que l'on soit d'accord sur la « grandeur » des personnes et des choses.

Les « principes supérieurs communs » constituent le centre d'une logique de justification qualifiée de « cité » parce que, dans la société française contemporaine (compte tenu de l'hypothèse de généricité pour les « pays du Nord »), il existe une « tradition » de philosophie politique constitutive de six « cités », logique de justification basée sur une conception du Bien Commun :

- La Cité civique où le principe supérieur commun est la représentativité ;
- La Cité domestique où le Bien Commun est défini par la tradition qui se réfère à des valeurs comme la fidélité (à une tradition) ou la loyauté (à une personne) ;
- La Cité industrielle où le principe supérieur est l'efficacité ;
- La Cité de l'opinion où le principe supérieur est la renommée ;
- La Cité inspirée où le principe supérieur est la créativité ;
- La Cité marchande où c'est l'intérêt qui est la référence et où c'est la compétition qui constitue le principe supérieur ;
- La Cité par projet a été ensuite ajoutée. Le principe supérieur commun est constitué du goût du risque, du dynamisme, et de l'adaptabilité, de la capacité à s'insérer dans les réseaux et à les parcourir pour donner forme à des projets qui peuvent être menés en succession ou en parallèle. Le « grand » est celui qui sait s'adapter et être flexible. Un individu doit pour devenir grand sacrifier sa stabilité et son attachement à ce qui est durable.

Chaque cité se caractérise par une forme de Bien Commun comme « logique de justification » pour asseoir les prétentions des uns et des autres. L'« épreuve » (le moment où ces prétentions entrent en concurrence et se mesurent les unes aux autres) se fait à l'intérieur d'une même cité. Elles constituent une axiomatique générale de l'argumentation qui caractérise la « dispute en justice » dans la mesure où toute forme d'argumentation n'est pas permise, les cités obéissant à des règles communes (les axiomes de l'épreuve de justification).

L'axiome 1 est le principe de commune humanité sans lequel il ne saurait y avoir de discussion.

L'axiome 2 est celui des deux états ordonnés, afin de distinguer au minimum une catégorie qui « mérite » et une autre qui « ne mérite pas ».

L'axiome 3 est le principe d'égalité de dignité qui implique le droit de chaque personne à concourir pour la grandeur.

L'axiome 4 est celui de la formule d'investissement dans la mesure où la combinaison entre l'axiome sur les « états ordonnés » et celui sur la « commune dignité » génèrent une indétermination puisque les états ne sont pas des caractéristiques des personnes. « Etre grand » dans une cité implique toujours le coût de la renonciation à la grandeur dans les autres cités.

L'axiome 5 est celui du Bien Commun : le sacrifice dont il est question dans l'axiome précédent doit se faire en fonction d'un Bien Commun qui fonde l'argumentation pour argumenter de la légitimité de sa position en fonction de sa représentativité (cité civique), de son authenticité (cité inspirée), de sa richesse (cité marchande), de sa célébrité (cité du renom), de sa loyauté (cité domestique) ou de son efficacité (cité industrielle).

La logique des cités rejoint d'autres conceptions de la justice :

- Le rapport entre « grandeur » et « sacrifice » s'inscrit dans une vision « proportionnaliste » de la justice (il y a un rapport entre rétribution - la grandeur - et contribution - le sacrifice).
- Il est impossible d'être « grand » dans toutes les cités à la fois (cf. les « sphères de justice » de Michael Walzer<sup>65</sup>). Le modèle des Cités et celui des Sphères de justice partent d'une intuition commune : l'irréductible pluralité des conceptions du juste dans les sociétés occidentales contemporaines. Elles partagent toutes deux l'hésitation entre une position descriptive et une position normative.

Le modèle des cités ne prétend pas à l'exhaustivité mais s'affirme comme relativement général : les modes de justification qui ne la respectent pas ont peu de chance d'établir l'accord et, dans ces situations, on retombe dans la dispute.

La justification se fait aussi au regard de situations concrètes. L'hypothèse proposée par les auteurs est que ces formes de justification correspondent aux grandes métaphysiques politiques qui se sont développées au long de l'histoire de nos sociétés. La validité du modèle ne peut s'éprouver que dans la recherche empirique.

## **La déviance (ou la transgression) comme mode de régulation**

La déviance indique l'action là où la transgression qualifie l'acte. Le *Dictionnaire de la pensée sociologique* définit la déviance comme « toute transgression des normes en

---

<sup>65</sup> M. Walzer, *Spheres of Justice – A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York, 1983  
Yvon PESQUEUX

vigueur dans une population ou un groupe social donné, cette transgression étant identifiée et donc l'objet d'une sanction. Mais cette sanction sociale ne se réduit pas aux pénales ; il peut s'agir d'une simple réprobation »<sup>66</sup>.

La littérature sur la déviance peut s'analyser à partir de trois approches : l'approche fonctionnaliste qui la fonde sur la position, l'approche culturaliste qui la fonde par rapport à la règle et l'approche interactionniste qui la conçoit comme réaction sociale.

A. Ogien<sup>67</sup> analyse les logiques de la déviance en deux catégories, les théories causales qui recherchent ses origines dans les traits de personnalité, le milieu ou la société (à l'instar de R. K. Merton<sup>68</sup>, il y est question d'anomie) et les théories interactionnistes qui mettent l'accent sur le désajustement et les tensions (E. Goffman<sup>69</sup>, H. Garfinkel<sup>70</sup>, H. Becker<sup>71</sup>, ces deux derniers auteurs ayant d'ailleurs fait en même temps un apports aux méthodes de recherche en sciences sociales avec l'ethnométhodologie pour H. Garfinkel et la primauté accordée à l'induction pour H. Becker). Il souligne qu'au-delà de ces deux catégories, les conceptions sur la déviance ont en commun de l'envisager comme l'accomplissement d'un rôle, la reconstruction d'un ordre social et la position face à un référentiel. Les premiers travaux sur la déviance l'ont définie de façon négative comme un phénomène indésirable (vol, agression physique ou verbale, injustice organisationnelle<sup>72</sup>) alors que les travaux actuels en donnent une représentation positive (N. Alter<sup>73</sup>).

Avant de parler de déviance, il est important de mettre au regard de la norme et de la règle, aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, tout comme dans sa version intégriste – le conformisme), c'est-à-dire ce qui conduit au hors-jeu (plus dans le but de changer le jeu que d'être un mauvais joueur). Ceci étant, au-delà de la tension classique qui vaut aujourd'hui entre conformité et « accréditation – certification », il faut également souligner celle qui existe entre conformité et habilitation.

La transgression suppose la référence à une limite et à un interdit. Et d'ailleurs, plus généralement, il faut remarquer que, pour que le jeu existe, il faut une marge de manœuvre et c'est bien parce qu'il y a marge de manœuvre qu'il peut y avoir déviance. La conformité est en effet ce qui va fonder l'acte de ressemblance, et donc quelque part les perspectives de l'institutionnalisation de même qu'inversement, l'acte de

---

<sup>66</sup> M. Borlandi *et al.*, *Dictionnaire de la pensée sociologique*, PUF, Paris, 1994

<sup>67</sup> A. Ogien, *Sociologie de la déviance*, Armand Colin, Paris, 1995

<sup>68</sup> R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York, 1949

<sup>69</sup> E. Goffman, *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Anchor Books, New York, 1961

<sup>70</sup> H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, New York, 1967

<sup>71</sup> H. Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985 (Ed. originale 1963)

<sup>72</sup> J. Greenberg, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, 1987, pp. 9-22

<sup>73</sup> N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « sociologies », Paris, 2000

dissemblance fonde les perspectives de la déviance, compte tenu (ou non) des logiques de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression perçue comme de la triche) sur la base du critère de plus ou moins grande obéissance ou désobéissance aux « règles ». Il y a donc entre le constat et le jugement positionnement par rapport à un référentiel moral et parfois juridique. Sans cette interférence, la transgression reste de l'ordre de l'ambigu ou, si l'on ajoute un zeste de jugement de valeur d'ordre moral – de l'équivoque. La triche, tout comme la déviance, est ce qui se situe entre la limite (conçue pour être dépassée) et la frontière – ou la borne qui, elle, ne se dépasse pas. En mettant en avant la notion d'intention, M. Foucault<sup>74</sup> indique que « *la transgression n'est donc pas à la limite comme le noir est au blanc, le défendu au permis, l'extérieur à l'intérieur, l'exclu à l'espace protégé de la demeure. Elle lui est liée plutôt selon un rapport en vrille dont aucune effraction simple ne peut venir à bout* ».

Y. Vardi & Y. Wiener<sup>75</sup> parlent de pôles de déviance et distinguent le pôle « S » (*benefit of the self*) où la transgression est effectuée au profit de l'agent organisationnel, du pôle « O » (*benefit the organization*) où la déviance est effectuée dans l'intention de créer un bénéfice pour l'organisation et du pôle « D » (*damage the organization*) où la déviance a pour objet la détérioration du matériel ou des locaux. C'est en effet avec la conformité que l'on retrouve la question de la norme du fait de la référence à la limite : qu'est-ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité. Tout comme le jeu de la déviance, la conformité résulte d'un processus d'alignement qui peut aussi bien relever de logiques coercitives que de celles de l'ajustement mutuel.

En sciences de gestion, la déviance peut être mise au regard de la « coopération – collaboration » dans la mesure où elle est susceptible d'en constituer une forme et, si elle ne se réduit pas à un individu, ouvrir le champ organisationnel de la connivence.

C'est aussi la référence à ces deux aspects qui fondent les tensions « contrôle – discipline » et « contrainte - coopération » dont l'issue ne va pas de soi. Le contrôle n'induit pas mécaniquement la discipline tout comme la contrainte ne conduit pas à la coopération. En effet, comme le souligne F. Bourricaud<sup>76</sup> : « *la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord* ». Avec cet ensemble de notions qui valent tout autant pour la triche, il est important d'ajouter l'intercession des convictions, la référence à une autorité d'arbitrage et aussi la question de la volonté et donc de la conduite.

Comme les autres notions au préfixe « con- » (confrérie, concitoyenneté, etc.), conformité et conformisme fondent la ressemblance formelle en ne tenant pas compte de l'exercice de la volonté mais de l'intention. Il est à ce titre intéressant de mettre les deux notions de « conformité » et de « conformisme » en parallèle avec celles de « compromis » et de « compromission », deux notions où la volonté va intervenir. Le

---

<sup>74</sup> M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Tome 1, « Préface à la transgression », collection « nrf », Gallimard, Paris, 1996, p. 265

<sup>75</sup> Y. Vardi & Y. Wiener, « Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework », *Organization Studies*, vol. 7, n° 2, 1996, pp. 151-165

<sup>76</sup> F. Bourricaud, article « transgression », *Encyclopedia universalis*



compromis entre la volonté du sujet et la référence conduit (ou pas d'ailleurs) à la conformité tout comme, à l'inverse, la souplesse de la référence co-construit le compromis. Il s'agit de concéder tout en restant vigilant. Le compromis est alors ce qui ouvre le champ de la déviance mais sans pour autant déboucher sur la transgression ou la triche. La compromission est beaucoup radicale et ouvre la perspective de la remise en cause de l'honnêteté du sujet et des modalités d'exercice de sa volonté. Avec la compromission, la résistance a cédé à tort ou bien encore il y a eu adhésion au pacte de compromission.

La déviance se définit comme un écart à la norme mais laisse ouverte la question de ses fondements. Si elle est liée à la personne, on ne peut aller jusqu'à en faire un attribut de la personnalité. La déviance est une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme « *la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, et qui est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être strictement individuel (« pour vivre heureux, vivons cachés »), ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence* ». Il en va à l'inverse du *coming out* par exemple, affirmation de la déviance, mais on entre alors dans une perspective communautarienne voire communautariste. Une forme militante de l'escapisme est constituée par la clandestinité (cf. la figure du clandestin) pour laquelle la déviance se construit sur de la dissidence (cf. la figure du dissident). La déviance se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, les modalités de confrontation permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire, trois figures de la résistance aux normes, ou, au moins, de leur mise à l'épreuve. Comme le révolté se confronte plutôt de façon isolée à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles (cf. la figure de l'anarchiste), le révolutionnaire (tout comme le dissident) s'attaque, avec d'autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Avec la transgression citoyenne, un citoyen peut refuser d'obéir au pouvoir en place et s'installer dans une opposition résolue et affirmée. La désobéissance civile, théorisée par Thoreau, est une déclinaison de cette souveraineté d'empêchement. En refusant de payer des impôts à un gouvernement légitimement élu, mais qui menait une guerre qu'il jugeait injustifiable, il s'est mis en retrait de la vie publique. Ce type d'action a été repris par Gandhi dans l'Inde coloniale pour lutter contre le pouvoir anglais et par Mandela sous le régime de l'apartheid en Afrique du Sud. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit. La triche est une déviance possible parmi d'autres dans un contexte où les contiguités entre les types de déviance doivent être soulignées. De façon plus large, la révolte est une modalité de remise en cause de la domination, ne débouchant que rarement sur la révolution (transgression nécessairement collective). Elle est le support de la construction d'un sens commun à ceux qui se révoltent au regard de la dimension prescriptive des normes. C'est en cela que la révolte contribue à la stabilisation des normes. Il ne faut pas pour autant en occulter la dimension individuelle qui donnerait lieu à une interprétation d'ordre psychologique (ce qui vaut d'ailleurs également pour le tricheur). En résumé, la déviance pose la question de la tension « soumission – insoumission » ainsi que celle de la résistance (cf. la figure du résistant). Il est donc question de « contre-conduite » qui tend à inverser, annuler, disqualifier ce qui est qualifié de « conduite ».

Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. S'il est question de « triche », la référence est alors plus la vertu que la norme car elle met l'accent sur la conduite au regard de l'expression d'une volonté. Et malgré toutes les références à l'évidence éthique de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, c'est bien du passage du « spectateur impartial » à la « main invisible » dont il est question dans la mesure où la « main invisible » ne viendrait pas, d'un point de vue moral, transformer comme cela les vices privés en vertus publiques. Avec la déviance, on se situe donc bien dans l'échange. La déviance est d'ailleurs un phénomène d'autant plus important que le contexte est celui de la compétition. La triche est alors ce qui permet de réussir en l'emportant plus facilement sur les autres. La triche touche ainsi non seulement l'organisation mais aussi les affaires en général (avec la position d'initié) et le sport. Elle relève d'une manœuvre qui vise à éviter de se faire prendre. C'est en cela que la triche fait appel au mensonge (ce qui en fonde d'autant sa condamnation morale). L'identification des tricheurs pose problème malgré la multiplicité des stratégies qui sont mises en œuvre (prévention, contrôle, intimidation, éducation, etc.). La triche se construit au regard de la notion de « jeu » et face à l'espoir d'un gain. La triche ne naît pas seulement du contournement des règles du jeu mais aussi de leur marge d'imprécision. Elle oblige à être prise en compte et se trouve donc également proche de la notion d'innovation. Tout comme la déviance, la triche est contiguë à la marginalité et peut déboucher sur la délinquance. C'est avec cette acception que l'accent est mis sur l'importance du « milieu ». Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle de se conformer à la norme (pour des raisons cliniques) mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme et donc pas seulement comme un écart à la norme. Dans ce dernier cas, la déviance peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité. La triche se matérialise par une manœuvre consciente qui relève du détournement et du parasitisme, les deux logiques consistant à capter à son profit des modalités orientées vers des fins d'un autre ordre.

Par différence avec la triche, la dérive opère par absence de volonté tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive « *est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur* ». C'est pourtant une des définitions du changement<sup>77</sup>. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes là où la référence récurrente à l'injonction à la conformité relève le plus souvent d'une référence non réfléchie.

D'une autre manière que la triche, l'incivilité est aussi une manifestation déviante. Outre l'aspect matériel des nuisances occasionnées par l'incivilité, c'est bien des mœurs dont il est question, du fondement de ces mœurs et, par la même occasion, des mœurs où la représentation de la tolérance vient jouer un rôle. L'incivilité comme manifestation contemporaine peut alors être vue comme une manifestation intolérante face à l'intolérance ressentie envers la catégorie à laquelle on appartient, incivilité venant déclencher tout l'arsenal des politiques sécuritaires. Elle pourrait ainsi naître de

---

<sup>77</sup> R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.  
Yvon PESQUEUX

la « déception » des individus et des groupes concernés face au fonctionnement de la société, déception accrue dans les catégories du « moment libéral »<sup>78</sup>, c'est-à-dire cette période où nous accordons une légitimité à l'individualisme dans une perspective de la société civile venant recouvrir la sphère politique. L'incivilité est le miroir du propriétaire possessif qui a été exacerbé durant cette période. L'incivilité est aussi la notion ayant permis l'émergence du champ lexical policier en politique avec des figures telles que le récidiviste, le mineur délinquant, la zone de non droit, la violence urbaine, le jeune d'origine étrangère, en échec scolaire, etc.

C'est aussi l'occasion de se poser la question de l'occurrence de l'incivilité : il n'y aurait pas d'écoute, pas de façon autre d'exprimer sa critique, sa désapprobation, jouissance jubilatoire dans l'expression de celle-ci. Mais l'incivilité ne signifie pas seulement conflit. Elle en dépasse la dimension. Le thème de l'incivilité est plus ancien qu'il n'y paraît : classes laborieuses, classes dangereuses ! Mais le développement de l'Etat providence et des classes moyennes s'est justement situé dans la perspective de l'anéantissement de cette vision et des peurs bourgeoises associées au développement en miroir des classes laborieuses. C'est à partir de la décennie 1970 (si l'on excepte la manifestation fusionnelle paroxysmique de mai 68 – ouvriers, paysans, étudiants, même combat ! Classes moyennes unissez-vous et *in fine*, haro sur les casseurs !), et surtout dans la décennie 90, qu'apparaît la manifestation de l'incivilité sous d'autres conditions et avec d'autres potentiels marchands.

S. Roché<sup>79</sup> propose une classification des différentes lectures de l'incivilité : éthologique (avec les cartes mentales du risque), culturelle (en relation avec les mœurs), politique (à cause des réponses qu'elles appellent de la part de l'État). Il analyse les incivilités à partir de quatre catégories des sources de « délitement » du lien social : 1) les actes de salissure et de dégradation ; 2) les abandons d'objets ; 3) les modes d'entrée en contact avec autrui ; 4) les conflits résultant de diverses nuisances sonores ou visibles. L'incivilité viendrait constituer le signe de la crise du pacte républicain et le déclenchement de la légitimité de sa récupération marchande.

Mais incivilité comme civilité d'ailleurs, outre les liens que ces deux notions tressent avec le concept de sécurité, ont aussi quelque chose à voir avec civilisation (la civilité est aussi être civilisé dans le cadre de la société qui est la sienne) et donc la culture mais aussi la nature, l'incivilité étant perçue comme le retour « atavique » à la barbarie comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et « prédateur ».

Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. Et la multiplication des normes du « moment libéral » induit tout autant la multiplication des dérogations pour éviter autant la triche que les occurrences de déviance. Mais comme le souligne J. Selosse<sup>80</sup>, « aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère ». Le déviant est donc perçu en tant que tel et, au nom de la cohérence, rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupes à forte cohésion.

---

<sup>78</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007.

<sup>79</sup> S. Roché, *Le sentiment d'insécurité*, PUF, Paris, 1993

<sup>80</sup> J. Selosse, article « déviance » in R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, Paris, PUF, 2003

Alors que la triche isole le tricheur qui n'est qu'une des modalités de la déviance même si elle est potentiellement cohésive au regard de l'existence éventuelle d'un groupe de tricheurs, il est question d'une double reconnaissance avec la déviance : celle du déviant par le groupe conforme et celle du déviant par le groupe de déviants.

En se référant à R. K. Merton<sup>81</sup>, il est possible de souligner la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés au travers de la transgression (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif et la triche.

Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviante, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social. C'est aussi cette perspective qui permet de questionner le déterminisme normatif.

L. Sfez<sup>82</sup> distingue la déviance « normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des déviations partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable. G. Lapassade<sup>83</sup> situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer au groupe qui le rejette comme il en allait de la dualité du paria et du parvenu chez H. Arendt<sup>84</sup>, mais cette fois sous un angle politique.

La transgression peut être assimilée au fondement de la déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression » : la régression qui est un retour en arrière, une chute qui défait (ce qui la rapproche de la fuite mais la distingue du déclin, mouvement encore possible à ralentir), la progression, qui est un mouvement en avant, la digression, qui marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et l'agression qui est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la sienne). La transgression est

---

<sup>81</sup> R. K. Merton, *op. cit.*

<sup>82</sup> L. Sfez, *Critique de la décision*, Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, 1992

<sup>83</sup> G. Lapassade, *op. cit.*

<sup>84</sup> H. Arendt, *Les origines du totalitarisme*, Seuil, collection « Essais » (Ed. originale : 1951)

marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. C'est en cela qu'elle est plus générale que la triche. Elle contient l'idée de dépassement (des limites). La transgression introduit également l'idée de « motif » là où la déviance est plutôt redevable de l'acte. La transgression joue un rôle d'opérateur essentiel dans la mesure où elle est invention mais aussi la base d'une re-normalisation éventuelle.

C'est H. Becker<sup>85</sup> qui a fondé la sociologie de la déviance à partir de la notion d'*outsider* compris comme étant un étranger au regard du groupe conforme dont les membres vont en miroir le juger comme étant un transgresseur dans la mesure où ils vont le considérer comme étant étranger à leur monde. S'appuyant au départ de sa réflexion sur une conception statistique de la déviance (le déviant est celui qui s'écarte de la moyenne), il va mettre l'accent sur l'idée de l'existence d'un mal pathologique qui serait imputé au déviant afin de fonder le jugement sur la personne à partir de l'acte. Même si, d'un point de vue psychologique, la transgression va de pair avec la tentation, cette référence est trop partielle pour en construire une explication suffisante. Or la déviance est moins l'attribut de l'acte commis que la conséquence de l'application d'un jugement de valeur par les membres du groupe social dominant, ce jugement étant assorti de sanctions adressées au transgresseur. La norme peut ainsi être comprise comme étant à la base d'un contrôle social venant fonder un intérêt à l'appliquer et à faire punir celui qui est perçu comme déviant.

H. Becker propose la typologie suivante du déviant :

	obéissance à la norme	transgression de la norme
individu perçu comme déviant	accusé à tort	pleinement déviant
individu non perçu comme déviant	conforme	secrètement déviant

Il ajoute l'idée d'une perspective séquentielle de la transgression avec successivement :

- La transgression ;
- L'engagement plein dans la transgression qui correspond à un acte de socialisation dans le groupe des déviants ;
- La désignation publique de la déviance par le déviant comme par les membres du groupe conforme (l'identité du déviant se trouve ainsi affirmée) ;
- L'adhésion du déviant au groupe déviant (légitimation de l'identité du déviant).

Dans la perspective d'une approche « dé-moralisée » de la déviance, on retrouve ici l'expression d'un cycle d'apprentissage dont la cinématique est proche de celle proposée par I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>86</sup>. La reconnaissance de la déviance est donc de l'initiative d'autrui au regard d'un jugement porté sur le comportement du transgresseur. C'est en cela que H. Becker parle d'« entrepreneur de la morale ». Le jugement de reconnaissance de la déviance relève de l'étiquetage est appartient en cela aux phénomènes sociaux et non à de la psychologie individuelle.

---

<sup>85</sup> H. Becker, *op. cit.*

<sup>86</sup> I Nonaka & H Takeuchi, *op. cit.*

La conformité passe par l'intériorisation de la norme là où le conformisme passe par la dépendance et, comme pour la transgression, la déviance et la triche, il est bien question d'identification. Rappelons que là où la conformité à la norme opère par idéalisation, l'identification par la déviance opère par transgression. Comme on l'a déjà signalé, la conformité à la norme pose la question de la transgression acceptée : la dérogation. Et à la boulimie des normes du « moment libéral » correspond la boulimie des demandes de dérogation. A. Orléan<sup>87</sup> met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme autoréférentiel qui est de nature plus identitaire ou de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure. C'est la raison pour laquelle il ne se réfère pas à la notion de « norme » mais à celle de « convention ». Mais cet appareillage conceptuel, bien que rattaché à l'économie sur la question de la spéculation, ne permet pas de « penser » la déviance ou même la triche.

En définitive, H. Becker propose d'adopter quatre principes d'explication nous indique A. Ogien (pp. 112-113) : 1) La déviance est une qualité attribuée à un acte par un jugement. 2) Toute forme de déviance est une activité collective au cours de laquelle un individu apprend à tenir un rôle, c'est-à-dire qu'il sait agir en obéissant aux obligations propres à une « sous-culture ». 3) Devenir un déviant est un processus qui peut s'apparenter à un engagement dans une « carrière » : celui qui le fait inscrit une partie de sa vie dans un milieu organisé en y assumant successivement différentes positions hiérarchiques. 4) Les critères qui servent à formuler un jugement de déviance sont parfois inventés par des « entrepreneurs moraux », c'est-à-dire ces personnes dont le statut au sein de la société leur permet de participer à la définition de la normalité et aux opérations contribuant à la faire respecter.

## **Conclusion : Psychanalyse et organisation**

Il peut sembler étrange de mettre cette perspective en conclusion d'un texte sur la régulation sauf si l'on considère la psychanalyse et ses catégories comme mode de régulation et comme méthode.

Rendons hommage à l'ouvrage de G. Arnaud<sup>88</sup> qui fait le point sur cette perspective à partir de la référence fondatrice à l'oeuvre de S. Freud, présupposé de courant.

Il distingue :

- Les approches anglo-saxonnes en mettant l'accent sur la socioanalyse issue des travaux du *Tavistock Institute* qui se réfère aux travaux de M. Klein qui met en avant l'existence de mécanisme projectif issu du psychisme individuel et visant les structures sociales. Les auteurs de référence en sont W. Bion<sup>89</sup>, psychiatre, qui a proposé un modèle psychanalytique d'interprétation des phénomènes de groupe construit sur la tension entre un « principe de réalité » et un « principe de plaisir » au regard d'hypothèses quant à l'appartenance au groupe : l'hypothèse de

---

<sup>87</sup> A. Orléan, « Psychologie des marchés. Comprendre les foules spéculatives » in J. Ravereau & J. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 2001, p. 105-128

<sup>88</sup> C. Arnaud, *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, Paris, 2004

<sup>89</sup> W. Bion, *Recherche sur les petits groupes*, PUF, Paris, 1965

- dépendance, l'hypothèse d'« attaque – fuite » et l'hypothèse de couplage, M. Kets de Vries<sup>90</sup> se positionnant comme un successeur de W. Bion. Il y est également question des travaux d'E. Jaques<sup>91</sup> et de son analyse sociale des systèmes organisationnels comme lieux anxio-gènes ou non et ses travaux à la *Glacier Metal Company* ;
- La psycho-dynamique du *leadership* au regard de la construction de typologies. Il mentionne celle de F. Redl<sup>92</sup> qui propose des figures (le patriarche, le *leader stricto sensu*, le tyran, l'objet d'amour, l'objet d'agression, l'organisateur, le séducteur, le héros, la mauvaise influence, le bon exemple). Il mentionne également H. Levinson<sup>93</sup> pour ses premières études sur le *burn out*, A. Zaleznik<sup>94</sup> pour qui l'enfance joue un rôle important dans la structuration de la personnalité de *leader*, M. Maccoby<sup>95</sup> et sa typologie (l'homme de métier, le carnassier, l'homme d'appareil et le joueur) ; M. K. de Vries & D. Miller<sup>96</sup> avec leur analyse en « styles névrotiques » (paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif, schizoïde) et, dans la même veine en France, les travaux de J.-B. Stora<sup>97</sup> avec sa typologie (*leader narcissique, leader possessif, leader séducteur et leader bienveillant*) ;
  - La psychanalyse appliquée de D. Anzieu<sup>98</sup> et R. Kaës<sup>99</sup> au regard de la notion de « structure imaginaire » dont leur dimension topique (structure inconsciente du groupe) et fantasmatique conduisant à la construction d'un « organisateur inconscient » (quand un nombre suffisant d'agents organisationnels partagent les mêmes dimensions fantasmatiques d'où les dimensions possibles d'un diagnostic analytique) ;
  - L'analyse dialectique de M. Pagès<sup>100</sup> qui, partant de la composante affective de la vie des groupes met en avant l'emprise de l'organisation et les coûts psychiques associés ;
  - La psychosociologie d'E. Enriquez<sup>101</sup> qui positionne l'organisation entre psychisme et logiques sociales en en faisant un système culturel, symbolique et imaginaire et qui met en correspondance des types de structure avec des types postulés de personnalités (structure charismatique – paranoïaque, mégalomanes, structure bureaucratique – schizo-phrènes à tous les niveaux, structure coopérative – névrosés, structure technocratique – pervers, indifférents, anomiques ou rebelles). Son « organisation en analyse » va se référer à 7 instances : mythique, sociale-historique, institutionnelle, structurelle et groupale) ;

<sup>90</sup> M. Kets de Vries, *Organizational Paradoxes : Clinical Approach to Management*, Tavistock, Londres, 1980

<sup>91</sup> E. Jaques, « Social Analysis and the Glacier Project », *Human Relations*, vol. XVII, n° 4, 1964

<sup>92</sup> F. Redl, « Emotion de groupe et *leadership* », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Bordas, Paris, 1968, pp. 376-392

<sup>93</sup> H. Levinson, *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, 1972

<sup>94</sup> A. Zaleznik, « Managers and Leaders : are They Different ? », *Harvard Business Review*, n° 55, 1977, pp. 67-78

<sup>95</sup> M. Maccoby, *Le joueur. Le manager d'aujourd'hui*, InterEditions, Paris, 1980

<sup>96</sup> M. Kets de Vries & D. Miller, *L'entreprise névrosée*, McGrawHill, Paris, 1985

<sup>97</sup> J.-B. Stora, *Identité psychique et styles de leadership : approche psychanalytique*, Cahier de Recherche n° 297, Centre HEC-ISA, Jouy en Josas, 1987

<sup>98</sup> D. Anzieu, « Etude psychanalytique des groupes réels », *Les Temps Modernes*, n° 242, 1966, pp. 56-73

<sup>99</sup> R. Kaës, *L'appareil psychique groupal*, Dunod, Paris, 1976

<sup>100</sup> M. Pagès & M. Bonetti & V. de Gaulejac & D. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1979

<sup>101</sup> E. Enriquez, *De la horde à l'Etat. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, Paris, 1983

- La socio-psychanalyse de G. Mendel<sup>102</sup> qui définit aussi une méthode clinique d'intervention socio-psychanalytique ;
- L'effervescence des années 1990-2000 qui met en valeur les disputes contemporaines qui ont lieu entre des « écoles ».

C'est sous ce registre qu'il est possible de voir figurer un des rares auteurs allemands, B. Sievers avec son ouvrage *Work, Death and Life Itself. Essays in Management and Organizations*<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> G. Mendel, « L'institution au double péril de l'organisation et de l'inconscient. Perspectives socio-psychanalytiques (1971-1997), *Revue Internationale de Psychologie clinique*, vol. III, n° 6-7, 1997, pp. 117-128

<sup>103</sup> B. Sievers, *Work, Death and Life Itself. Essays in Management and Organizations*, de Gruyter, Berlin, 1994