



HAL
open science

Contrat, contrat social et contrat psychologique

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Contrat, contrat social et contrat psychologique. Master. France. 2020. halshs-02910764

HAL Id: halshs-02910764

<https://shs.hal.science/halshs-02910764>

Submitted on 3 Aug 2020

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 / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web eesd.cnam.fr

Contrat, contrat social et contrat psychologique

Résumé

Après une introduction qui positionne la notion de contrat, ce texte est organisé de la manière suivante : quelques précisions sur la notion de contrat ; la notion d'agence ; Don, échange et association (le don comme dépassement de l'échange et de la tension « altruisme – égoïsme » (ou la dimension violente du contrat), l'échange (ou la dimension paisible du contrat), contrat et société civile : la liberté d'association (ou la dimension politique du contrat)) ; les contrats « à épithète » (la déclinaison juridique et utilitaro-fonctionnaliste du contrat, la déclinaison politique (les politiques contractuelles), la déclinaison financière et le contrat à terme, la déclinaison économique dans le cadre de la micro-économie, la déclinaison organisationnelle et la notion d'objectif) ; le contrat social ; le contrat psychologique ; conclusion (la comparaison de l'anthropologie du sujet dans le contrat social et dans le contrat psychologique, la comparaison de l'anthropologie du contrat dans le contrat social et dans le contrat psychologique).

Introduction

La notion de contrat est une notion clé en sciences de gestion tout comme d'autres sciences sociales. Elle connaît de nombreuses définitions dans la mesure où elle recouvre un grand nombre de formes d'obligations et d'échange. Les unes sont volontaires, les autres pas, les unes sont liées à la référence au marché, les autres relationnelles. Ceci ouvre la voie à de nombreuses conceptualisations comme toute notion aux définitions multiples, ces définitions relevant de logiques sous-jacentes. Son caractère indiscutable lui confère d'ailleurs le statut d'institution. Elle contribue de façon majeure aussi bien à une conception essentialiste de l'organisation (le contrat en constituerait alors l'essence), à une méthode descriptive (décrire l'organisation comme un contrat et / ou un ensemble de contrats) qu'à une perspective normative (le contrat est une manifestation majeure des contingences et de la téléonomie inhérente à

Yvon PESQUEUX

l'organisation). Elle connaît sa finalisation la plus actuelle avec le « contrat psychologique »¹. Avec la notion de contrat, il est question de volonté, de consentement, d'obligation, de promesse, d'engagement et de fidélité à ses engagements, de coopération, de sanction, de lien et aussi de ruptures et de violations. La notion de contrat se situe aussi au cœur d'autres disciplines : théologie, droit, sciences politiques, sociologie et économie entre autres, d'où la déclinaison de contrats « à épithète » (contrat d'assurance, de programme, de travail, social, etc.) dont les déclinaisons les plus fréquentes sont d'ordre juridique (dans une logique utilitaro-fonctionnaliste), politique (avec la contractualisation des politiques publiques du « moment libéral »²), financière (avec le thème des contrats à terme), économique (dans le cadre de la micro-économie). C'est à cette déclinaison qu'il est d'abord question de se consacrer avant de mettre en parallèle la notion de contrat social et celle de contrat psychologique sur la base de deux critères : une anthropologie philosophique de l'individu et une anthropologie philosophique du contrat. Ce processus de comparaison doit bien sûr mettre en avant deux limites : celle de l'anachronisme (les deux textes sont écrits avec deux siècles de différence), celle de l'encastrement avec un encastrement politique dans le cas du contrat social et un encastrement organisationnel dans celui du contrat psychologique, donc la référence à des contextes différents. Si on fait comme si l'organisation était de même substance que la nation, ceci conduirait, comme avec la notion de gouvernance, à une sorte de confusion entre contrat et constitution, pouvoir de contractualiser et pouvoirs constituants. De façon liminaire, rappelons qu'il existe aussi une perspective non contractualiste soit d'ordre naturaliste soit d'ordre statutaire (en fonction du statut). C'est pourquoi il ne peut y avoir de contrat sans « société libre », condition nécessaire à la construction d'un choix, « société libre » à défaut de laquelle on sera dans la logique des devoirs et des obligations. A défaut d'une référence à la liberté et à des limites, on se situe dans un univers de réflexion en termes de pouvoir. Une autre question relative au contrat est liée à la projection dans le temps, sa résistance aux faits étant un enjeu majeur. Pour être irréversible, il faut donc une espérance de vie...

Quelques précisions sur la notion de contrat

Sa référence première est politique car elle autorise une conception individualiste (la société est considérée comme étant constituée comme l'articulation d'individus indépendants) de la société en fondant à la fois l'autorité politique (le contrat entre les citoyens et l'autorité publique) et la société civile (le contrat entre les individus). La notion est donc avant tout d'ordre doctrinal. D'un point de vue idéologique, on peut affirmer l'existence d'un contractualisme aujourd'hui pour lequel le lien contractuel présente deux aspects complémentaires : l'accord établi entre les parties (l'engagement), et sa non-applicabilité aux tiers. Mais rappelons que ce contractualisme peut tout aussi bien être démocratique (son acception actuelle qui met l'accent sur le

¹ D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks, 1995 (D. M. Rousseau & P. de Rozario, R. Jardat & Y. Pesqueux, *Contrat psychologique et organisations: Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Pearson, Paris, 2014)

² Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris 2007
Yvon PESQUEUX

consensus) que non démocratique (la conception de T. Hobbes³ d'un contrat fondé sur les intérêts comme c'est le cas dans le cadre de la théorie micro-économique).

C'est d'ailleurs cette dimension doctrinale voire dogmatique qui va fonder la référence au contrat en économie. En économie, la perspective libérale ne saurait tenir sans lui. D'un point de vue idéologique, c'est ce qui va conduire à la confusion entre contrat et richesse, la construction du premier étant la condition permissive de la réalisation de l'autre conférant au contrat une portée qui se veut universelle.

En théologie, la relation entre le fidèle et son Dieu (l'engagement et la fidélité) relève de la même logique.

Ses fondements psychologiques du contrat doivent être soulignés : une idée commune de l'équité venant fonder l'équivalence et la disparition de chaque côté de la crainte d'être dupe à partir d'une confiance construite à la fois sur la bienveillance mais aussi sur l'estime. Il faut alors souligner trois caractéristiques ontologiques du contrat : une dimension réaliste (la résolution concrète des obligations), une dimension formaliste (codifiée explicitement ou implicitement) et une dimension consensuelle (tout est accord de volontés à défaut duquel va venir s'opposer la sanction juridique).

Sa référence juridique est majeure : le contrat fonde les institutions telles que le mariage, la propriété en permettant d'affranchir les sociétés de la dimension politique du statut.

En sociologie, le contrat vient constituer un des idéaux-types de référence.

Sur le plan des pratiques sexuelles, le contrat de mariage vaut consentement de la relation dans le couple tout comme, hors du couple, dans la relation sadomasochiste.

En sciences de gestion, le contrat peut aussi être considéré comme un dispositif de coordination. Pour I. R. Macneil⁴, il désigne les relations entre des sujets qui ont échangé, échangent, ou attendent d'échanger à terme. Il faut souligner la désignation américaine de « contrat social » (*social contract*) attribuée par I. R. Macneil à cette notion qui n'a rien à voir avec celle de J.-J. Rousseau. Cette « théorie » postule que tout ne peut être formalisé dans les relations intra- et inter- organisationnelles. Il distingue le « contrat essentiel » pour différencier son approche des autres théories du contrat (le « contrat classique » protégé par le système juridique et la conception du contrat des approches transactionnelles issues de la théorie économique qui conçoivent le contrat comme ponctuel, c'est-à-dire n'ayant pas d'ancrage dans le temps) en faisant de la relation la substance de la relation. Les approches économiques reposent sur le présupposé que les décisions sont prises de façon rationnelle à partir du seul intérêt propre et la ruse de l'agent économique. I. R. Macneil propose que les parties puissent souhaiter maintenir la relation non seulement du fait des coûts économiques à la sortie mais aussi des coûts psychologiques liés aux aspects informels de l'échange. Le cadre

³ T. Hobbes, *Léviathan* (Ed. originale : 1651), traduction Gérard Mairet, Gallimard, Paris, 2000

⁴ I. R. Macneil I. R. (1978), « Contracts : Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern Law Review*, n° 12, pp. 854-901 - *The New Social Contract*, Yale University Press, 1980 – « Relational Contract Theory: Challenges and Queries », *Northwestern, University Law Review*, vol. 94, n° 3, 2000, pp. 877-907

du « contrat social » est lié à des aspects tels que les représentations associées à ce qu'est un comportement acceptable, représentations ayant force d'obligation. Les normes associées à l'échange représentent les composantes endogènes à la relation dont chaque déviation peut être une menace. Cet ensemble normatif est polymorphe et évolutif en fonction du contexte. Cette approche a trouvé écho dans les recherches sur la gouvernance et la stratégie au regard, par exemple, de la réciprocité et de la confiance qui existent entre dirigeants et représentants des actionnaires ou encore dans le champ du *marketing* (cf. la question de la « relation client »).

La théorie d'agence modélise la firme comme un ensemble de contrats fondé sur une relation d'agence entre le principal et l'agent. M. C. Jensen & W. C. Meckling⁵ définissent la relation d'agence « *comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». Les économistes qui partagent cette conception insistent sur le rôle joué par les droits de propriété (qui vont du capital pour le propriétaire à la compétence pour l'expert indépendant). Pour O. E. Williamson⁶, la nature du contrat diffère selon le choix organisationnel adopté du « contrat classique » qui correspond à l'échange associé à une transaction entre le « contrat néoclassique » qui apparaît dans le cas d'une relation à long terme étant soumise à une incertitude forte (par son incomplétude, ce contrat requiert l'arbitrage d'un tiers) et le « contrat personnalisé » qui s'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent importantes. Les raisonnements de ce corpus vont tenter de se confronter aux modalités d'annihilation de l'incomplétude des contrats, modalités dans lesquelles la question de l'information occupe une place centrale. Une autre modalité de réduction de l'incomplétude passe par l'attribution à l'une des parties d'un droit de prescription lui donnant l'autorité pour décider du comportement de l'ensemble des parties au fur et à mesure du déroulement de l'accord.

D. M. Rousseau *et al.*⁷ citent trois particularités des contrats : les contrats se construisent quand les agents possèdent le choix de se lier ou non et renoncent volontairement à une certaine part de liberté, les contrats se caractérisent par la réciprocité et par un surplus de gain et un contrat se décrit comme une croyance en des obligations entre deux parties ou plus.

E. Brousseau⁸ distingue trois fonctionnalités du contrat : un contrat sert à définir des procédures par lesquelles les actions des agents deviennent compatibles, le contrat institue des mécanismes destinés à s'assurer que les parties respectent les engagements qu'elles ont pris et il prévoit des règles de partage du fruit de la coordination. Il va mettre en avant la distinction entre le contrat interindividuel et le contrat inter-firmes dans la mesure où la coordination résulte de la définition et de l'acceptation de règles de

⁵ M. C. Jensen & W. C. Meckling, « Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination », *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n° 4, p.313

⁶ O. E. Williamson, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, October 1981 - *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985

⁷ D. M. Rousseau & P. de Rozario, R. Jardat & Y. Pesqueux, *Contrat psychologique et organisations: Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Pearson, Paris, 2014

⁸ E. Brousseau, « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme », in P. Garrouste (Ed.), *Les frontières de la firme*, Paris, Economica, 1997, pp. 29–60

comportements. Ceci étant, les règles inter-organisationnelles sont différentes des règles interpersonnelles.

Dans la littérature sur le contrat, la confiance apparaît comme une alternative, dans la mesure où elle est à la fois croyance, attente et volonté d'agir.

R. Handfield & C. Bechtel⁹ proposent de décliner la confiance en huit autres concepts :

- La fiabilité ;
- L'expérience antérieure ;
- L'intégrité ;
- L'honnêteté de l'autre partie ;
- La compétence qui repose sur la perception de la capacité d'un partenaire à respecter ses engagements ;
- La bonne volonté dans la mesure où la confiance est également basée sur une dimension affective ;
- La vulnérabilité dans la mesure où existe une relation entre confiance et vulnérabilité car la confiance ne peut exister sans une dose de vulnérabilité qui elle-même suppose un risque ;
- La loyauté qui apparaît lorsque les agents appartenant à deux organisations s'engagent dans de forts échanges interpersonnels qui vont au-delà de leur relation d'affaire.

Mais avant d'aller plus avant dans la notion de contrat, rappelons quelques éléments à propos de la notion d'agence.

La notion d'agence

La notion est beaucoup moins commode qu'il n'y paraît du fait de sa filiation américaine d'une part et de son utilisation dans le cadre des développements de la théorie micro-économique de l'autre qui a privé la notion de la dimension du libre arbitre afin de substituer une théorie de l'agence réduite à la dualité « délégation – contrôle » à la conventionnelle théorie de la firme. L'idée d'agence se réfère « à la capacité des individus à agir de manière indépendante et de faire leurs propres choix en toute liberté »¹⁰. La notion d'agence encapsule celle d'agent en lui donnant de la substance. A ce titre, l'agent peut être plus généralement considéré comme une agence. Elle comporte trois aspects : le libre arbitre, la délégation d'autorité et le contrôle. Elle s'oppose à la notion de structure qui indique l'idée d'un cadre construit pour limiter ou influencer les choix des individus. Avec l'agence, on est bien dans une conception sociologique qui part de l'individu. Tout comme la notion de contrat, elle est passée de la sociologie à l'économie et aux sciences politiques. L'agence indique l'existence d'un modèle applicable à la conception des relations sociales comprenant des questions telles que la délégation d'autorité et les questions corrélatives de contrôle dans la vocation de ces deux aspects à limiter (ou pas) la volonté d'action des agents. La notion contribue à une théorie des choix rationnels. E. Kiser¹¹ mentionne l'existence de quatre

⁹ R. Handfield & C. Bechtel, « The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness », *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, N° 4, 2002, pp. 367-382

¹⁰ C. Baker, *Cultural Studies: Theory and Practice*, Sage, London, 2005

¹¹ E. Kiser, « Comparing Varieties of Agency Theory in Economics, Political Science, and Sociology: An Illustration from State Policy Implementation », *Sociological Theory*, vol. 17, n° 2, pp. 146-170, 1999

dimensions : l'agence comme lieu d'expression du libre arbitre, l'agence comme explication résiduelle de la structure venant indiquer pourquoi les agents ne se comportent pas conformément à leur volonté, l'agence comme mode d'action (manière d'influencer le monde par un cadre rendant possible la création de certains savoirs) et l'agence comme outil analytique exprimant l'existence d'un univers d'action offrant un périmétrage à la notion de contingence, même si cet univers est construit par l'observateur (pour répondre à la question – qu'est-ce qui ce serait passé si...). L'agence comprend les expériences et les perceptions qu'ont les individus des structures et de la société et permet de construire une théorie du conflit réduite au désaccord (dans les relations « parents – enfants » par exemple). Elle met donc l'accent sur l'aspect indéterminé de l'action humaine par opposition au déterminisme lié aux structures. Les dimensions psychologiques et sociologiques de l'agent sont alors prises en compte dans la capacité à mener volontairement une action dans une perspective *social-constructionist*, perspective qui, pour le libre arbitre, se retrouvent dans la notion de *capability* d'A. Sen¹².

Don, échange et association

La fonction sociale du contrat est qu'il autorise une infinité de formes permettant de remplir trois fonctions : le don, l'échange et l'association. Sa plasticité autorise aussi bien le recouvrement d'une logique transactionnelle que d'une logique relationnelle.

Le don comme dépassement de l'échange et de la tension « altruisme – égoïsme » (ou la dimension violente du contrat)

La question du don se réfère soit de façon implicite, soit de façon explicite, à la dualité « altruisme – égoïsme » qu'il s'agisse de son volet conceptuel avec la valorisation théorique de l'égoïsme dans l'échange par la théorie micro-économique contemporaine soit, en réaction, par la mise en avant de l'altruisme le plus souvent d'un point de vue pragmatique-normatif (l'insuffisance de l'explication par l'égoïsme).

Les définitions des deux termes d'égoïsme et d'altruisme sont nombreuses et touchent aussi bien le champ de la philosophie que celui de l'anthropologie, de la sociologie, de l'économie ou même du biologique.

L'égoïsme est généralement entendu comme un amour de soi dont la réalisation se caractérise par des comportements explicables au regard de ses intérêts. Pour sa part, l'altruisme indique l'amour d'autrui. Forgé par A. Comte, ce terme a été depuis adopté pour donner un nom à l'ensemble des sentiments bienveillants. Ces sentiments ou penchants bienveillants (A. Comte parle de sentiments dans l'état passif et penchants dans l'état actif) sont ramenés par lui à trois modalités : l'attachement et la vénération (cas spécifiques), l'humanité (cas plus général) avec la bonté, la sympathie et l'amour universel (3^o cas). Les sentiments altruistes se rattachent soit à une personne déterminée (avec l'amour et l'amitié), soit à un groupe plus ou moins large avec les affections domestiques, civiques et philanthropiques (mais on reste là dans la partialité de la

¹² A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

loyauté), soit à l'humanité dans son ensemble. L'égoïsme semble plus facile à fonder au regard d'un atavisme lié à la nécessité de se nourrir et de se reproduire (perspective naturaliste) tandis que le fondement atavique de l'altruisme est plus délicat à fonder au regard de la nécessité d'aimer pour se reproduire. Notons toutefois que les découvertes actuelles en éthologie appliquées aux êtres vivants en groupe tendent à montrer que l'altruisme peut être un caractère favorisant la survie de certains groupes au détriment d'autres où règne plus d'individualisme. La perspective précédente reflète souvent les préjugés sociaux (et sexistes) des éthologues et anthropologues des années 1850-1950, à l'exception de C. Darwin. L'altruisme peut être alors considéré aussi comme une faculté inconsciente du fait que l'homme est un animal social. Tout dépend alors de la moralité que l'on projette au départ...

D. A. Kennett¹³ définit l'altruisme comme « *le don d'argent, de temps ou de tout autre bien ou service contribuant au bien-être économique d'autrui, sans obligation ni espérance de gain futur en contrepartie* ». L'altruisme « pur » est à ses yeux trop rare pour fonder un argument (cf. L'état supérieur du stade moral de L. Kohlberg¹⁴) face à un « quasi-altruisme » motivé par le désir d'être reconnu par ses pairs, de parvenir à un rang social élevé, de bénéficier de déductions fiscales, ou par l'espérance que le comportement altruiste bénéficiera à l'altruiste (par exemple à la réputation) ... où l'on n'est pas forcément si loin que cela de l'égoïsme !

Une typologie possible des formes d'altruisme (qui se recouvrent entre elles) regrouperait ainsi :

- L'altruisme réciproque qui suppose un bénéfice, attendu ou non, de l'action altruiste. Il est donc très proche d'un égoïsme méthodologique ;
- L'altruisme normatif qui repose sur la combinaison d'impératifs moraux avec des pressions en provenance de la société. La dépendance inévitable de la communauté fonde donc la nécessité de dépasser l'état de nature ou d'en révéler la persévérance dans l'être (cf. Le « gène égoïste » de R. Dawkins¹⁵, prêt à tout pour se reproduire) ;
- L'altruisme émotionnel qui fait appel aux sentiments moraux compte tenu de la nécessaire importance à accorder aux émotions et qui fonderait alors une forme de bien-être de la communauté comme de l'individu. L'intérêt émotionnel de l'altruisme tend alors à s'éloigner du profit direct de l'égoïsme ;
- L'altruisme religieux qui est fondé sur les principes religieux comme phénomène second par rapport à la foi avec, au travers de la charité, l'extension à autrui du principe de réciprocité (entre le croyant et son dieu), l'adhésion à une norme de comportement tirée des préceptes religieux et la beauté religieuse du geste qui prime le tout ;
- L'altruisme « véritable » qui est alors une utopie avec la distinction opérée par E. O. Wilson¹⁶ entre un altruisme « dur », hors rationalité et unilatéralement orienté vers les autres (rarissime) et l'altruisme « mou » caractérisé par la motivation (alors plutôt égoïste) de réciprocité.

¹³ D. A. Kennett, « Developments in the Theory of Public and Private Redistribution », *American Journal of Economics and Sociology*, April 1980

¹⁴ L. Kohlberg, « Development as the Aim of Education », *Harvard Educational Review*, 1972, Vol. 42, n° 4, p. 448-495

¹⁵ R. Dawkins, *Le Gène égoïste*, Odile Jacob, Paris, 2003 (*The Selfish Gene*, 1976, ISBN 0-1928-6092-5)

¹⁶ O. E. Wilson, *L'humaine nature – essai de sociobiologie*, Stock, Paris, 1979

L'égoïsme présenterait donc une forme de supériorité conceptuelle sur l'altruisme dans la mesure où il n'a pas besoin de moralisme pour être fondé.

Le don consiste à attribuer un bien matériel à un tiers sans rien en attendre en retour. La notion est devenue une des notions phares de l'anthropologie à partir de l'*Essai sur le don* de M. Mauss¹⁷ qui met en évidence l'importance d'un contre-don unilatéral lui aussi mais tacitement perçu comme la réponse au don. La contrainte sociale joue donc un rôle important : il faut « rendre » selon un code établi, d'où le projet de M. Mauss qui fait du don l'archétype de l'échange et le dépassement de la tension « altruisme – égoïsme » évoquée précédemment. Avec le don, sympathie et agression se trouvent étroitement mêlées. Il souligne également la relative universalité du don dans l'espace et dans le temps. Mais c'est aussi pourquoi il est nécessaire de s'intéresser à ce qui l'autorise à faire du don un fait social total. Son projet est en effet de rechercher une unité au travers de la diversité empirique du don. Expliquer scientifiquement les phénomènes sociaux, cela signifie partir de la vie concrète des hommes pour finalement y revenir avec un nouveau regard. Le don constituerait alors une forme de contrat primitif dont on peut trouver des traces dans d'autres sociétés. Le potlatch, tel que l'enquête ethnographique l'a révélé, serait la forme fondamentale de l'échange, dont l'histoire des sociétés présenterait la lente dégradation. Comme l'indique B. Karsenti, « *le fait social total marque ainsi la volonté de concilier le général et le concret ; de rendre compte de la diversité empirique dans le cadre même d'une investigation unitaire orientée vers la conceptualisation du social comme tel* »¹⁸. Le don est pris comme point d'étude de la réciprocité des obligations au sein d'une structure qui « oblige » l'acteur et qui représente une forme sociale à laquelle il doit se plier. Pour M. Mauss, le contrat se manifeste comme une notion collective. La société est donc vue comme obligation et contrainte sur l'individu même si la vie en société donne l'impression d'une expression libre (illusion de l'autonomie). M. Mauss analyse la forme du don pour elle-même.

La caractéristique fondamentale du don est qu'il ne peut se réaliser que dans un seul sens mais il indique aussi le contre don aussi bien que la dimension de liberté (par exemple, le Kula peut être rempli de solennité et de dédain, de grandeur et de mépris). Le problème est de savoir quelle est la forme particulière de détermination sociale qui est ici impliquée. Pour voir en quoi le don oblige, on examine le contre don (par exemple dans son caractère de rivalité). La « guerre de propriété » vient constituer une sorte de paradigme dont l'ensemble des relations sociales (même les moins hostiles comme le mariage) sont imprégnées. Or ce n'est pas une guerre pour le profit mais pour le prestige (le don est alors vu comme substitution à la guerre de « tous contre tous » qui constitue l'état de Nature chez T. Hobbes¹⁹). C'est une théorie de la socialité à l'opposé du lien contractualiste formel.

L'échange par le don est donc aussi un combat (à comparer à la fiction de l'échange paisible ou à la manière contractualiste de dissoudre la socialité dans le contrat par la définition des équivalents). Examiner le don sous l'angle du don et du contre don, c'est mettre en avant une sorte de dimension universelle d'un aspect contractualiste de la

¹⁷ M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Paris, 1924

¹⁸ B. Karsenti, *Marcel Mauss : le fait social total*, PUF, collection Philosophie, Paris 1994

¹⁹ M. Sahlins, *Age de pierre, âge d'abondance*, Gallimard, 1976,

T. Hobbes, *Léviathan* (1651, en anglais), traduction Gérard Mairet, Gallimard, Paris, 2000

Yvon PESQUEUX

socialité. Mais mettre en avant la force qu'il y a dans la chose qu'on donne consiste à abandonner une telle perspective pour se placer au niveau des effets et dans une dimension symbolique. Il existe une dynamique propre à chaque chose échangée et non pas de valorisation finalement « simple » à caractère objectif. On est, comme le dit K. Marx²⁰, face à un « fétichisme » de la marchandise, mais au sens propre du terme, ce qui va inclure la monnaie. Le don est vu par M. Mauss comme un mode universel de circulation des biens et des personnes où se mêlent donc choses et âmes (d'où son aspect de fait social total).

Le don est un processus triadique « donner, recevoir, rendre » avec un rythme cyclique et plus ou moins d'ostentation (donc de violence) et c'est au travers de ce regard là que l'on peut établir un *continuum* entre sociétés archaïques et sociétés contemporaines. C'est aussi ce qui lui permet de contester radicalement le rationalisme économique. « *Entre l'économie relativement amorphe et désintéressée, à l'intérieur des sous-groupes, qui règle la vie des clans australiens ou américains du Nord d'une part ; et l'économie individuelle et du pur intérêt que nos sociétés ont connu au moins en partie, dès qu'elle fut trouvée par les populations sémitiques et grecques, d'autre part ; entre ces deux types s'est étagée toute une série immense d'institutions et d'événements économiques, et cette série n'est pas gouvernée par le rationalisme économique dont on fait si volontiers la théorie* »²¹. L'économie de l'« échange – don » qui est une économie du prestige nous ramène aussi à l'économie politique du signe, pour reprendre l'expression de J. Baudrillard²² avec des rapports de type affectif (désir de reconnaissance et de pouvoir) et les aspects symboliques des biens qui les dissocient du besoin (d'où d'ailleurs l'ambiguïté de la focalisation des instruments de gestion de l'entreprise vers le besoin). D'où aussi le thème de la consommation des surplus (celui de la part maudite avec les rapports sociaux irrationnels et violents que cela suppose) et le passage actuel d'une violence de classe à une violence d'organisations dans le projet de tyrannie et de soumission (Pour quelle espèce travaillons-nous ? – La nôtre ou celle des organisations que nous avons créées ?). Le profit ne peut être rendu, tout comme le don, tout comme la part maudite de G. Bataille²³. Dans l'échange qui recouvre aujourd'hui le don se retrouve la force cohésive de la société qui permet de poursuivre la socialité dans le projet politique qui est le sien, celui d'une soumission aux projets de ceux qui dirigent les entreprises en passant par les contours d'une servitude volontaire au travers de la figure du client.

Avec le don (et ceci pour préparer une comparaison avec l'échange), il est question de donner et de prendre, de gratuité mais de réciprocité, d'obligation et d'obligé, donc de « domination – soumission », d'intention et non d'intérêt. Dans son volet juridique, le don pose la question de la fin de non-recevoir.

Une comparaison rapide entre le don et l'agence peut être réduite à deux grands traits : l'agence s'inscrit dans une conception du temps réduite à l'immédiateté là où le cycle « donner – rendre – recevoir » est « au-delà » du court terme et l'agence ne comprend

²⁰ K. Marx, *Le capital*, (Ed. originale : 1867 – seul le livre I a été achevé par Marx), trad. française Editions de la Pléiade, Paris, 1960

²¹ M. Mauss, *op. cit.*, p. 271

²² J. Baudrillard, *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1972

²³ G. Bataille, *La part maudite*, Gallimard, Paris, 1949

pas de dimensions telles que le rite et le symbole ; elle n'est donc pas ancrée dans une dimension culturaliste.

Entre le don et l'échange, il est important de rappeler l'existence du troc qui établit l'équivalence entre les biens échangés par référence à la valeur d'usage sans se référer à une valeur d'échange. Le troc résulte donc d'un arbitrage au regard de nombreuses asymétries : les asymétries classiques de valeurs d'usage et d'information mais aussi l'asymétrie de la dimension symbolique associée aux objets échangés. Le processus de marchandage y occupe une place importante.

L'échange (ou la dimension paisible du contrat)

« *En un sens large, constitue un échange tout contrat par lequel une des parties consent un sacrifice en vue de se procurer un avantage correspondant, c'est-à-dire – en règle générale – un avantage qu'elle estime, subjectivement, être équivalent à son sacrifice* »²⁴. La question que soulève le contrat est celle de l'ajustement, de la conciliation nécessaire à l'effectivité de l'échange. Le contrat établit des obligations réciproques dont la traduction économique est la plus commode. C'est ainsi que l'échange comporte non seulement une dimension économique et juridique mais aussi une dimension psychologique, dimension qui vient donner une épaisseur anthropologique à connotation utilitariste, l'échange étant conditionné par un processus d'individualisation préalable lui permettant de tenir un rôle venant le fonder comme acteur et constituant l'issue d'une démarche. Confiance et certitude se trouvent ainsi fondées, cette fondation contractualiste venant se substituer aux liens respectés par tradition, éloignant ainsi l'échange du don (la certitude rassurante des contre-dons futurs tout comme le statut du partenaire ne sont plus nécessaires à la solidité de l'échange). Le contrat prend simultanément une dimension abstraite et concrète lui conférant un caractère général.

Mais une autre question est de savoir si tout échange suppose un contrat ? Dans la mesure où un contrat organise des transferts de droits, tout transfert s'accompagnerait d'un contrat, explicite ou implicite. C'est ce qui a fondé l'équivalence établie entre l'échange et la transaction.

C'est en cela que ce qui est qualifié de « théorie des contrats » est venu entrer en phase avec ce processus de confusion entre l'échange et la transaction. Comme le signale B. Salanié²⁵, « *les modèles de la théorie des contrats résument les propriétés du cadre institutionnel qui prévaut à travers un « contrat ». Ce dernier peut être explicite, c'est-à-dire faire l'objet d'un document signé. Un contrat explicite sera généralement garanti par une « tierce partie », telle qu'un tribunal ou un conciliateur, ou simplement par le désir qu'ont les agents de maintenir leur bonne réputation. Le contrat peut aussi n'être qu'implicite, comme un système de normes de comportement dont la violation est supposée donner lieu à des représailles non nécessairement codifiées à l'avance* ». Cette perspective prend en compte les attributs du contrat (des informations contextuelles auxquelles les parties ont un inégal accès) et a conduit à la construction d'une théorie cynique de l'échange dans le cadre d'une relation d'agence qui va lier

²⁴ G. Rouhette, article « contrat », *Encyclopédia Universalis*

²⁵ B. Salanié, article « théorie des contrats », *Encyclopedia Universalis*

deux personnages, l'agent (qui est informé) et le principal (qui ne l'est pas) et qui doit inciter l'agent à lui confier tout ou partie de ces informations (au regard de logiques contractuelles d'incitations) et justifiant l'ajout de garanties dans le contrat d'échange afin d'en réduire les aléas moraux venant mettre en avant l'aporie des contrats complets (définis idéalement suivant les « objets » du contrat par différence avec les contrats incomplets). Dans le cadre de ce contexte théorique, la quête de la complétude générant des coûts cesse quand elle devient plus coûteuse que le gain espéré. Là encore, c'est l'efficacité de l'échange qui est visée.

C'est dans ce processus de confusion entre l'échange et la transaction que les auteurs de l'approfondissement du cadre de la micro-économie ont effectué les apports suivants :

- L'apport initial de R. H. Coase a renouvelé la théorie de la firme et a conduit à l'économie des coûts de transaction ;
- La théorie des contrats a conduit à la mise en exergue d'une conception désocialisée de l'agence venant lier « principal » et « agent » sur la base de la quête impossible d'un contrat complet ;
- Sa resocialisation a été fondée au regard de deux autres corpus : celui de la théorie de l'information qui a permis de fonder l'inégalité des agents face à l'information et la multiplicité des facettes de l'information et celui de la théorie des incitations (devant conduire l'« agent » à céder la partie essentielle de ses informations).

En miroir du don, l'échange est marqué par la non-gratuité, l'intérêt et non la réciprocité, la réduction (à la dimension économique principalement et accessoirement à la dimension juridique considérée comme un cadre et non de réciprocité) et à l'utilité.

Contrat et société civile : la liberté d'association (ou la dimension politique du contrat)

A. de Tocqueville²⁶ fait de l'association un des aspects fondamentaux de la démocratie américaine et il distingue déjà les associations politiques et industrielles (visibles) des associations intellectuelles et morales (moins visibles mais tout aussi importantes à ses yeux). Il lie aussi association et journaux, mettant d'emblée en évidence la relation étroite qui existe entre la liberté d'association et la liberté d'expression.

L'association contient l'idée du rassemblement volontaire d'individus afin de participer à la réalisation d'un but commun. Elle vise aussi bien un but économique que politique, ce qui a été à l'origine d'un développement dualiste de la société civile entre l'association à but lucratif et l'association à but non lucratif. Les modalités de partage d'un gain d'association vont en effet marquer la différence entre ces deux dimensions de la société civile même si des principes leurs sont communes : la bonne foi (c'est-à-dire l'abstention de tromperie et de fraude) et le devoir de coopérer. La liberté d'association est conçue aujourd'hui comme étant en harmonie avec la construction du Bien Commun. Le droit contractuel est là pour concilier les aspirations de liberté avec les impératifs de la justice. La nature de la liberté d'association se reconnaît par l'habit juridique qui est le sien (droit des sociétés et droit des organisations non gouvernementales, s'ils sont différents) et les modalités de concrétisation de la liberté

²⁶ A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique (T. II)*, Garnier Flammarion n° 354, Paris, 1981 (Ed. originale 1840)

d'expression qui lui est liée (la production et l'échange de biens et de services dans le premier cas, l'opinion dans le second). Mais, *in concreto*, la différence est moins tranchée, l'association à but non lucratif pouvant avoir une activité marchande ou à vocation marchande (des activités de service au public le plus souvent articulées avec celle des services publics)

Les contrats « à épithète »

La déclinaison juridique et utilitaro-fonctionnaliste du contrat

D'un point de vue juridique, le contrat vaut à condition d'avoir réuni les quatre conditions suivantes : le consentement des parties, la capacité de contracter, un objet déterminé et une cause licite.

Le fonctionnalisme utilitaire applicable au droit est même allé jusqu'à proposer des contrat-types selon les cas de figure (contrat de transport, de travail, etc.). Mais en même temps, la conception juridique va mettre en exergue deux aspects importants en matière de garantie : la (ou les) garantie interne au contrat et la garantie liée à l'existence de lois et d'un appareil judiciaire.

La déclinaison politique (les politiques contractuelles)

Depuis quelques années, le contractualisme comme idéologie a conduit à envisager l'action politique sur la base de contrats d'objectifs similaires à ceux de l'organisation. L'idée de contrat en matière de politique publique s'inspire à la fois de la planification mais relue à la lumière des logiques managériales. Avec le contrat (le contrat de programme, par exemple), il est question de s'engager dans le temps et dans la limite des moyens dévolus à réaliser des objectifs. Les gouvernements s'engagent ainsi vis-à-vis de leur électorat comme vis-à-vis des agents de l'Etat-administratif à maintenir une politique sur la base d'échéances pluri annuelles. L'engagement vis-à-vis de l'électorat cherche à pallier la critique visant le « court termisme » des gouvernements jugés trop dépendants des échéances électorales alors que l'engagement vis-à-vis des agents de l'Etat-administratif autorise l'introduction d'une gestion par projets, donc, en théorie du moins, une meilleure efficacité de la dépense publique.

Si l'une des définitions possibles de la privatisation est la dévolution à la société civile économique de la réalisation de la prestation de service public, cette privatisation n'est possible qu'à condition de le compartimenter en segments privatisables. C'est en cela que les contrats de programme ouvrent les possibilités de mettre en œuvre une telle sous-traitance, qu'il s'agisse d'une sous-traitance managériale et / ou opérationnelle.

La déclinaison financière et le contrat à terme

Les contrats à terme existent depuis l'Antiquité tout en connaissant une sophistication technique au point d'atteindre une complexité dénoncée depuis le déclenchement de la

crise financière de l'automne 2007. Un contrat à terme (ou *future*) est « *un engagement ferme d'acheter ou de vendre une quantité convenue d'un actif à un prix convenu et à une date future convenue. Les futures sont des produits standardisés et cotés : ils portent sur des actifs référents pour un montant standard et à échéances fixées* »²⁷. La caractéristique de contrat à terme est que cet engagement peut avoir lieu sans la possession de l'actif convenu au moment de la signature du contrat. C'est la livraison à terme qui est une obligation. Ces contrats sont le support de la spéculation.

La déclinaison économique dans le cadre de la micro-économie

C'est cette conception qui a le plus marqué idéologiquement la référence au contrat en sciences de gestion, avant que D. E. Rousseau ne sorte le contrat de l'ornière économique où il se trouvait du fait de la conception atemporelle du contrat économique, conception ne permettant pas de penser la durée mais seulement la période. Il donne une substance à la conception de la firme comme nœud de contrats.

La version séminale de cette conception se trouve dans l'article de R. H. Coase publié en 1937²⁸. C'est dans ce texte que R. H. Coase pose le problème de la dimension organisationnelle de la firme dans un univers de pensée qui ne concevait pas l'entreprise comme étant une organisation. Il va ainsi marquer le point de renouvellement d'une théorie de la firme en donnant une place centrale à la notion de contrat. Pour reprendre l'expression d'H. Gabrié & J.-L. Jacquier : « *Plus précisément, là où elle existe, la forme entreprise doit exhiber un avantage particulier sur l'autre forme possible d'organisation économique : la forme-marché. C'est pour résoudre ce problème que Coase fut amené, d'une part, à proposer une conception nouvelle de la nature de l'entreprise : la firme organisation coordonnée de manière centralisée et autoritaire et, d'autre part, à justifier son existence, vis-à-vis de l'organisation décentralisée du marché, par une théorie fondée sur un nouveau concept : la théorie des coûts de transaction* »²⁹. Le décideur dans l'entreprise se trouve ainsi distingué du décideur de l'univers du marché, dont la conception duale en faisait aussi bien un offreur qu'un demandeur. R. H. Coase prend acte de l'existence de la grande organisation et assume le projet formulé par H. Fayol, celui de l'existence d'une entreprise de managers et non plus d'une confusion « entreprise – entrepreneur ». A ce titre, R. H. Coase conçoit la rationalité du manager dans une firme-organisation comprise dans un sens spécifique : celui de l'efficacité organisationnelle. Cette firme est constituée de décideurs et d'exécutants articulés par des contrats, les décideurs méritant seuls en quelque sorte qu'on leur porte attention et devant agir pour minimiser les coûts de fonctionnement, cette minimisation étant elle-même la garantie de l'efficacité économique globale – firmes et marché compris. La firme est conçue comme un mode d'allocation des ressources différent de celui du marché, mode dans lequel le décideur se doit de mobiliser d'autres catégories que celles qui prévalent dans le marché dont principalement celle du contrat.

²⁷ P. Vernimmen & P. Quiry & Y. Le Fur, *Finance d'entreprise 2011*, Dalloz, Paris, 2010

²⁸ R. H. Coase, « La Nature de la firme », in R. H. Coase, *La Firme, le marché et le droit*, Editions Diderot, Paris, 1997 (trad. de *The Firm, the Market and the Law*, University of Chicago Press, 1988)

²⁹ H. Gabrié & J.-L. Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise – l'approche institutionnelle*, Economica, Paris, 1994, p. 59

R. H. Coase consacre l'essentiel de ses développements à la justification de la firme au lieu et place du marché compte de fait que le mécanisme de la fixation des prix sur le marché possède un coût que la transaction sur le marché possède une épaisseur sociale minimale du fait de la nécessité de formuler un contrat et que le marché exclut l'idée de contrat à long terme.

Les contrats sont donc considérés comme jouant un rôle essentiel dans l'organisation de l'activité économique, compte tenu de coûts *ex ante* et *ex post*. *Ex ante*, la rédaction d'un contrat mobilise une expertise. Sa formulation nécessite d'anticiper des événements futurs donc des coûts de recherche d'information. *Ex post*, les modalités effectives de réalisation peuvent différer des conditions prévues, induisant des coûts d'ajustements. Les parties peuvent vouloir modifier leurs engagements, d'où le recours à des arbitres ou à des tribunaux en cas de litige, etc. Il existe donc des coûts liés aux transactions. Comme l'indique C. Ménard³⁰, « *L'économie des coûts de transaction explique généralement l'origine de ces coûts par des hypothèses concernant le comportement des agents d'une part, et l'environnement de l'autre* », du fait de la rationalité limitée et de l'opportunisme des agents, deux aspects créateurs de conflits. Les coûts de réalisation des contrats dépendent aussi du contexte institutionnel conduisant à séparer les environnements institutionnels favorables à la réalisation des transactions (ce dont les conditions institutionnelles de formalisation et d'exécution des contrats sont les plus faibles) et ceux qui le sont moins à la réalisation des transactions, venant construire une théorie positive de l'efficacité économique du droit.

R. H Coase reprendra cette argumentation dans son ouvrage intitulé *La firme, le marché et le droit*³¹. Une firme apparaît lorsque la signature d'un contrat à très court terme d'« achat – vente » sur le marché ne serait pas satisfaisante car il existe un coût de fonctionnement du marché. C'est donc en créant une organisation permettant à une autorité de répartir les ressources que certains coûts peuvent être évités. Le rôle de l'entrepreneur est de remplir cette fonction à moindre coût. La répartition des ressources ne se fait alors pas directement par le mécanisme des prix. De plus, les transactions sont traitées différemment par les gouvernements ou par les organismes dotés d'un pouvoir régulateur selon qu'elles ont lieu sur un marché ou au sein d'une firme. C'est le cas, par exemple, des taxes sur les ventes qui interviennent sur le marché et non sur les mêmes transactions intervenues dans la firme. Une telle taxe tendrait donc à rendre les firmes plus grandes. L'instauration de quotas et le contrôle des prix encourageraient aussi la croissance des firmes.

Une firme peut se définir comme « *un système de relations qui apparaît lorsque la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur* ». Mais c'est à cause des rendements décroissants que la production n'est pas le fait d'une seule grande entreprise. Pour R. H. Coase, une force d'intégration dans une économie différenciée existe déjà sous la forme du système de prix. Ce qu'il faut expliquer, c'est pourquoi une force intégrante, l'entrepreneur apparaît pour diriger ceux qui fuient le risque et à qui il garantit un salaire au travers d'autres types de contrats.

³⁰ C. Ménard, article « coûts de transaction », *Encyclopedia Universalis*

³¹ R. H. Coase, *La firme, le marché et le droit* Diderot Editeur, Arts et Sciences, Paris, 1997

Il est important de souligner deux caractéristiques ayant conféré à cette théorie un succès important : sa dimension empirique (elle offre la possibilité d'énoncer des hypothèses testables) et sa dimension normative (elle offre une explication du comportement des agents qui a été idéologiquement considérée comme légitime). Un autre aspect de sa dimension normative est la préférence idéologique accordée aux environnements institutionnels facilitant la réalisation et l'exécution du contrat, donc une vision normative d'un droit efficace favorable idéologiquement à la déréglementation et à une conception d'un droit « cadre » où quatre caractéristiques sont mises en avant : « *le régime politique (en particulier son degré de centralisation et l'existence ou non de puissants mécanismes de contrôles), le cadre administratif (son degré d'expertise, son caractère plus ou moins arbitraire et discrétionnaire), le système juridique (et sa capacité de faire respecter les accords transactionnels), et enfin, le système des valeurs et des normes qui structurent les comportements des agents (par exemple, l'importance accordée au respect de l'engagement pris)* »³².

En tout état de cause, la réflexion de R. H. Coase présente au moins une analogie avec J.-J. Rousseau : c'est le passage à la limite, la projection vers un état anthropologique pur et imaginaire, « état de nature » chez J.-J. Rousseau et « état de marché » chez R. H. Coase. Ce type de projection sert à donner un sens plus large aux débats d'une époque pour pouvoir les sortir d'un cadre par création d'un autre plus grand, fut-il exotique.

La déclinaison organisationnelle et la notion d'objectif

C'est la déclinaison qui est la plus importante à nos yeux dans la mesure où elle se consacre à la dimension organisationnelle dans les catégories réduites de la dualité « délégation – contrôle » donc en phase avec la téléologie inhérente à l'organisation là où le contrat psychologique viendra construire une théorie plus large en tenant compte du libre arbitre.

La gestion par objectif repose sur le présupposé de l'existence de chaînes de management de type « délégation – contrôle » et de leur ordonnancement rationnel. Cette perspective a été critiquée comme étant relativement mécaniste et fermée mais elle intègre un modèle de comportement (l'anthropologie d'un sujet « réactif »), un ensemble d'objectifs en relations les uns avec les autres, l'existence d'un lien cohérent entre actions et moyens, un modèle de décision *ex ante* qui exprime l'existence d'une liaison entre une allocation de ressources et des réalisations, un système de mesure, un processus de comparaison, la possibilité de modifier les éléments précédemment définis pour améliorer la performance future.

La déclinaison organisationnelle du contrat postule que le contrôle associé à la délégation repose sur une limitation de la liberté de choix des agents et sur l'application de règles et de procédures. Cette approche fait appel au concept de convergence des buts car la finalité des règles et des procédures associées à la délégation afin de permettre le contrôle sera d'assurer la coordination de l'ensemble. Cette logique reflète

³² C. Ménard, article « coûts de transaction », *Encyclopedia Universalis*
Yvon PESQUEUX

les positions d'I. H. Ansoff³³ dont l'objectif est aussi en quelque sorte de domestiquer la structure.

Sur le plan conceptuel, la rupture des chaînes de contrôle a été abordée par O. E. Williamson³⁴ et K. E. Weick³⁵.

O. E. Williamson met l'accent sur le phénomène managérial vu comme un processus discret dans la poursuite des sous-objectifs. Il propose de distinguer entre la coordination par le sommet et la fonction de coordination par le sommet. Il postule que la référence à des conditions générales de fonctionnement peut être contre-productive pour des entités spécialisées (qui doivent remplir un rôle spécifique) en venant créer plus de problème que cela n'en résout. La différence entre les objectifs généraux et les sous-objectifs ne serait pas seulement une différence de degré mais aussi de nature. Ceci l'amène à se poser la question de ce qui permet, à un niveau donné, d'avoir un pouvoir discrétionnaire et des formes que prend ce pouvoir. Il commente ainsi la donne qui s'effectue au sommet entre le profit et les autres objectifs et le fait que les organisations modernes sont ainsi vouées à générer de l'insécurité et de l'anxiété à tous les niveaux en relation avec les problèmes de survie de l'organisation vue comme un tout.

K. E. Weick s'intéresse à l'organisation en partant de l'idée qu'il s'agit d'un système avec des agents aux comportements inter-reliés. L'organisation est fluide, en changement continu, toujours en quête d'accomplissement. Les relations de contrôle basées sur l'information jouent alors un rôle essentiel compte tenu des réseaux de communication. La satisfaction des agents organisationnels est alors liée, non à la productivité générale du système (motivation économique) mais au contenu informationnel des relations qui se tissent entre eux. Les plans semblent exister, mais dans le contexte de la justification plus que dans un contexte d'anticipation. La finalisation de l'organisation repose ainsi plus sur l'information échangée que sur l'anticipation. La flexibilité des réponses apportées aux changements de l'environnement dépend de la capacité de l'organisation à maintenir des comportements opposés (cf. la notion d'« ambidextrie »), la capacité du groupe à s'adapter étant ainsi primordiale par rapport à l'harmonie du groupe. D'après K. E. Weick, la théorie des organisations est ainsi sous- ou sur-prescriptive : sous-prescriptive dans sa capacité à modéliser la rupture des chaînes de « délégation – contrôle », sur-prescriptive dans les apports sur la coordination et le contrôle considérés de façon trop mécaniste.

Le contrôle est une posture qui, sur le plan individuel, se caractérise par un équilibre entre les passions, les intérêts et la raison, équilibre qui peut être considéré au regard de la conscience et du libre arbitre. C'est ce qui permet de soutenir que contrôle (de soi) est aussi maîtrise (de soi). En d'autres termes, le contrôle (de soi) est synonyme de conscience. Mais cet aspect du contrôle en limite l'objet à l'*ego*, faisant ainsi l'impasse sur la question de la socialité. C'est pourquoi la perspective du contrôle de soi doit être complétée par celle du contrôle des autres. A ce titre, le contrôle apparaît avec la dimension sociale de l'action et se définit alors comme un des attributs de l'exercice du

³³ I. H. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New-York, 1965

³⁴ O. E. Williamson, *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, New Jersey, 1970

³⁵ K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley, New York, 1969

pouvoir « avec » et « sur » les autres et que cet exercice se caractérise par un contrôle exercé par les autres (sur soi) ou qu'il se caractérise par un contrôle exercé sur les autres (par et au travers de soi), deux aspects constitutifs d'une anthropologie du contrat.

Pour synthétiser les deux aspects de cette définition du contrôle, on peut le définir le contrôle comme étant, sur le plan individuel, un des attributs de la conscience et, sur le plan collectif, un des attributs de l'exercice du pouvoir.

Cette définition repose sur des postulats qu'il est important de mettre en exergue :

- Ancrée dans une anthropologie occidentale de l'individu, il s'agit de le considérer comme distinct des « autres ». Cette manière de voir s'inscrit dans une perspective ontologique qui indique la nécessité d'une quête des composantes de l'être dans sa dimension individuelle par la mise en exergue d'une spécificité qui puisse permettre de distinguer l'un de l'autre. Il s'agit alors de recourir à des catégories métaphysiques telles que les passions et les intérêts - de dimension universelle - qui trouvent une dimension singulière dans chaque être ;

- Elle assume la posture aristotélicienne qui fait de l'homme « un animal politique » et qui inscrit donc la socialité dans la vie de la cité, vue comme le lieu de l'articulation de l'individu singulier avec les autres. C'est ce qui vient donner une dimension fondamentalement politique à toutes les manifestations de la socialité, l'organisation - et donc l'entreprise - n'étant que l'une de ces manifestations-là ;

- Elle assume une conception philosophique qui distingue esthétique, métaphysique, éthique et politique dans un univers où l'éthique se pense en tant que telle. La métaphysique du sujet offre les catégories d'une fondation ontologique de l'être (passions et intérêts) qui vient donner du sens à la manière de se comporter en particulier au regard d'une distinction entre ce qui est bien et ce qui est mal. En d'autres termes, toutes les passions ne sont pas de manière équivalente « bonnes ». Certaines sont meilleures que d'autres et d'autres sont plus mauvaises, en particulier selon les situations. Il en va de même des intérêts et le jeu relatif qui s'établit entre passions et intérêts vient tracer les contours de ce qui est bien et de ce qui est mal. L'éthique est donc à la fois *ethos* et morale. L'éthique trouve sa manifestation dans les moeurs qui se traduisent à la fois dans une perspective d'ascèse individuelle (ou de maîtrise de soi) orientée vers la réalisation du Bien (ou du Mal d'ailleurs) mais les contours de ce qui est bien et de ce qui est mal ont aussi quelque chose à voir avec des principes d'ordre plus général qui relèvent de ce que l'on qualifie communément de morale. Pour préciser encore, l'*ethos* relève d'une perspective déontologique là où la morale relève d'une perspective axiologique. Là où la morale s'exprime au travers de principes, l'éthique prend en compte la contingence des fins et des circonstances de l'action. Mais aussi bien métaphysique que l'éthique n'ont de sens en elles-mêmes sans prendre en compte la dimension politique de l'action.

Afin de positionner le thème du contrôle de soi, proposons ici un rapide parcours au regard des « références ultimes » que sont les thèmes issus de la philosophie stoïcienne et qui reposent, comme le souligne F. Jullien³⁶ sur un modèle à penser « but, idéal, volonté » et la célèbre distinction entre les choses qui dépendent de nous et celles qui ne dépendent pas de nous. « *Il y a des choses qui dépendent de nous ; il y en a d'autres qui n'en dépendent pas. Ce qui dépend de nous, ce sont nos jugements, nos tendances, nos désirs, nos aversions : en un mot, toutes les oeuvres qui nous appartiennent. Ce qui ne*

³⁶ F. Jullien, *op. cit.*

*dépend pas de nous, c'est notre corps, c'est la richesse, la célébrité, le pouvoir ; en un mot, toutes les oeuvres qui ne nous appartiennent pas »*³⁷. Il ne faut considérer comme des biens et des maux que les choses qui dépendent de nous et être absolument indifférent aux autres. En cela réside le fameux indifférentisme des stoïciens, source de sagesse mais également de nombreuses controverses et critiques. Il faut accepter avec résignation et sérénité tout ce qui survient dans notre vie dont nous ne pouvons être la cause et n'être affecté que par ce sur quoi nous pouvons agir ; ainsi nous vivons de manière rationnelle conformément à la droite raison qui correspond à notre nature et à la Nature. Ainsi, selon les célèbres formules d'Épictète, il faut « supporter » et « s'abstenir » et vouloir que les choses soient ce qu'elles sont et non comme on voudrait qu'elles fussent. De telles devises et affirmations ont pu parfois paraître excessives et manifester une certaine insensibilité. Il n'y a pourtant aucun cynisme dans une telle attitude. « L'indifférence » n'est en effet pas le but mais elle est le moyen d'être vertueux et d'atteindre le bonheur car elle traduit la reconnaissance de la nécessité universelle et son acceptation. Une telle soumission à la loi universelle implique la reconnaissance de l'organisation rationnelle de l'ensemble des choses qui est, en tant que telle, positive, parce qu'elle est l'expression de l'harmonie universelle.

L'organisation, la gestion et le contrôle s'inscrivent dans un monde rationnel et tend à codifier la conduite de la réussite. Ils reposent sur une conception implicite de l'homme comme être rationnel, tant dans sa dimension de manager ou d'entrepreneur que dans celle de client, par exemple. Ils tendent donc, tout comme dans la démarche stoïcienne, à rejeter le hasard. La distinction entre les choses sur lesquelles l'agent possède une influence et celles sur lesquelles il n'en a pas est un des présupposés qui fonde le principe de la délégation et la contrôlabilité des éléments dont on est responsable, la responsabilité naissant alors de ce qui est imputable et seulement imputable à l'agent. Dans la mesure où les instruments du contrôle se sont développés sur ce principe, il est difficile de ne pas se référer aux stoïciens sur ce que l'on peut en tirer dans la quête d'une justification théorique et conceptuelle puisqu'ils installent cette dualité au centre de leur construction philosophique.

Le contrôle des autres vient d'abord poser le problème de la dualité « domination – soumission ». Si l'on retourne au vocabulaire de l'éthologie, comme l'indique le *Dictionnaire du Darwinisme et de l'évolution*³⁸, ce couple de termes désigne « toute différenciation stable des attitudes interindividuelles entre deux représentants d'une même espèce, et issue d'un affrontement, parfois réduit à ses phases initiales. L'un des protagonistes montre, lors des rencontres ultérieures, une attitude dite dominante évoquant parfois les gestes initiaux d'une agression. L'autre effectue des gestes évoquant une fuite ritualisée ou un témoignage de « respect » ». Dans notre perspective, il est ainsi sous contrôle. L'article mentionné ici souligne l'existence d'une échelle ou d'une hiérarchie de dominance où la détention d'un rang s'accompagne souvent d'avantages divers. La « domination – soumission » est décrite de façon très anthropomorphe en éthologie ce qui montre combien elle peut être considérée comme un fait social qui soit aussi d'ordre naturel. Une société humaine - une organisation dirions-nous dans l'univers du contrôle dont il est question ici - comporte aussi des liens d'affiliation « exprimant (...) un resserrement des liens interindividuels et une coopération ». La socialité trouve donc une forme de manifestation significative

³⁷ Épictète, *Manuel*, Garnier Flammarion, Paris n°16

³⁸ *Dictionnaire du Darwinisme et de l'évolution*, P. Tort (Ed.), PUF, Paris, 1996, pp.1276-1277.

dans la dualité « domination – soumission » et amène à se poser la question de savoir en quoi des thèmes tels que la coopération, la concurrence ou encore une combinaison des deux peuvent en constituer le socle. Comme le souligne toujours cet article, « *quels que soient leur intérêt spéculatif et leur éminente capacité de répétition historique, ces discours, figés dans la structure de leur opposition, n'ont pas encore trouvé de véritable légitimation hors des idéologies qui les soutiennent et les organisent. En fait, la relation dite de dominance peut être interprétée, au niveau collectif, comme un processus régulateur permettant à des relations interindividuelles d'ordonner l'utilisation des ressources par le groupe, et, au niveau individuel, comme un compromis entre deux tendances opposées, qui constitue un mode de réponse exclusivement lié à l'existence d'une stimulation sociale, aux sollicitations du milieu* ».

Dans le champ des sciences de gestion, l'analyse de l'ensemble des actes gérés dans le lieu de travail porte sur l'observation du comportement d'un point de vue que l'on peut qualifier d'éthologique (c'est-à-dire de réactions déterminées par des stimuli). La nature politique de ce type d'organisation apparaît ainsi : son fonctionnement dépend de la position relative des acteurs dans un contexte que H. A. Simon³⁹ qualifie de « psychologie ». Il s'agit de mettre en place un personnel d'exécution et de lui superposer une équipe de cadres capables d'« influencer » ce personnel d'exécution c'est-à-dire de le contrôler afin qu'il agisse de façon efficace et coordonnée. H. A. Simon va donc, à défaut de la prise en compte de la dimension politique ou en la définissant en quelque sorte « en creux », qualifier ce comportement d'« administratif » par « sélection » des acteurs suivant leur place dans l'organisation.

Comment expliquer pourtant que de telles organisations puissent être compatibles avec un contexte démocratique, c'est-à-dire un contrôle des autres par les autres. C'est bien aussi une question de consentement.

Le contrat social

Comme le souligne M. Troper⁴⁰, « *malgré leur diversité, les doctrines du contrat social se proposent toutes de trouver dans l'individu le fondement de la société, de l'État, ou simplement de l'autorité politique* » par différence avec une conception holiste de la société ou de l'Etat, ces deux entités résultent de l'expression des volontés des individus. Rappelons que le contrat social vise Bien Commun et comprend le respect de la personne (sa souveraineté), la notion d'« intérêt commun » étant dépourvu de cette perspective contractualiste pour une logique, par exemple, sentimentaliste ou encore communiste. C'est de ces conceptions que provient la dimension politique du contrat à partir de deux conceptions : celle du *pactum societatis* dans lequel les individus abandonnent l'état de nature pour se constituer en société souveraine par échange des droits naturels en droits civils et celle du *pactum subjectionis* qui est un contrat de gouvernement entre un chef (qui détient la souveraineté) et un peuple (qui détient des droits).

³⁹ H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris, 1993 (Ed. originale : 1948)

⁴⁰ M. Troper, article « contrat social », *Encyclopedia Universalis*

Chez J.-J. Rousseau⁴¹, le contrat social est le fondement d'une autorité qui rende les individus aussi libre que dans l'état de nature sur la base d'une hypothèse servant d'outil analytique en l'appliquant à une chose qui n'existe pas (où l'on retrouve une similarité méthodologique avec l'agence) : « *Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant* ». Les livres I et II sont consacrés à la définition de l'autorité avec l'idée de pacte social et de volonté générale et les Livres III et IV aux modalités des formes de gouvernement qui, de façon éloignée, nous intéresse pour ce qui concerne les formes d'organisation et leur gouvernance. Le contrat social est passé entre les individus et le corps social, ce dernier devenant souverain. La soumission au souverain est aussi l'expression de la liberté lue dans les termes d'une volonté générale dans sa source (elle émane de citoyens et ne lèse personne, puisqu'« *il n'est personne qui ne songe à soi-même en votant pour tous* » et dans son objet, parce qu'elle ne tend pas « *à quelque objet individuel et déterminé, parce qu'alors jugeant de ce qui nous est étranger, nous n'avons aucun vrai principe qui nous guide* ». L'application de la loi aux individus revient au gouvernement qui ne peut agir que conformément à la loi, expression de la volonté générale. Il y a contrat dans la mesure où il existe une double garantie, chaque élément venant renforcer l'autre : la généralité de la source garantit la généralité de l'objet. Au regard de la généralité de la source, il n'est pas nécessaire que la loi soit effectivement appliquée à tous mais qu'elle soit susceptible de l'être. C'est la généralité de l'objet qui garantit la généralité de la source : il n'est donc pas nécessaire que les citoyens soient unanimes. La volonté générale n'est pas la volonté de tous mais peut être valablement exprimée par la majorité sans risque d'oppression, car si l'objet de la loi est général, donc applicable à tous, une majorité oppressive s'opprimerait elle-même. Le contrat social est donc lié à une double relativité : celle de la majorité et celle de la généralité de l'application. Il propose une théorie possible d'une justice sociale au nom d'un fondement légitime.

Le contrat psychologique

Cette analyse sera surtout menée à partir de l'ouvrage publié par D. M. Rousseau en 1995⁴² qui nous propose une théorie behaviorale du contrat, le contrat psychologique permettant de réduire l'importance accordée aux garanties (cf. la conception juridique). C'est ce raisonnement qui servira de base à la tension qui s'établit entre une dimension transactionnelle (et sa valorisation économique) et une dimension relationnelle (qui se situe dans la dynamique de l'échange) pensés à partir de l'individu donc minorant la question de l'échange et de l'interaction. C'est cette dualité qui lui permettra ensuite d'ajouter le contrat de développement (professionnel). L'argumentation de son ouvrage repose sur les points suivants : *contract thinking*, *contract makers contemporary contract forms* (pour la dimension psychologique), *how contracts are violated and what happens then, how contracts change, how to link strategy to contracts, changing social*

⁴¹ J.-J. Rousseau, *Œuvres complètes*, 4 vol., Gallimard, Paris, 1959-1969 ; *Du Contrat social*, collection « Points Politique », Seuil, Paris, 1977 ; *Du Contrat social*, collection Folio, Gallimard, Paris, 1993, 2001

⁴² D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks, California, 1995 (D. M. Rousseau & P. de Rozario, R. Jardat & Y. Pesqueux, *Contrat psychologique et organisations: Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Pearson, Paris, 2014)

contracts. On se situe bien au-delà de l'aporie des contrats complets et au centre de la conception américaine contemporaine d'une sociologie de l'agence. La notion de contrat psychologique est ontologiquement liée à la tension « dépendance – indépendance » (et donc l'espérance de la réciprocité) et, d'un point de vue organisationnel, à la thématique de l'auto-organisation, lui donnant ainsi un caractère de généralité et de durée (pour ce dernier cas par différence avec le contrat économique) mais aussi de la désignation de l'agent qui va faire parler l'organisation. Le contrat psychologique est en quelque sorte une forme de dialogue entre un agent (le sujet) et un autre qui va représenter l'organisation). En conformité avec sa dimension organisationnelle, il faut en souligner la dimension téléologique (l'attente d'un résultat) conduisant à une conception telle que les contrats sont considérés comme inévitables, sujets à de multiples réalités et interprétations, relevant de principes généraux et permettant de faire face au flou, à l'ambiguïté et à l'évolutivité des situations. Le contrat psychologique possède une plasticité dont l'importance est à souligner. Le contrat psychologique tient au regard d'une espérance et comporte quatre aspects : l'expression d'une volonté libre, son incomplétude, des sacrifices liés à l'évolutivité des situations et des personnes et l'automatisme de la discipline qui lui est inhérente.

Le contrat psychologique pose un problème de périmètre d'observation. S'agit-il de l'individu qui contracte, du groupe d'individus auquel il appartient, d'un observateur, des conditions d'appartenance à la relation ?

	Niveau	
	Individu	Groupe
Interne	contrat psychologique	dimension normative
Perspective		
Externe	implications « normales »	croyances sociales

« *The psychological contract is individual beliefs shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization* »⁴³. Il s'agit de créer un futur désirable à partir de dimensions crédibles. Le contrat psychologique comporte deux dimensions : celle de promesses et celle d'un accord sur la base d'un raisonnement ternaire (croyance, engagement réciproque et réactivité en cas de difficultés de réalisation). L'acceptation dépend de l'image et de l'estime de soi, de l'image formée par l'acte de promettre, d'un comportement de minimisation des écarts par rapport aux promesses, de la pression sociale et de la réputation (la sienne tout comme celle du cocontractant). Il s'agit donc de tenir ses promesses, d'où l'importance accordée à la maîtrise de soi, à la visibilité sur le cocontractant et aux normes sociales de comportement. Le contrat psychologique comporte une dimension normative mais il est assorti de nombreuses possibilités de rupture et de violation (dont on soulignera la différence de nature) mais aussi d'évolution (D. E. Rousseau en cite deux : accommodation et transformation). Une société fondée par ce type de raisonnement conduit à une écologie des contrats.

Le contrat psychologique peut être compris en proximité avec la notion de *care* dans la mesure où, avec le contrat psychologique, il s'agit bien de faire attention à soi comme

⁴³ D. M. Rousseau, *op. cit.*, p. 9
Yvon PESQUEUX

aux autres. C'est à C. Gilligan⁴⁴ que l'on doit cette construction dans le passage qu'elle opère entre une perspective psychologique différenciée, d'un point de vue féministe de celle de L. Kohlberg (dont elle fut l'assistante puis la collaboratrice) et une véritable philosophie politique et morale qui reconnaît la dimension féminine de notre vie familiale et professionnelle. Elle enrichit le contenu donné à la notion de « justice » et ceci au-delà de la question du genre. C'est en cela que le *care* a quelque chose à nous dire pour ce qui est du contrat psychologique. Du point de vue des sciences de gestion, le *care* entre en phase avec la réactivité du contrat psychologique. Dans les deux cas, il est important d'en souligner l'origine américaine, même si le message dépasse cette dimension. L'éthique du *care* met en avant l'importance des soins apportés aux autres, spécifiquement les plus vulnérables, d'où sa dimension particulariste par différence avec une conception généraliste de la justice (qui, elle, se réfère à des principes généraux). Il n'y a pas que des questions générales, vecteurs de « réflexes » de nature universaliste mais aussi un ensemble de « petites » situations auxquelles il faut porter attention, cette vision de l'éthique du *care* fondant le parallélisme avec le contrat psychologique. Il s'agit de porter attention à ce qui compte, à tous et à tout, y compris aux circonstances contextualisées et non seulement de façon généraliste distanciée. D'un point de vue moral, il faut à la fois être attentionné et faire attention à.

Conclusion

Dans les deux logiques contractuelles, il existe une forme d'évidence nécessaire du contrat avec une origine naturaliste suivie d'un développement politique dans le cas du contrat social sur la base d'une idée de communication et une origine organisationnelle dans le cas du contrat psychologique sur la base d'une logique de transaction.

La comparaison de l'anthropologie du sujet dans le contrat social et dans le contrat psychologique

Contrat social

Référence à une 1^o convention
que constitue le contrat social

Contrat comme modèle politique

Pensée de gouvernement & gouvernance

Passage de l'Etat de nature à l'Etat civil
« en substituant la justice à l'instinct »
(L1 Ch 8)

Contrat psychologique

Contract thinking inévitable compte
tenu d'une espérance
Généralité du *contract thinking*

Contrat comme modèle mental

« Pensée » de la durée permettant
de se confronter à des réalités
« multiples »

En phase avec la notion de
care et avec la maîtrise de soi

⁴⁴ C. Gilligan, *une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (*In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982)
Yvon PESQUEUX

Etat de nature : impulsion physique
appétit et penchants (l'intérêt)

Importance des croyances
Individu comme *choice maker*

Etat civil : consulter sa Raison avant

Image / estime de soi, image
formée avec l'acte de promettre
comportement de minimisation des
écarts, pression sociale et
réputation

Perte de la liberté naturelle
pour acquérir liberté civile

Expression de la liberté individuelle

Souveraineté inaliénable (accord des
intérêts) et indivisible (c'est sa substance)

Les promesses constituent les
bornes de l'aliénation

C'est l'intérêt commun qui permet
de légaliser (et pas seulement le nombre
nombre de voix)

Intérêt mutuel construit par
interaction et généralisation le
dans une écologie des contrats

Egalité entre les sujets

idem

La comparaison de l'anthropologie du contrat dans le contrat social et dans le contrat psychologique

Contrat social

Contrat psychologique

Souveraineté (association volontaire
et raisonnée)

Echange

Obéissance par contrainte et par devoir

Approche behaviorale

Liberté inaliénable

Mise en avant du libre arbitre

C'est une forme générale de communication

C'est une forme générale de
dialogue entre l'agent-sujet et
l'agent « qui fait parler
l'organisation »

Acte d'association est égal à « un engagement
réciproque du public avec les particuliers »
(ch. VII, L1)

Tous les contrats sont
psychologiques :

- comme constitutif du souverain envers
les particuliers (majorité relative)
- comme membre de l'Etat envers le
souverain (généralité de l'application)

- dimension transactionnelle
(d'ordre économique)
- dimension relationnelle
(de l'ordre de l'échange)

Formes multiples de gouvernance

Deux dimensions : promesse et
accord - configurations

Yvon PESQUEUX

	organisationnelles <i>ah hoc</i>
Des bornes : celle de la propriété privée	Possibilité de ruptures Et de violations
Atemporel	temporel (dans la durée)
Une forme d'aliénation politique	Une discipline aliénante : contrôle de soi et contrôle sur les autres

Ces deux comparaisons soulignent l'actualité du contractualisme et la richesse d'une comparaison à des époques et sur des périmètres différents. Si ces deux aspects ont une chose en commun, c'est tout ce qui relie le contrat et la socialité. Mais rappelons la tension qui vaut entre contrat référentiel (de l'ordre de la réalité) et le contrat fictionnel (de l'ordre du mensonge), deux modes de liaison de l'individu avec la société (et / ou l'organisation).